

tweeduizend
vijfentwintig

Bestuursverslag 2025

 [Klik op een hoofdstuk om direct naar de pagina te gaan](#)

1	Voorwoord	5	5.2.1	Integratie in het kennisecosysteem	44	9	Verslag raad van toezicht	87
2	Factsheet	7	5.2.2	Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding	48	10	Verslag centrale medezeggenschapsraad	93
3	Studenten	11	5.2.3	Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding	50	11	Financiën en continuïteit	96
3.1	Inleiding	12	5.3	Bijlage	56	11.1	Financiële ontwikkelingen en beleid in 2025	97
3.2	Studentsucces	12	6	Ondernemerschap	57	11.2	Continuïteitsparagraaf	100
3.3	Studentbetrokkenheid, -begeleiding en -binding	15	6.1	Inleiding	58	12	Privaat onderwijs: Saxion Next	107
3.4	Inclusieve leeromgeving	15	6.2	Saxion Centrum voor Ondernemerschap	58	12.1	Inleiding	108
3.5	Studentenondersteuningsfonds	16	6.3	Strategische indicator ondernemerschap	60	12.2	Organisatie	108
3.6	Verantwoording middelen	16	6.4	Duurzaamheid in ondernemerschap	60	12.3	Onderwijs	108
	Bestuursakkoord voor studentenwelzijn en sociale veiligheid	18	7	Mensen en organisatie	61	12.4	Governance en bedrijfsvoering	110
			7.1	Inleiding	62	12.5	Financiën	111
4	Onderwijs	19	7.2	Medewerkers	63	12.6	Klacht en beroep	111
4.1	Inleiding	20	7.2.1	Medewerkers en organisatie	63	Bijlagen	112	
4.2	Huidige situatie onderwijs Saxion	20	7.2.2	Leren en ontwikkelen	67	1.	Cijfers en trends	113
4.3	Verantwoording middelen	20	7.2.3	Sociale veiligheid en inclusie	67	2.	Sociaal Jaarverslag	115
	Bestuursakkoord voor tekortsectoren en krimpopleidingen	20	7.3	Bedrijfsvoering	68	3.	Voortgangsrapportage duurzame ambitie	120
4.4	Ontwikkeling onderwijsportfolio	23	7.4	Bezuinigingsopdrachten	69	4.	Opleidingen Saxion Next studiejaar 2025/2026	127
4.5	Kwaliteit onderwijs	26	7.5	Duurzaamheid in organisatie	70	5.	College van bestuur	128
4.6	Overige ontwikkelingen onderwijs	29	8	Bestuur en governance	72	6.	Uitwerking notities Helderheid	130
4.7	Duurzaamheid in onderwijs	33	8.1	Inleiding	73	7.	Raad van toezicht	132
5	Praktijkgericht Onderzoek	35	8.2	Ontwikkelingen	73	8.	Gebuurde definities indicatoren	133
5.1	Huidige situatie praktijkgericht onderzoek Saxion	36	8.3	Bestuur	73	9.	Organogram	135
5.1.1	Strategie en visie	36	8.4	Verantwoording bestuurskosten en declaraties	75			
5.1.2	Onderzoek en thema's	38	8.5	Risicomanagement	75			
5.1.3	Inkomsten	41	8.6	Uitwerking notities Helderheid	82			
5.1.4	Awards en nominaties	42	8.7	Verantwoording naleving beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten	82			
5.1.5	Duurzaamheid in onderzoek	44	8.8	Klacht en beroep	85			
5.2	Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen	44	8.9	Duurzaamheid	86			

Jaarrekening 2025

Balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)	137
Staat van baten en lasten over 2025	138
Overige gegevens	170
Bijlagen	173

- 1 Voorwoord
 - 2 Factsheet
 - 3 Studenten
 - 4 Onderwijs
 - 5 Praktijkgericht Onderzoek
 - 6 Ondernemerschap
 - 7 Mensen en organisatie
 - 8 Bestuur en governance
 - 9 Verslag raad van toezicht
 - 10 Verslag centrale medezeggenschapsraad
 - 11 Financiën en continuïteit
 - 12 Privaat onderwijs: Saxion Next
- Bijlagen

Bestuursverslag 2025





1 Voorwoord

2025 was voor Saxion een jaar van contrasten. Een jaar waarin we met trots de prestaties bekeken van onze studenten en medewerkers, en ons tegelijkertijd voorbereidden op een periode van veranderingen. Veranderingen die nodig zijn om Saxion ook in de toekomst sterk, wendbaar en financieel gezond te houden, ofwel: op weg naar de nieuwe balans.

In 2025 gingen studenten en werknemers vele nieuwe uitdagingen aan bij Saxion. [Bekijk hier het Jaaroverzicht 2025](#) en ontdek waar betekenisvol onderzoek, onderwijs en ondernemerschap over gaan.

Onze studenten ontwikkelden zich met doorzettingsvermogen, creativiteit en maatschappelijke betrokkenheid tot professionals die klaar zijn om verder bij te dragen aan een snel veranderende samenleving. Of het nu ging om innovatieve projecten, praktijkgericht onderzoek of stages en afstudeeropdrachten met impact: onze studenten lieten zien waar Saxion voor staat. Die prestaties waren niet mogelijk zonder de enorme inzet en betrokkenheid van onze medewerkers. Docenten, onderzoekers en ondersteunende collega's hebben zich met professionaliteit en toewijding ingezet voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs en relevant onderzoek, vaak onder uitdagende omstandigheden. Daar zijn we heel trots op!

Saxion zette zich in 2025 samen met haar regionale partners onverminderd in voor de regio. In de Stedendriehoek, onder andere via innovatiehubs als Stadscampus de Kien in Deventer, op het gebied van digitale technieken in de leefomgeving. In Apeldoorn realiseert Saxion samen met het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering concrete maatschappelijke impact. Dit doen we onder andere door via Gelderse learning communities onderwijs, praktijkgericht onderzoek en het bedrijfsleven te verbinden en zo de cyberweerbaarheid van met name het mkb, overheden en instellingen structureel te versterken. Voor de regio Twente is naast de samenwerking ten aanzien van nieuwe technieken in de gezondheidszorg, het nationaal versterkingsplan Microchip Talent Twente (project Beethoven) een belangrijk speerpunt. Dit initiatief draagt bij aan het aantrekken, opleiden en behouden van technisch talent voor de chiptechsector. Op deze plekken komen onderwijs, onderzoek en regionale vraagstukken samen.

2025 markeerde de start van een nieuwe strategische periode. Met het [Saxion Strategisch Plan 2025–2030](#) hebben we samen een duidelijke koers uitgezet voor de komende jaren. In dit plan ligt de focus op het verder versterken van het studentsucces, het versterken van ons onderwijsportfolio, de verdere groei van ons onderzoek en het verder ontwikkelen van een professionele cultuur. Dat doen we binnen én met onze regio. Het strategisch plan biedt richting en houvast, juist in een tijd waarin scherpe keuzes noodzakelijk zijn.

We stonden in 2025 voor spannende en soms lastige keuzes. Onder andere de landelijke onderwijsbezuinigingen en demografische krimp dwongen ons om kritisch te kijken naar onze organisatie en onze prioriteiten. We zijn gestart met het herinrichten van onze organisatie. Deze herinrichting is geen doel op zich, maar een noodzakelijke stap om Saxion beter bestuurbaar en slagvaardiger te maken. Alleen zo kunnen we blijven inspelen op ontwikkelingen in onderwijs, onderzoek en samenleving, en kunnen we ons onderwijs en onderzoek op de lange termijn betaalbaar en van hoge kwaliteit houden.

In deze uitdagingen staat Saxion niet alleen. Landelijk staan de financiering van, en studentenaantallen in, het hbo onder druk, terwijl de maatschappelijke verwachtingen van hogescholen onverminderd hoog blijven. De Vereniging Hogescholen (VH) speelde in dit landelijke debat een belangrijke rol door de belangen van het hbo te behartigen.

Veranderingen brengen onzekerheid met zich mee. Daarom waarderen we de openheid, het vertrouwen en de veerkracht die binnen Saxion worden getoond. Samen werken we aan een organisatie die eenvoudiger is ingericht, met duidelijke verantwoordelijkheden en ruimte voor samenwerking en innovatie.

Dit jaarverslag laat zien waar we in 2025 voor stonden, wat we hebben bereikt en welke stappen zijn gezet richting de toekomst. Saxion is de plek waar talent zich ontwikkelt, waar kennis wordt gedeeld en waar we samen werken aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Dat doen we, ook in deze uitdagende tijden, met overtuiging, bevoegenheid en verantwoordelijkheid. Uniek, dat word je samen.

Inge Grimm, Richard Wielinga en Karin Verschoor
College van bestuur*

* Karin Verschoor is per 1 januari 2026 benoemd als lid van het college van bestuur, als opvolger van interim-bestuurder Suzan Koning.





Factsheet

twée

2 Factsheet

Kerncijfers 2025

TABEL 2.1 ONTWIKKELING KERNCIJFERS

	2025 Begroting	2025 Realisatie	2026 Begroting	2027 Begroting	2028 Begroting
Aantal studenten (inclusief Saxion Next)*	25.816	24.820	24.666	25.085	25.454
Aantal studenten Saxion Next**	20	26	0	0	0
Gemiddeld aantal medewerkers in dienst en inhuur (in fte's inclusief Saxion Next)	2.620	2.622	2.539	2.471	2.410
Totale baten (€ mln.)	345	353	362	348	348
Resultaat (€ mln.)	-13	-5	-7	-10	0
Personeelslasten/-baten	0,87	0,84	0,85	0,85	0,82
Eigen vermogen (€ mln.)	115	119	110	100	100
Solvabiliteit II	49,0%	47,5%	46,8%	45,4%	45,9%
Liquiditeit	1,2	1,4	1,2	1,0	1,0

* De verwachting is dat het aantal inschrijvingen in de komende jaren telkens iets zal toenemen, met name door stijging van de instroom in het nieuwe portfolio en de structureel wordende daling van de uitval.

** Aantallen exclusief zijinstromers.



Strategische indicatoren

Zie bijlage 8 voor de gehanteerde definities van de strategische indicatoren.

TABEL 2.2 INDICATOREN STUDENTEN

	2021 Realisatie	2022 Realisatie	2023 Realisatie	2024 Realisatie	2025 Realisatie	2025 Streefwaarde
Studenttevredenheid	7,3	7,3	7,3	7,3	7,4	7,5
Studentbinding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	72%	N.t.b.*

* Wordt na afname NSE 2026 bepaald.

TABEL 2.3 INDICATOREN ONDERWIJS*

	2021 Realisatie	2022 Realisatie	2023 Realisatie	2024 Realisatie	2025 Realisatie	2025 Streefwaarde
Instream opleidingen regionale tekorten (internationaal)	25,9%	-5,7%	-3,1%	-19,6%	-3,8%	5% groei
Uitval eerstejaars (Ba-vt)	21,8%	25,8%	31,0%	27,3%	27,0%	23%
Uitval eerstejaars (Ad-vt)	n.v.t.	29,0%	38,5%	36,5%	27,7%	28,0%
Uitval ouderejaars (Ba-vt)	7,1%	9,3%	9,3%	6,9%	6,2%	4,0%
Afstudeerrendement (Ba-vt)	48,6%	47,6%	48,8%	48,2%	44,8%	48%
Afstudeerrendement (Ad-vt)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	33,3%	34,1%	40,0%

* De indicatoren 'Deeltijd (aantal studenten en cursisten)' en 'Apeldoorn (aantal studenten en cursisten)' zijn niet opgenomen, omdat het aantal cursisten niet exact meetbaar is.

TABEL 2.4 INDICATOREN ONDERZOEK*

	2021 Realisatie	2022 Realisatie	2023 Realisatie	2024 Realisatie	2025 Realisatie	2025 Streefwaarde
Verhouding 2e en 3e geldstroom ten opzichte van 1e geldstroom onderzoek (x € 1.000)**	n.v.t.	10.744 : 10.914 (98%)	14.740 : 15.670 (94%)	19.050 : 17.835 (106,8%)	23.018 : 19.720 (116,7%)	n.v.t.

* Vanaf 2024 worden de basisindicatoren voor onderzoek gebruikt die ontwikkeld zijn in samenwerking met de onderzoeksgemeenschap en gerelateerd zijn aan het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2023-2028.

** Zie tabel 5.4 voor een uitsplitsing van de bedragen tweede en derde geldstroom onderzoek.

TABEL 2.5 INDICATOREN ONDERNEMERSCHAP*

	2021 Realisatie	2022 Realisatie	2023 Realisatie	2024 Realisatie	2025 Realisatie	2025 Streefwaarde
Aantal studentondernemers	930	934	842**	835**	942	n.v.t.

* De meting 'aantal spin-offs' is periodiek is en niet over 2025 uitgevoerd. Daarom is deze niet in het overzicht opgenomen.

** In 2023 en 2024 vond een aangepaste uitvraag plaats.

TABEL 2.6 INDICATOREN MEDEWERKERS EN ORGANISATIE

	2021 Realisatie	2022 Realisatie	2023 Realisatie	2024 Realisatie	2025 Realisatie	2025 Streefwaarde
Medewerkerstevredenheid (elke 2 jaar)	n.v.t.	7,7	n.v.t.	7,5	n.v.t.	n.v.t.
Inclusiviteit (elke 2 jaar)	n.v.t.	6,5	n.v.t.	7,1	n.v.t.	n.v.t.

TABEL 2.7 INDICATOREN DUURZAME ORGANISATIE

	2021 Realisatie	2022 Realisatie	2023 Realisatie	2024 Realisatie	2025 Realisatie	2025 Streefwaarde
CO ₂ e-voetafdruk	7.260*	4.613	3.526	3.556	3.116 12% reductie t.o.v. 2024	10% reductie t.o.v. 2024

* Dit cijfer is niet representatief door de coronaperiode.



Studenten

- 3.1 Inleiding
- 3.2 Studentsucces
- 3.3 Studentbetrokkenheid, -begeleiding en -binding
- 3.4 Inclusieve leeromgeving
- 3.5 Studentenondersteuningsfonds
- 3.6 Verantwoording middelen
- Bestuursakkoord voor studentenwelzijn en sociale veiligheid

drie



3 Studenten

3.1 Inleiding

Bij Saxion staat het succes van onze studenten centraal. We willen dat studenten zich vanaf de start van hun studie gezien, betrokken en ondersteund voelen, en dat zij in staat zijn om hun opleiding succesvol en met vertrouwen te doorlopen. Studentsucces gaat daarbij verder dan studievoortgang alleen: het raakt ook aan welzijn, binding, een stimulerende leeromgeving en passende begeleiding tijdens de studie.

In een veranderende maatschappelijk onderwijscontext vraagt dit om onderwijs dat studeerbaar en voorspelbaar is, met duidelijke kaders en begeleiding die aansluit bij de behoefte van studenten. In 2025 hebben we gewerkt aan een meer samenhangende en brede visie op studentsucces, waarin onderwijs en begeleiding als fundament worden gezien en aanvullende voorzieningen ondersteunend zijn.

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe Saxion studentsucces benadert, welke keuzes we daarbij maken en hoe deze bijdragen aan een duurzame verbetering van studievoortgang, welzijn en betrokkenheid van studenten.

3.2 Studentsucces

Saxion heeft de focus verschoven van alleen studiesucces naar een brede benadering van studentsucces. Dit betekent dat de focus niet enkel ligt op het behalen van een diploma binnen de (nominale) studieduur, maar ook op ruimte voor ontwikkeling tijdens de studietijd in brede zin. Studentsucces gaat over het creëren van omstandigheden waarin studenten zich kunnen ontwikkelen op een manier die bij hen past en waar passende ondersteuning beschikbaar is. Een belangrijk doel daarbij is het voorkomen van onnodige uitval.

Saxionbrede visie op studentsucces

Voortbouwend op de aanbevelingen uit de interne audit Sturen op studentsucces (2024) is in 2025 gestart met het ontwikkelen van een Saxionbrede visie op studentsucces. Deze visie geeft richting aan het versterken van studentsucces binnen Saxion en sluit aan bij lopende initiatieven en beleidsontwikkelingen. De focus ligt op het vergroten van samenhang in aanpak en taalgebruik, zodat academies en diensten vanuit gedeelde uitgangspunten werken aan studeerbaarheid, ondersteuning en binding gedurende de studietijd.

De visie biedt opleidingen een gezamenlijk kader voor het organiseren van onderwijs en begeleiding en draagt bij aan een meer voorspelbare en herkenbare structuur voor studenten. In 2025 is bovendien een verbetering zichtbaar in de monitoring van studentsucces, met beter onderbouwde data en analyses. Vaststelling van de Saxionbrede visie op studentsucces is voorzien begin 2026.

Uitval eerstejaarsstudenten bachelor en Ad voltijd

De uitval van eerstejaars voltijdbachelorstudenten voor cohort 2024 is 27% en vergelijkbaar met de uitval van het voorafgaande cohort 2023 (27,3%). Dit duidt erop dat Saxion weer langzaam terugkeert naar het niveau van uitval van voor de coronapandemie. We zijn daarmee nog niet in de buurt van het streefcijfer van 23%. Saxion behoort hiermee tot de middenmoot van vergelijkbare hogescholen.

De uitval van eerstejaars voltijd associate-degree-studenten in cohort 2024 bedraagt 27,7%. Dit is aanzienlijk lager dan bij cohort 2023 (36,5%) en cohort 2022 (38,5%). Daarmee is de streefwaarde van maximaal 28% behaald. Deze daling hangt samen met de verdere doorontwikkeling en professionalisering van bestaande associate-degree-opleidingen en met de groei van voltijd associate-degree-opleidingen binnen onderwijssectoren met structureel lagere uitval en hogere studiesuccespercentages.

Uitval ouderejaarsstudenten bachelor voltijd

In het studiejaar 2024/2025 ligt de uitval bij ouderejaars voltijdbachelorstudenten op 6,2% (ten opzichte van 6,9% vorig studiejaar). De uitval onder ouderejaars nadert weer het niveau van voor de coronapandemie en van voor het uitgestelde bsa. De streefwaarde van 4,0% is nog niet behaald.

Afstudeerrendement bachelor en ad voltijd

Van de voltijdbachelorstudenten die in 2020 met hun studie bij Saxion begonnen, behaalde 44,8% het bachelordiploma in maximaal 5 jaar (nominale studieduur plus 1 jaar). De streefwaarde van Saxion van minimaal 48% is dit jaar niet gehaald. Ook is het afstudeerrendement lager vergeleken met dat van het voorafgaande cohort 2019 (48,2%). Doordat dit cohort het eerste cohort is dat gestart is tijdens de coronapandemie, met bijbehorende maatregelen, liepen deze studenten al vroeg in de studie vertraging op. Dit was in lijn met de verwachting. Interne prognoses wijzen erop dat de komende twee jaren het afstudeerrendement laag blijft, maar niet verder daalt, en pas weer gaat stijgen vanaf cohort 2023. Dit is namelijk het eerste cohort na de coronapandemie dat niet langer wordt beïnvloed door coronamaatregelen die in het verleden genomen zijn. Volgens de landelijke data van de Vereniging Hogescholen hoort Saxion op het gebied van afstudeerrendement al twee jaar bij de beter presterende grotere en vergelijkbare hogescholen.

Van de voltijd associate-degree-studenten die in 2022 met hun studie startten, behaalde 34,1% het diploma binnen maximaal drie jaar (nominale studieduur plus 1 jaar). Dit ligt onder de streefwaarde van 40%, maar is vergelijkbaar met het resultaat van het voorafgaande cohort. Interne prognoses wijzen erop dat het afstudeerrendement van voltijd associate-degree-opleidingen de komende twee jaar stijgt. Dit hangt samen met de verdere doorontwikkeling en professionalisering van bestaande associate-degree-opleidingen en met de groei van voltijd associate-degree-opleidingen binnen onderwijssectoren met structureel lagere uitval en hogere studiesuccespercentages.

Doorstroom en aansluiting

Om studentsucces te optimaliseren en bij te dragen aan talentontwikkeling voor de regio is een goede doorstroom naar en aansluiting van de vooropleiding op het hbo van belang. Met onze partners in de onderwijsketen (po, vo, mbo en wo) en het werkveld dragen we hierin een gezamenlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid. In diverse samenwerkingsverbanden werken we aan het verbeteren van deze doorstroom en aansluiting. Doelstellingen hierbij zijn de student op de juiste plek te laten landen, studenten te ondersteunen bij hun studie-oriëntatie en een soepele overgang naar het hbo te bevorderen.

'Route naar het hbo' is een programma van Saxion dat is gerealiseerd in nauwe samenwerking met het voorliggende onderwijs. Het geeft vorm aan de verschillende routes die leerlingen/studenten kunnen doorlopen om op de juiste plek te komen en succesvol te kunnen starten met een studie bij Saxion. Om dit proces te ondersteunen bieden we verschillende activiteiten en programma's aan, die tevens bijdragen aan de studentenbinding met Saxion. Deze activiteiten vormen in samenhang met activiteiten gericht op voorlichting een compleet aanbod voor iedere leerling en student. De tekortsectoren krijgen daarbinnen specifieke aandacht. Hieronder lichten we een aantal aspecten uit Route naar het hbo nader toe.

Technologie

Leerlingen maken al in het po en vo kennis met wetenschap en technologie via regionale techniekdagen en Technology Days bij Saxion. In het studiejaar 2024/2025 bereikten deze activiteiten circa 18.000 leerlingen. Dit vergroot de interesse in techniek en legt een vroeger basis voor instroom in technische opleidingen.



Doorlopende loopbaanoriëntatie en -begeleidingslijn

Saxion biedt samen met het voorliggend onderwijs een doorlopende loopbaanoriëntatie- en begeleidingslijn (LOB-lijn) voor havo-, vwo- en mbo-studenten. De LOB-lijn versterkt studiekeuzevaardigheden, voorbereiding op het hbo en de regionale binding.

In het studiejaar 2024/2025 namen 2.500 leerlingen en studenten van 16 scholen hieraan deel; in het studiejaar 2025/2026 groeit dit naar ruim 6.000 deelnemers, waarvan 5.000 studenten zich reeds hebben aangemeld.

Mhbo-routes

Mhbo-routes bereiden mbo-studenten tijdens hun opleiding gericht voor op een overstap naar het hbo, met aandacht voor hbo-vaardigheden. De uitval onder deelnemers aan deze route is al jaren aantoonbaar lager dan bij reguliere mbo-doorstromers. In 2025 is gestart met de ontwikkeling van een domeinbrede mhbo-route voor het sociaal domein, waarin we mbo-studenten voorbereiden op meerdere hbo-opleidingen binnen dit domein; verkenningen voor techniek en economie volgen in 2026.

Voorlichting op scholen

Saxion verzorgt voorlichting op scholen en organiseert grootschalige evenementen zoals de HBO Voorlichtingsavond Twente en NXLVL. In 2025 bereikten deze activiteiten samen meer dan 2.800 leerlingen. NXLVL 2025 was een bijzonder succesvolle editie. Saxion was voor het eerst gastheer van het evenement. Er was een brede deelname van scholen uit Apeldoorn en omgeving. Daarnaast bood de decanendag bij Saxion een landelijk platform voor kennisdeling en netwerkvorming.

100-dagenprogramma

Het 100-dagenprogramma ondersteunt studenten vanaf het moment van inschrijving tot en met de eerste maanden op het hbo. Naast een programma voor Nederlandse studenten waren er ook programma's voor internationale en Caribische en Surinaamse studenten (150 studenten) en startte een pilot voor deeltijdstudenten. In 2025 namen circa 340 studenten volledig deel en volgden ruim 1.000 studenten onderdelen van het programma.

Instroom

De instroom van nieuwe studenten nam in 2025 met 6,3% af. In totaal startten 6.474 studenten een opleiding bij Saxion. De afname betreft met name de voltijd bacheloropleidingen. Deze ontwikkeling hangt samen met de demografische krimp. Deze (demografische) krimp zal ook de komende jaren doorzetten.

We zien dat er landelijk minder interesse is in techniekopleidingen, dat zien we ook terug in onze aanmeldcijfers. De sterkste daling in aanmeldingen is zichtbaar op de locatie in Enschede, waar het grootste deel van de techniekopleidingen wordt aangeboden. In Deventer is sprake van een beperktere daling, mede door nieuw onderwijsaanbod. In Apeldoorn nam de instroom toe; de uitbreiding van het onderwijsaanbod op deze locatie vertaalt zich in hogere instroomcijfers.

Bij de master- en associate-degree-opleidingen is Saxion breed sprake van een stijging van de instroom, mede door de start van nieuwe opleidingen.

De instroom van internationale studenten daalde met 3,4%. Deze daling betreft met name studenten uit de EU/EER. De instroom van studenten van buiten de EU/EER is daarentegen gestegen.

Doorstroom en switch

In 2025 werden het Persoonlijk Studieadvies (PSA) en de doorstroomnorm ingevoerd bij vijf academies. Het PSA ondersteunt studenten bij het maken van bewuste keuzes in hun studieroute. Een deel van die betreffende opleidingen voerde het PSA in, in combinatie met een lagere norm voor het bindend studieadvies (bsa). Andere opleidingen kozen ervoor om het bsa helemaal los te laten. In 2026 volgen naar alle waarschijnlijkheid meer opleidingen.

Saxion ondersteunt switch tijdens het eerste studiejaar en doorstroom bij de academies om onnodige uitval van studenten te voorkomen. Eerstejaars-studenten konden tot 22 september 2025 switchen. Hiervan maakten 80 studenten gebruik. Zij gaven aan daarover tevreden te zijn. Van de 70 studenten die hier vorig studiejaar 2024/2025 gebruik van maakten, studeren er 47 nog steeds bij Saxion en behaalden 12 studenten de propedeuse. De opleidingen Social Work, Commerciële Economie en de gezamenlijke propedeuse van de Finance-opleidingen zijn als voorloopopleidingen gestart met de invoering van het PSA in combinatie met een doorstroomnorm van 45 EC en een bsa-norm van 30 EC. De opleidingen Fysiotherapie en Podotherapie zijn de voorloopopleidingen die het Persoonlijk Studieadvies alleen met een doorstroomnorm van 45 EC combineren. In 2026 staat het uitrollen van het Persoonlijk Studieadvies bij meer opleidingen op de planning.

3.3 Studentbetrokkenheid, -begeleiding en -binding

Binding en betrokkenheid studenten

In 2025 voerde Saxion een nulmeting uit op het thema studentbinding binnen de Nationale Studenten Enquête (NSE). 72% van de respondenten gaf aan het (zeer) eens te zijn met de stellingen over studentbinding. Dit vormt het uitgangspunt voor verdere monitoring en versterking van de binding en betrokkenheid binnen Saxion.

Uit evaluaties van de mhbo-route blijkt dat deze aansluitingsactiviteit leidt tot een vermindering van uitval.

Opleidingscommissies

Er ligt een door de centrale medezeggenschapsraad en het college van bestuur goedgekeurd plan voor besteding van de tijdelijke medezeggenschapsgelden. Deze gelden kende de Rijksoverheid toe aan onze onderwijsinstelling. Dit jaar is de informatievoorziening reeds verbeterd voor de opleidingscommissies en vond er een opleidings-/netwerkdag plaats. De gelden worden in de komende jaren besteed aan scholingsdagen voor alle medezeggenschaps-gremia en aan een voorziening voor de opleidingscommissies. De opleidingscommissies kunnen zelf een doel bepalen voor de gelden binnen de voorwaarden die daarvoor gesteld zijn. Het college van bestuur en de centrale medezeggenschap spraken ook af om de vergoeding voor studentleden van de opleidingscommissies te verhogen.

Studentbegeleiding: studeren met een ondersteuningsvraag

Het actieplan 'Studeren met een ondersteuningsvraag' is geëvalueerd en geactualiseerd. De informatievoorziening voor studenten met een ondersteuningsvraag verbeterde. Studenten die bij inschrijving via Studielink aangeven te studeren met een ondersteuningsvraag ontvangen gerichte informatie over de beschikbare begeleidingsmogelijkheden. Daarnaast organiseerde Saxion vier netwerkbijeenkomsten voor contactpersonen studeren met een ondersteuningsvraag. Gastsprekers van regionale en landelijke zorgorganisaties droegen bij aan deze bijeenkomsten. Ook ontwikkelden we infographics met een samenvatting van het beleid voor studeren met een ondersteuningsvraag.

Studentwelzijn: suïcidepreventie

In 2025 startte Saxion met de ontwikkeling van een suïcidepreventiebeleid, in lijn met de adviezen van het landelijke expertisecentrum 113 Zelfmoordpreventie. Tijdens de netwerkbijeenkomsten voor contactpersonen Studeren met een ondersteuningsvraag was er ook aandacht voor het signaleren en bespreekbaar maken van suïcidale gedachten onder studenten.

Startthermometer

De Startthermometer wordt jaarlijks uitgezet onder alle eerstejaars voltijd studenten. De thermometer biedt studenten een tool om te reflecteren op hun eerste periode bij Saxion ten aanzien van thema's zoals studeren en studiekeuze, motivatie en welzijn. Het instrument wordt onder andere ingezet voor persoonlijke ontwikkeling als onderdeel van studiecoaching en biedt stuurinformatie voor opleidingen met betrekking tot belangrijke voorspellers van studentsucces. Het instrument zelf biedt studenten (en studiecoaches) handvatten om actie te ondernemen. De resultaten zijn met academies gedeeld en/of besproken, zodat zij hierop kunnen inspelen. Daarnaast investeerde het PRE programma (team binnen Student Support Centre gericht op instroom en aansluiting voorliggend onderwijs) in de relatie met het voorliggend onderwijs en in structurele activiteiten voor potentiële toekomstige studenten (zie 'Doorstroom en aansluiting', paragraaf 3.2). Ten opzichte van studiejaar 2023/2024 steeg de respons van 30,2% naar 42,8%. De resultaten laten zien dat studenten over het algemeen tevreden zijn over hun studiekeuze (91,6%), maar ook dat een groot deel van de studenten veel studiedruk ervaart (73,0%); met name vanuit henzelf (68,6%), maar ook vanuit de omgeving (20,3%) en de opleiding (17,4%).

3.4 Inclusieve leeromgeving

Saxion wil een inclusieve organisatie zijn waarin iedereen zich welkom, gezien en gewaardeerd voelt. In een diverse studentengemeenschap is het essentieel dat alle studenten gelijke kansen krijgen om zich te ontwikkelen en hun talenten te benutten. Dat vraagt om blijvende aandacht voor een leer- en werkomgeving waarin verschillen niet alleen worden erkend, maar ook worden gewaardeerd als verrijking van ons onderwijs en onze gemeenschap.

Om diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid structureel te versterken, werkt Saxion intensief samen met landelijke kennis- en expertisenetwerken, zoals het Expertisecentrum Inclusief Onderwijs (ECIO) en het Expertisecentrum Diversiteitsbeleid (ECHO). Deze samenwerking richt zich onder meer op thema's als neurodivergentie en genderdiscriminatie en draagt bij aan de verdere ontwikkeling van een omgeving waarin studenten zich thuis kunnen voelen en tot hun recht komen.

In het afgelopen jaar was opnieuw zichtbaar dat de betrokkenheid van studenten bij vraagstukken rond inclusie en thuishoren groeit. Via vrije opdrachten binnen het curriculum, minoren en afstudeeropdrachten verkenden studenten welke stappen mogelijk zijn om Saxion fysiek, sociaal en digitaal toegankelijker te maken. Daarmee leveren zij niet alleen waardevolle inzichten op, maar dragen zij ook actief bij aan de verdere ontwikkeling van een inclusieve onderwijsomgeving.

Diversiteit krijgt pas werkelijk betekenis in een inclusieve en sociaal veilige context. Sociale veiligheid is daarbij een onmisbare voorwaarde: alleen wanneer studenten zich vrij voelen om zichzelf te zijn en hun perspectief te delen, kan ieder lid van onze gemeenschap volwaardig deelnemen. Zo hangen inclusie, thuishoren en sociale veiligheid onlosmakelijk met elkaar samen in de ambitie van Saxion om een omgeving te bieden waarin iedereen kan groeien.

Sociale veiligheid student

Sociale veiligheid is een randvoorwaarde voor welzijn en studentsucces en vormt een belangrijk onderdeel van een ondersteunende leeromgeving.

De inzet in 2025 was gericht op bewustwording en cultuurverandering. Met een Saxionbrede bewustwordingscampagne benadrukten we de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor sociale veiligheid onder studenten. Tijdens de Saxion INTRO was er expliciet aandacht voor normen, waarden en gewenst gedrag. Studenten kregen hierbij niet alleen informatie, maar ook handvatten. Daarnaast is geïnvesteerd in preventieve scholing voor studenten. Ook werkten we aan het verbeteren van de vindbaarheid en toegankelijkheid van informatie over sociale veiligheid en ondersteuning.



De inspanningen sluiten aan bij landelijke kaders, waaronder het Nationaal Plan Sociale Veiligheid Hoger Onderwijs en bij internationale ambities zoals de Sustainable Development Goals (SDG's). Saxion kreeg een subsidie toegekend vanuit het landelijke programma Sociale Veiligheid in Hoger Onderwijs en Wetenschap, waarmee verdere stappen in 2026 mogelijk zijn in het duurzaam borgen van sociale veiligheid binnen Saxion.

Maatschappelijke en mondiale vraagstukken, internationale conflicten en sociale spanningen hebben invloed op het welzijn en de onderlinge verhoudingen binnen de studentengemeenschap. Saxion stimuleert daarom het open en respectvolle gesprek hierover, onder meer via dialoogbijeenkomsten, door ruimte te zoeken in onderwijscontexten en door andere laagdrempelige initiatieven waarin ruimte is voor verschillende perspectieven. Hiermee draagt Saxion bij aan het versterken van kritisch denkvermogen, wederzijds begrip en sociale veiligheid, en ondersteunt zij studenten bij het ontwikkelen van veerkracht en burgerschap in een complexe wereld.

3.5 Studentenondersteuningsfonds

Het studentenondersteuningsfonds biedt financiële ondersteuning aan studenten in het hoger onderwijs. Studenten kunnen een tegemoetkoming aanvragen bij studievertraging door bijzondere omstandigheden, waaronder in overmachtsituaties. Het gaat hierbij om: ziekte, een handicap, chronische ziekte, mantelzorg, zwangerschap, erkende topsport, kunst en cultuur en het lidmaatschap van het bestuur van een studentenvereniging. Het fonds is bedoeld om studenten te helpen hun studie succesvol af te ronden en bestaat uit een financiële tegemoetkoming die als gift wordt uitgekeerd. In 2025 voerden we een aantal wijzigingen door in het reglement van het studentenondersteuningsfonds. De belangrijkste wijzigingen betreffen een beperking op het maximaal aan te vragen maanden voorziening. De maximale toekenningsduur van een voorziening bijzondere omstandigheden is nu 18 maanden. Daarnaast is er een wijziging in de opzet van de aanvraag procedure betreffende de voorziening bestuursparticipatie. Of de wijziging van de duur van de voorziening gevolgen gaat hebben voor de kosten van het fonds kan pas in studiejaar 2026/2027 vastgesteld worden. De wijziging ten aanzien van de voorziening bestuursparticipatie voor studentenverenigingen betreft de mogelijkheid voor studieverenigingen om een erkenning aan te vragen die drie jaar geldig blijft waar die voorheen ieder jaar opnieuw aangevraagd moest worden.

In 2025 zijn de uitgaven voor het studentenondersteuningsfonds hoger dan in de voorgaande jaren. We zien hierbij een daling van het aantal aanvragen voor de voorziening bestuursparticipatie, maar wel een stijging van het aantal aanvragen voor de voorziening bijzondere omstandigheden.

TABEL 3.1 FINANCIËLE STUDENTONDERSTEUNING

Financiële ondersteuning studenten (in €)	2024	2025
Voorziening bijzondere omstandigheden	241.966	321.565
Voorziening erkende topsport of kunst en cultuur	4.854	2.489
Voorziening studentbetrokkenheid teams en commissies	5.320	2.676
Noodvoorziening (lening)	6.779*	-
Noodvoorziening (gift)	0	-
Voorziening bestuursparticipatie	189.810	150.860
Totaal	448.729	477.589

Bovenstaande tabel betreft hoofdzakelijk EER-studenten. Daar waar deze voorziening niet-EER-studenten betreft, is dit middels een * aangegeven.

TABEL 3.2 STUDENTENONDERSTEUNINGSFONDS 2025

	Aantal studenten aangevraagd	Aantal studenten toegewezen	Totaal uitgekeerd in €	Gemiddelde hoogte van de vergoeding per maand in €	Gemiddelde duur van de vergoeding in maanden
Studenten in overmachtssituaties, zoals: ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen.	118	113	321.564	400	6,86
Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studentenmedezeggenschap. Deze vergoeding wordt ineens uitgekeerd en niet maandelijks.	96	96	150.860	145	10,88
Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op gebied van sport of cultuur.	2	2	2.489	192	6,5
Voorziening studentbetrokkenheid teams en commissies	2	2	2.676	134	10
Noodvoorziening (gift)	-	-	-	-	-
Noodvoorziening (lening)	-	-	-	-	-
Totaal	218	213	477.589		

Bovenstaande tabel betreft hoofdzakelijk EER-studenten. Daar waar deze voorziening niet-EER-studenten betreft, is dit middels een * aangegeven.

3.6 Verantwoording middelen Bestuursakkoord voor studentenwelzijn en sociale veiligheid

In 2025 zet Saxion de middelen uit het Bestuursakkoord in voor de doorontwikkeling van de dienstverlening op het gebied van welzijn en sociale veiligheid. Voorbeelden zijn: workshops op het gebied van welzijn, specifiek aanbod voor studenten met een neurodivers vraagstuk en een online omgeving op het gebied van sociale veiligheid. Naast concreet aanbod wordt ook beleidsmatig de aandacht voor welzijn en sociale veiligheid in de visie op studentsucces geconsolideerd.



Onderwijs

- 4.1 Inleiding
- 4.2 Huidige situatie onderwijs Saxion
- 4.3 Verantwoording middelen
Bestuursakkoord voor tekortsectoren
en krimpopleidingen
- 4.4 Ontwikkeling onderwijsportfolio
- 4.5 Kwaliteit onderwijs
- 4.6 Overige ontwikkelingen onderwijs
- 4.7 Duurzaamheid in onderwijs





4 Onderwijs

4.1 Inleiding

Bij Saxion geloven we in de kracht van onderwijs als motor voor persoonlijke groei en maatschappelijke vooruitgang. Als hogeschool richten we ons op het opleiden van wendbare professionals die klaar zijn voor de uitdagingen van een snel veranderende wereld. Dat doen we binnen en met onze regio. Wendbaarheid betekent voor ons meer dan alleen vakinhoudelijke kennis: het gaat om het ontwikkelen van een breed scala aan vaardigheden, zoals samenwerken, innovatiekracht en een open houding ten opzichte van een leven lang ontwikkelen.

4.2 Huidige situatie onderwijs Saxion

Saxion is een brede hogeschool met 14 associate-degree-opleidingen, 46 bacheloropleidingen en 17 masteropleidingen (peildatum 1 januari 2026, aantal actieve opleidingen naar ISAT-code).

Saxion zet zich samen met de partners in de Vereniging Hogescholen in voor een landelijk dekkend opleidingsaanbod. Op basis van het Verenigingskader portfoliomanagement (VH, oktober 2025) is Saxion aangesloten bij de afstemmingstafels Oost, Lerarenopleidingen, Kunsten en Hotelscholen.

Met de verdere optimalisatie van ons portfolio bouwen we aan een evenwichtig en toekomstbestendig onderwijsaanbod dat aansluit bij de behoeften van onze regio's. We sluiten zoveel mogelijk aan op het profiel van elke regio: Enschede met een focus op technologie en gezondheid, Deventer met accenten op duurzaamheid, circulariteit en ruimtelijke ontwikkeling, en Apeldoorn met nadruk op veiligheid en digitalisering. Hiermee spelen we in op de vraag van een krappe regionale arbeidsmarkt.

De regio Twente heeft te maken met stevige demografische krimp, waardoor met name kleinere opleidingen onder druk staan. Voor de vitaliteit van de regio is het essentieel dat dit aanbod wel behouden blijft.

4.3 Verantwoording middelen Bestuursakkoord voor tekortsectoren en krimpopleidingen

In het kader van het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap zijn afspraken gemaakt over de extra inzet vanuit de hogescholen voor de tekortsectoren gezondheidszorg, bètatechniek en onderwijs. Het ministerie van OCW heeft voor de periode 2023-2031 financiële middelen ter beschikking gesteld. In 2029 wordt deze inzet geëvalueerd vanuit het Bestuursakkoord.

Saxion ontvangt daarnaast financiële middelen voor vitale opleidingen in krimpregio's. Dit betreft een bijdrage voor instandhoudingskosten en transitiekosten voor zes opleidingen voor de periode 2023-2025 (eerste tranche) en voor dertien opleidingen voor de periode 2025-2027 (tweede tranche).

De toegekende middelen voor tekortsectoren en vitale opleidingen in krimpregio's geven tijdelijk een goede impuls aan de instandhouding van het onderwijsaanbod in onze regio. Echter, veel van de opleidingen staan onder druk. Een aanbod van een breed palet hoger onderwijs voor het werkveld in onze krimpregio is van groot belang om een negatieve spiraal van verdere verschraling, waarbij werkgelegenheid en opleidingen verdwijnen, tegen te gaan.

TABEL 4.1 BESCHIKBARE EN BESTEDE MIDDELEN TEKORTSECTOREN

Bedragen x € 1.000	Ontvangen	Besteding	Ontvangen	Besteding	Ontvangen	Besteding	Begroting
	2023	2023	2024	2024	2025	2025	2026
Middelen tekortsectoren	1.769	95	1.776	2.287*	1.821	2.567	1.905

* Dit wijkt af van de rapportage 2024 als gevolg van voortschrijdend inzicht.

Planvorming en monitoring

De middelen zijn voor een groot deel verdeeld over de betrokken academies. Jaarlijks stellen de academies een plan op voor de inzet van de middelen. Dat doen ze op gelijke wijze voor de tekortsectoren en de krimppopleidingen, gezien de samenhang tussen beide. Een deel van de middelen wordt centraal besteed. De planning-en-control-cyclus van de inzet van deze middelen is als volgt: Elke vier maanden beschrijven de academies de voortgang van de uitvoering van hun plannen. Jaarlijks worden de resultaten van de inzet geëvalueerd om te monitoren hoe de middelen besteed worden en welk effect bereikt wordt. Deze evaluatie is input voor de evaluatie die OCW uitvoert.

Tekortsectoren

Doelstellingen

Saxion werkt aan de volgende doelstellingen. Met de inzet van de middelen tekortsectoren willen we:

- De instroom naar opleidingen die opleiden voor de tekortsectoren gezondheidszorg, bètatechniek en onderwijs vergroten.
- De arbeidsmarktinstroom vergroten door onnodige uitval en (studie)switch van studenten en pas afgestudeerden te voorkomen.
- De binding van de instelling met het werkveld verbeteren, met het doel om 'weglek' na afstuderen (inductiefase) richting tekortsectoren te voorkomen.

Inzet in 2025

Binnen het technisch domein (academies ACT¹, BBT en LED) werd ingezet op het vergroten van de instroom door middel van diverse voorlichtings- en wervingsactiviteiten. Bijvoorbeeld TechHeroes, waar havo-leerlingen aan een escaperoom-game kunnen deelnemen. De leerlingen ontdekken door samenwerking en probleemoplossend vermogen hoe techniek in verschillende domeinen werkt en hoe techniek kan bijdragen aan een betere toekomst.

¹ Zie bijlage 8 voor een overzicht van de gehanteerde afkortingen van eenheden.

Ook zijn studentcreators ingezet voor het ontwikkelen van content voor voorlichting en werving. Tevens was er extra aandacht voor studentsucces, zo zijn coaching, bijlessen en huiswerkklassen ingezet.

BBT en LED zetten in op het vergroten van de internationale instroom voor deze kwetsbare maar voor de regionale arbeidsmarkt cruciale technische opleidingen. De minor Grounded werd herontworpen; LED herzag het minorenportfolio en ACT ontwikkelde de nieuwe minor GetIT!

AGZ startte de verkenning voor een Ad Bewegezorg; de verkenning wordt in 2026 vervolgd. Het minorenportfolio werd herzien, met de focus een op verbeterde aansluiting op actuele vraagstukken uit het werkveld. Zo worden studenten beter voorbereid op de vragen die ze tijdens de professionele carrière tegen komen. De opleidingen Podotherapie en Fysiotherapie startten als voorloopopleiding in de Saxionbrede implementatie in de toepassing van het Persoonlijk Studie Advies (PSA) (zie ook hoofdstuk 3.2). AGZ ontwikkelde een toolkit en boden trainingen aan voor de studietoelcoaches. Ten behoeve van de relatie met het werkveld nam AGZ actief deel aan nieuwe netwerken, zette zij wijklokalen op en ging ze diverse samenwerkingen aan. Er is een interdisciplinaire module voor alle bachelors binnen AGZ vormgegeven, waarbij studenten daadwerkelijk in de wijk samenwerken aan actuele vraagstukken. Het gaat hierbij om een structurele opzet waar jaarlijks meer dan 450 studenten (verdeeld over 2 locaties) aan deelnemen. AGZ zette ook in op promotie door middel van voorlichting en open dagen. Om het studentsucces te vergroten werd flankerend onderwijs geboden. Thuisgroepen werden goed begeleid.

APO ondersteunde met de middelen voor de tekortsectoren de ontwikkelingen rondom de New Educational Workforce. Een andere invulling van het beroep van leerkracht kan leiden tot een toename van de instroom van studenten. De ontwikkelde begeleidingsaanpak voor basisscholen werd geïmplementeerd. Er was begeleiding voor instituutsopleiders en schoolopleiders.

TABEL 4.2 BESCHIKBARE EN BESTEDE MIDDELEN KRIMPPOLEIDINGEN

Bedragen x € 1.000	Totale toekenning 1e tranche*	Besteding 2023	Besteding 2024	Begroting 2025	Besteding 2025	Totale toekenning 2e tranche	Begroting 2026
Middelen krimpopleidingen	4.613	324	2.169	2.120	2.120	3.749	1.874

* Excl. indexatiemiddelen

De middelen werden ook ingezet voor flexibilisering van de deeltijd-lerarenopleiding. Dit traject is inmiddels afgerond; het nieuwe deeltijdprogramma ging in september 2025 van start. Er was aandacht voor goede voorlichting op het vo en het mbo. APO ontwikkelde tevens een educatieve minor.

Voor de deeltijdstudenten werden coaches ingezet om uitval te voorkomen. Voor een goede verbinding met het werkveld organiseerde APO werkgevers- en alumnibijeenkomsten.

OSS zette de middelen voor tekortsectoren in voor versterking van instroom- en aansluitingsactiviteiten. Daaraan namen maar liefst 20.000 leerlingen deel. OSS zette ook careerservices in ten behoeve van (nationale en internationale) studenten in de tekortsectoren.

Tot slot droeg Saxion bij aan de landelijke plannen inzake FastSwitch.

Krimpopleidingen

Doelstellingen

Saxion ontving voor de periode 2023-2025 een bijdrage voor zes bacheloropleidingen met als doel deze te behouden voor de regio. De middelen zijn beschikbaar voor instandhouding van de opleiding en voor het inzetten van maatregelen om toekomstbestendige opleidingen te realiseren (transitiemiddelen). Voor het studiejaar 2026/2027 kwamen ook middelen beschikbaar, de zogenaamde tweede tranche middelen krimpopleidingen.

Inzet in 2025

Saxion zette een deel van de transitiemiddelen voor de opleiding Podotherapie in voor het vergroten van de naamsbekendheid van de opleiding. Dat gebeurde in projecten vanuit het lectoraat Podotherapie, waaraan ook studenten deelnamen. Samen met Fontys is in 2024 de ontwikkeling van een deeltijdvariant opgestart. Het streven is een grotere doelgroep aan te trekken voor deze opleiding en synergie te behalen in het aanbieden van zowel de voltijd- als

de deeltijdopleiding. Deze deeltijdopleiding startte in september 2025 met veertien studenten (peildatum: 8 september 2025).

Voor de opleiding Civiele Techniek werd vervolg gegeven aan de curriculumherziening ten behoeve van synergie met de opleiding Bouwkunde. Het doel is meer grip te krijgen op de exploitatiekosten van de opleidingen en het behoud van specialisaties (inzet van docenten bij beide opleidingen). De opleiding Technische Bedrijfskunde werd herontworpen om via praktijkdagen in de eerste leerjaren de verbinding met de beroepspraktijk te vergroten. Achterliggende gedachte is dat de opleiding, studenten eerder in contact wil brengen met het bedrijfsleven zodat meer studenten deze opleiding afronden en gaan werken als technisch bedrijfskundige (vergroten uitstroom in een krappe bedrijfssector).

Bij LED startte het onderzoek naar de optimalisatie van het portfolio van kleine technische opleidingen, in aanvulling op de al ingezette maatregelen afgelopen jaren. Hoe vergroten we de toekomstbestendigheid van deze opleidingen, welke locatiestrategie kiezen we en welke synergie is mogelijk in het curriculum? In 2026 krijgt dit onderzoek zijn vervolg.

Tweede tranche middelen krimpopleiding

Het is noodzakelijk onze inzet op bovenstaande opleidingen (eerste tranche) te continueren en financiering ervan blijft dus nodig. Tegelijkertijd zijn er meer opleidingen bij Saxion waar soortgelijke problematiek speelt. Deze opleidingen zijn meegenomen in de aanvraag voor de tweede tranche middelen krimpopleidingen, geldend voor het studiejaar 2026/2027. Voor 13 bacheloropleidingen zijn middelen uit de tweede tranche toegekend. Dit zijn opleidingen die ook in de eerste tranche middelen toegekend kregen én aanvullend opleidingen vanuit de academie SFIB.

De planvorming voor de inzet van toegekende middelen vindt plaats op dezelfde wijze als bij de eerste tranche. Daarbij worden academies gestimuleerd om de samenwerking te zoeken en waar mogelijk activiteiten gezamenlijk te ontwikkelen en uit te voeren. Bij de aanvraag

is onderbouwd en toegelicht welke veranderingen worden doorgevoerd, aangezien de middelen een tijdelijk karakter hebben en een structurele transitie beoogd wordt. In dit kader is een duidelijke trend zichtbaar op het gebied van curriculumontwikkeling en flexibilisering. Doordat niet alle aangevraagde middelen zijn toegekend, hebben de academies keuzes moeten maken ten aanzien van de voorgenomen activiteiten.

Daarnaast liggen er mogelijk (verdere) kansen binnen Leven Lang Ontwikkelen (LLO). In de groeiambitie van het LLO-aanbod wordt hier expliciet aandacht aan besteed.

4.4 Ontwikkeling onderwijsportfolio

We werken aan een breed en samenhangend onderwijsportfolio dat bijdraagt aan oplossingen voor actuele maatschappelijke vraagstukken in onze regio. Na een periode waarin de nadruk lag op uitbreiding van het aanbod, met name met voltijd Ad-opleidingen, deeltijd bacheloropleidingen, masteropleidingen en Leven Lang Ontwikkelen-aanbod (LLO-aanbod), verschuift de focus zichtbaar naar optimalisatie en gerichte versterking van het bestaande portfolio. We hebben twee strategische versterkingslijnen die richtinggevend zijn voor verdere keuzes in het onderwijsaanbod.

Saxion ziet het als haar publieke taak om mensen te helpen hun positie op de arbeidsmarkt te versterken en werkgevers in de regio te voorzien van goed opgeleide professionals. De eerste versterkingslijn betreft daarom de uitbouw van deeltijdonderwijs en LLO. We investeren in de groei van het deeltijdonderwijs binnen de Saxion Parttime School, die circa 2.500 studenten en cursisten opleidt met (delen van) geaccrediteerd hbo-deeltijdonderwijs.² Doelstelling is dit aantal te verdubbelen naar 5.000 in 2030. De tweede versterkingslijn richt zich op Apeldoorn, waar Saxion het onderwijsportfolio versterkt in samenhang met regionale opgaven en samenwerkingspartners. Deze twee versterkingslijnen vormen een samenhangend kader voor portfoliokeuzes.

² Hierbij zijn de bacheloropleidingen Duitstalige Social Work in deeltijd en de Opleiding tot leraar Basisonderwijs alsook de voltijd, deeltijd en duale masteropleidingen niet meegerekend.



TABEL 4.3 OVERZICHT WIJZIGINGEN IN OPLEIDINGSAANBOD IN 2025

Naam opleiding	Type	Vorm*	Locatie**	Startdatum
Associate degree				
Software Development	Nieuwe opleidingsvorm	Du	E	sep 25
Forensische Zorg	Nieuwe opleiding	Vt, dt en du	A	sep 25
Geo Maps & Data	Nieuwe opleiding	Vt en dt	D	sep 26
Smart Media Production	Nieuwe opleiding	Vt en dt	E	sep 26***
Bachelor				
Podotherapie	Nieuwe opleidingsvorm	Dt	E	sep 25
Lerarenopleidingen Wiskunde en Nederlands	Bekostiging	Vt	D	sep 25
Social Work	Nieuwe opleidingsvorm	Du	E	sep 25
Geo Maps & Data	Nieuwe opleiding	Dt	D	sep 26***
HBO-ICT	Verplaatsing Deventer	Dt	E	sep 26
Wellness Management (binnen Hotel Management)	Nieuwe opleidingsvariant	Vt	A	sep 26
Verpleegkunde – Gezondheid & Technologie	Beëindiging opleidingsvariant	Vt	D & E	sep 26
Short degree programmes	Beëindiging opleidingsvariant	Vt	A, D & E	sep 26
Master				
Veiligheid & Digitalisering	Nieuwe opleiding	Vt	A	sep 25
Human Capital Innovatie (joint degree)	Nieuwe opleiding	Dt	D	sep 25
Applied Quantum Technology (joint degree)	Nieuwe opleidingsvorm	Du	E	sep 25
Gamified Reality Applications for Real-World Challenges and Experiences (joint degree)	Nieuwe opleiding	Vt	E	sep 25
Duurzaamheidstransities (joint degree)	Nieuwe opleiding	Vt	D & E	sep 26***
Citizen-Centered Digital Health and Social Care (joint degree)	Nieuwe opleiding	Vt	E	sep 26***

* Vormen zijn: voltijd (vt), deeltijd (dt) en dual (du)

** E: Enschede, D: Deventer, A: Apeldoorn

*** Beoogde startdatum; het TNO-panel heeft zich positief uitgesproken.

Associate-degree-opleidingen (Ad-opleidingen)

Afgelopen jaar voegden we de nieuwe Ad-opleidingen Forensische Zorg en Geo Maps & Data toe aan ons portfolio. De opleiding Smart Media Production heeft een positief panelgesprek doorlopen en start onder voorbehoud van definitieve accreditatie in september 2026. In 2025 is voor de Ad-opleiding Zorg & Technologie doelmatigheid aangetoond. De verwachting is dat deze opleiding in het voorjaar van 2026 de accreditatie positief doorloopt bij de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO).

Bacheloropleidingen

Vanaf september 2025 worden de lerarenopleidingen Wiskunde en Nederlands bekostigd aangeboden in Deventer (hiervoor onbekostigd bij Saxion Next). In 2025 is de deeltijd bacheloropleiding Geo Maps & Data toegevoegd aan ons portfolio en deze zal van start gaan in september 2026. Naast deze opleidingen is doelmatigheid aangevraagd voor de bacheloropleidingen Forensische Zorg (voltijd, deeltijd en duaal) en Pedagogiek (voltijd). Voor de bachelor Pedagogiek gaf OCW helaas een negatief besluit af. De bachelor Forensische zorg is nog in behandeling.³

Ook is een doelmatigheidsaanvraag in voorbereiding voor een bacheloropleiding op het snijvlak van erfgoed, ruimtelijke vraagstukken en management (werktitel: Erfgoed en Maatschappij).

Bij de bacheloropleiding Verpleegkunde zijn de studieroutes Gezondheid & Technologie in Deventer en Enschede beëindigd. De aandacht voor gezondheid en technologie is voldoende geborgd in het curriculum van Verpleegkunde.

We namen de short-degree-programma's (SDP's) onder de loep. Dit zijn programma's voor internationale studenten in samenwerking met partners wereldwijd. Een aantal programma's zijn beëindigd vanwege een te kleine instroom. Andere SDP's brachten we onder bij de reguliere anderstalige bacheloropleiding. Door het onderbrengen daarvan bij de reguliere bachelor mixen we nationale en internationale studenten beter, met leereffecten voor beide groepen studenten. We sluiten hiermee beter aan bij het concept van de international classroom en bij wat de concept Wet Internationalisering in Balans beoogt.

Masteropleidingen

In 2025 zijn de volgende nieuwe masteropleidingen gestart: een joint degree Human Capital Innovation (met Windesheim), een joint degree Applied Quantum Technology (met Hogeschool van Amsterdam, Fontys Hogeschool en Haagse Hogeschool) en een joint degree

Gamified Reality Applications for Real-World Challenges and Experiences (met E3UDRES2-partners St. Pölten en Vidzeme). De master Veiligheid & Digitalisering startte in september 2025 in voltijd; deze werd al in deeltijd aangeboden. De joint degree Citizen-Centered Digital Health and Social Care (met E3UDRES2-partners St. Pölten en JAMK) heeft een positief panelgesprek doorlopen en start onder voorbehoud van definitieve accreditatie in september 2026. De doelmatigheidsaanvraag voor de onbekostigde masteropleiding Facility Real Estate Management is afgewezen. Daarnaast is de verwachting dat in het voorjaar 2026 de accreditatie positief wordt doorlopen voor twee masteropleidingen: Transitie naar Gezondheid & Welzijn en Data Driven Business. Ook is een doelmatigheidsaanvraag in voorbereiding voor een masteropleiding Applied Interior Architecture.

Wet Internationalisering in Balans

Het effect van de Wet internationalisering in Balans is in kaart gebracht. Hoewel het voorstel voor deze wet tot dusver niet is omgezet in wetgeving, hebben we wel een aantal acties in gang gezet. Naast de inbedding van de SDP's (zie hierboven) zijn onze anderstalige opleidingen getoetst op de criteria van de WIB, startten we de voorbereiding voor de toets anderstalig onderwijs (voor bestaand onderwijs is deze toets inmiddels vervallen) en zetten we meer in op verhoging van de stayrate.

Vrijwel alle anderstalige opleidingen van Saxion worden ook in het Nederlands aangeboden. Daarmee blijft de toegang tot het onderwijs voor nationale studenten geborgd en is er geen sprake van verdringing van nationale door internationale studenten.

Internationale instroom biedt kansen. In een aantal gevallen draagt internationale instroom bij aan het in stand houden van kwetsbare opleidingen met een kleine nationale instroom. Bovendien bevinden onze anderstalige opleidingen zich veelal in sectoren met aanzienlijke arbeidsmarkttekorten. In onze strategie voor internationalisering besteden wij daarom expliciet aandacht aan de bijdrage die internationale studenten kunnen leveren aan de regionale arbeidsmarkt.

Versterking deeltijd en LLO

Om richting te geven aan de LLO-opdracht is onder regie van de Saxion Parttime School per domein een visie geformuleerd om keuzes te maken voor uitbreiding van het deeltijd- en LLO-onderwijsportfolio van Saxion. We ontwikkelden nieuwe deeltijddopleidingen in samenhang met het bestaande deeltijdportfolio waardoor synergie op module-niveau maximaal wordt benut in de ontwikkeling en uitvoering. Op basis van dit portfolio is in 2025 het portfolio met zeventien hbo-programma's uitgebreid. Dit zijn onbekostigde opleidingstrajecten ten

³ Eind januari 2026 is hierover negatief besloten.

behoefte van bij- om- of opscholing. Daarnaast is ingezet op het ontwikkelen van duale opleidingsvarianten, specialisaties bij bestaande opleidingen en andere LLO-oplossingen die aansluiten bij de vragen vanuit het werkveld. Parallel hieraan zijn er gevorderde uitwerkingen voor de optimalisatie van de deeltijd Ad- en bacheloropleidingen in het economische en technische domein. Daarbij kijken we ook naar een logische positionering over de verschillende locaties van Saxion. Daarnaast zet Saxion zich in voor het Grensland College, zodat talent ontwikkeld wordt en behouden blijft in de Achterhoek.

Versterking Apeldoorn

De gemeente Apeldoorn en Saxion hebben de gezamenlijke strategische ambitie om het hoger onderwijs in Apeldoorn te versterken. Daartoe sloot Saxion in 2025 met de gemeente Apeldoorn een samenwerkingsovereenkomst en kende de gemeente Apeldoorn een subsidie toe ten behoeve van het ontwikkelen van nieuw onderwijsaanbod. We zetten hierbij in op de thema's veiligheid en digitalisering (samen met het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering). In samenhang met de ontwikkeling van het onderwijsportfolio in Apeldoorn werken we met de gemeente Apeldoorn aan de huidige en de toekomstige huisvestingsvraagstukken en aan het aantrekken van studenten naar de nieuwe Apeldoornse opleidingen. Aanvullend ging Saxion van start met een breed perspectief om binnen de Apeldoornse context naar duurzame samenwerkingsverbanden te zoeken die de positie van Saxion in Apeldoorn verder kunnen verstevigen. Hierbij wordt ingezet op een innovatie- en kansenversnellende aanpak.

4.5 Kwaliteit onderwijs

Saxion Onderwijsvisie

In 2025 is de implementatie van de Saxion Onderwijsvisie afgerond binnen de bacheloropleidingen, conform de vastgelegde richtlijnen in de Onderwijs- en Examenregeling. De focus verschuift daarmee naar de borging en verdere versterking van de onderwijskwaliteit binnen opleidingen.

In 2025 haalden we signalen op voor mogelijke actualisaties van de Onderwijsvisie. Deze betrekken we bij de evaluatie van de visie die in 2026 gepland staat.

Kwaliteitszorg

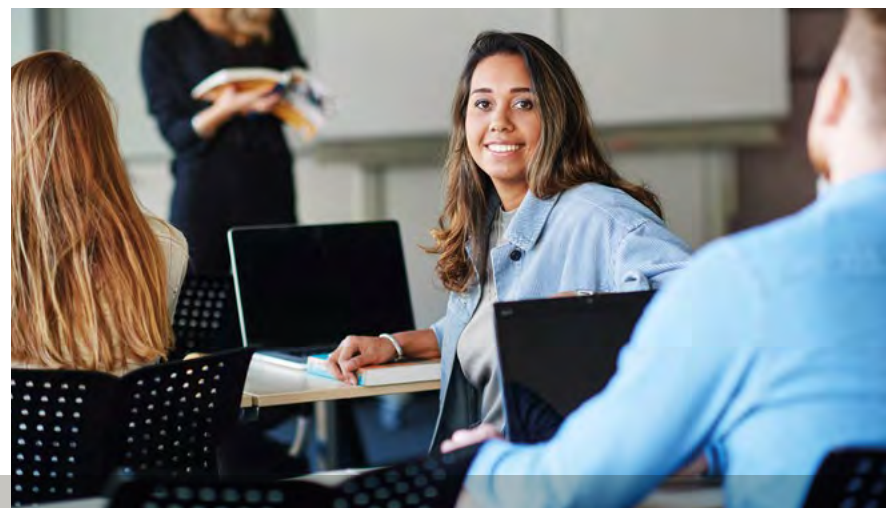
In 2025 gaf Saxion uitvoering aan het kwaliteitsbeleid gebaseerd op het concept 'kwaliteit continu op orde'. Alle academies vullen in de planning-en-control cyclus tweemaal per jaar het dashboard met reflectie op de kwaliteitsstandaarden met als resultaat een totaalbeeld van hoe opleidingen de kwaliteit beoordelen en welke verbeteracties worden ingezet. Voor alle (interne) audits en visitaties in 2025 zet Saxion het dashboard in als middel voor zelfevaluatie.

Instellingstoets Kwaliteitszorg

De Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) is een periodieke, externe en onafhankelijke beoordeling van de interne kwaliteitszorg van een instelling. In het najaar van 2025 vonden er vanuit de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) twee locatiebezoeken plaats met als doel om de ITK Saxion in 2026 weer met zes jaar te verlengen. In 2025 zijn de locatiebezoeken voorbereid met een zelfevaluatie en onderliggende documentatie (inclusief kwaliteitshandboek) en de bezoeken vonden plaats in november en december 2025. Bij de locatiebezoeken was een belangrijke rol weggelegd voor vier opleidingen, die in gesprekken met het visitatiepanel. Ook is gesproken met de centrale medezeggenschap, de raad van toezicht, opleidingsmanagers en examencommissies. In het concept rapport adviseert het panel positief. In juni 2026 wordt het definitieve besluit van de NVAO verwacht.

Visitaties

Om de kwaliteit van opleidingen te garanderen moet de accreditatie van iedere opleiding eenmaal in de zes jaar worden verlengd. De toetsing voor verlenging van de accreditatie gebeurt door de NVAO op basis van een adviesrapport van een extern visitatiepanel. Aangezien Saxion een positieve beoordeling op de ITK heeft, is er sprake van een beperkte opleidingsbeoordeling. De NVAO beoordeelt iedere opleiding op vier standaarden: de beoogde leerresultaten, de onderwijs-leeromgeving, de toetsing en de gerealiseerde leerresultaten. Voor alle in 2024 bezochte opleidingen is het besluit van de NVAO in 2025 gecommuniceerd. Voor één opleiding is een verbeterplan opgesteld voor standaard 3, dat door de NVAO is goedgekeurd. Voor alle vijftien visitaties in 2025, naast vier clustervisitaties SPS, geldt dat, voor zover nu bekend, de opleidingen door het panel positief zijn beoordeeld. Van zes opleidingen is inmiddels het positieve besluit van de NVAO bekend. De overige besluiten worden in 2026 verwacht.



TABEL 4.4 OVERZICHT ACCREDITATIEBESLUITEN NVAO 2025 + VOORLOPIGE RESULTATEN EXTERNE VISITATIES 2025 (OP BASIS VAN VISITATIEPANEL)
WAARVAN DEFINITIEVE BESLUITEN NVAO VOLGEN IN 2026

Oordelen op basis van NVAO besluiten					
Opleidingen	Beoogde leerresultaten	Onderwijs leeromgeving	Toetsing	Gerealiseerde leerresultaten	Besluit
<i>Visitatie in 2024, besluit NVAO in 2025</i>					
Ba Hotel Management	V	V	V	P	P
Ba Industrieel Product Ontwerpen	V	V	V	P	P
Ba HBO-ICT	V	V	V	P	P
Ba Sociaal-Juridische Dienstverlening	V	V	V	P	P
Ba Creative Media and Game Technologies	V	V	V	P	P
Ba Toegepaste Psychologie	V	V	VTD	POV	P
Ba Social Work	V	V	V	P	P
Ba Technische Informatica*	V	V	V	P	P
Ad Ondernemerschap & Retail Management	V	V	V	P	P
B Ondernemerschap & Retail Management	V	V	V	P	P
Ba Technische Bedrijfskunde	V	V	V	P	P
Oordelen op basis van NVAO besluiten					
Opleidingen	Beoogde leerresultaten	Onderwijs leeromgeving	Toetsing	Gerealiseerde leerresultaten	Besluit
<i>Visitatie in 2025, besluit NVAO in 2025</i>					
M Master of Urban and Area Development (joint degree)	V	V	V	V	P
Ba Archeologie	V	V	V	V	P
Ba Bedrijfskunde	V	V	V	V	P
Ba HBO-Rechten	V	V	V	V	P
Ba Opleiding Podotherapie	V	V	V	V	P
Ba Opleiding tot Fysiotherapeut	V	V	V	V	P

Voorlopige oordelen van panel, NVAO besluiten volgen in 2026

Opleidingen	Beoogde leerresultaten	Onderwijs leeromgeving	Toetsing	Gerealiseerde leerresultaten	Besluit
<i>Visitatie in 2025, besluit NVAO volgt in 2026</i>					
Ba Opleiding tot Verpleegkundige	V	V	V	V	P
Ad Sociaal Werk	V	V	V	V	P
Ba Civiele Techniek	V	V	V	V	P
Ba Accountancy	V	V	V	V	P
Ba Finance & Control	V	V	V	V	P
Ba International Business**	V	V	V	V	P
Ba Tourism Management	V	V	V	V	P
Ba Interior Design	V	V	V	V	P
Ba Elektrotechniek	V	V	V	V	P
Visitatie cluster deeltijdopleidingen sector Techniek B (Ba Elektrotechniek, Ba Bouwkunde, Ad Bouwkunde, Ba Technische Bedrijfskunde)***	V	V	V	V	P
Visitatie cluster deeltijdopleidingen sector Sociaal (Ba Social Work, Ba Toegepaste Psychologie, Ba Opleiding tot Verpleegkundige, Ad Ervaringsdeskundigheid in Zorg en Welzijn en Ad Sociaal Werk)***	V	V	V	V	P
Visitatie cluster deeltijdopleidingen sector Economie juni 2025 (Ba HBO-Rechten, Ba Bedrijfskunde, Ba Finance & Control, Ba Tourism Management, Ba Facility Management)***	V	V	V	V	P
Visitatie cluster deeltijdopleidingen sector Economie najaar 2025 (Ba Integrale Veiligheidskunde, Ba Commerciële Economie, Ba BSK, Ba HRM, Ba FTA)***	V	V	V	V	P

V = voldoet, VTD = voldoet ten dele, P = positief besluit, POV = positief onder voorwaarden

* Rapport is op verzoek van de NVAO tekstueel aangepast en nogmaals ingestuurd. NVAO is wel akkoord met oordelen op de standaarden.

** Nog in afwachting definitief rapport van panel.

*** De NVAO neemt één besluit voor zowel de deeltijd- als voltijdvariant.

Midterm review

Drie tot maximaal vier jaar na het laatste externe visitatiebezoek aan een opleiding wordt een interne midterm review uitgevoerd. In 2025 vonden zeven midterm reviews plaats. Hiervan waren drie in de vorm van een eigenstandige midterm (één van een masteropleiding en twee van bacheloropleidingen) en vier als midterm light (drie deeltijdopleidingen en een masteropleiding). Alle opleidingen formuleren na de uitkomsten van een interne midterm review verbeteracties. Deze worden opgenomen in het monitoringsinstrument Dashboard kwaliteit opleiding en in het jaarplan van de opleiding geborgd.

De midterms worden uitgevoerd door getrainde collega's binnen Saxion, eventueel aangevuld met andere externe peers, zoals een werkvelddeskundige en/of collega van een vergelijkbare opleiding van een andere hogeschool. In 2025 zijn we gaan werken met een nieuwe compacte vraaggestuurde auditsystematiek onderwijs voor Saxion. Deze nieuwe systematiek sluit beter aan op ons kwaliteitsbeleid 2025-2030 en het werken met het dashboard. Het eigenaarschap van het uitvoeren van een midterm review en de keuze voor de vorm ervan liggen bij de opleiding. De eerste pilots hebben plaatsgevonden en de ervaringen met deze nieuwe systematiek zijn positief.

De focus ligt nu meer op de vooraf geformuleerde ontwikkelbehoefte van de opleidingen in plaats van alleen op het beoordelen van de kwaliteit.

Tevredenheid stakeholders**Studentenoordeel**

Door deelname aan de Nationale Studenten Enquête (NSE) verzamelen we informatie over de studenttevredenheid. De score op de indicator studenttevredenheid is in 2025 een 7,4 en daarmee hoger dan in 2024 (7,3) en 2023 (7,3), bij een streefwaarde van 7,5. Saxion scoort hiermee iets hoger dan de landelijk vergelijkbare score op de indicator (7,3). Van de bacheloropleidingen met een respons van meer dan tien studenten scoorden Chemische Technologie (8,4), Technische Natuurkunde (7,9) en Podotherapie (7,9) het hoogst. Van de masteropleidingen scoorden Leren en Innoveren (8,5) en Educational Leadership (8,4) het hoogst. Bij de Ad-opleidingen met een respons van meer dan tien studenten scoorden de Ad Software Development (8,2) en de Ad Management (7,7) het hoogst.

Studenten zijn het meest tevreden over de studiebegeleiding, de docenten aan de opleiding, de betrokkenheid en het contact, het online onderwijs en een aantal algemene aspecten van de opleiding. De sterke stijging op het thema online onderwijs valt op, van een 6,9 vorig jaar naar een 7,5 dit jaar. Deze stijging viel samen met de succesvolle implementatie van Brightspace als digitale leeromgeving, waar Saxion sinds september 2024 mee werkt.

Studenten voelen zich veilig om zichzelf te zijn binnen de instelling en zijn tevreden over de sfeer binnen hun opleiding. Het laagst werd gescoord op het thema studieroosters waarbij studenten vooral ontevreden zijn over het niet tijdig bekendmaken van het studierooster. Hierop is actie ondernomen: voortaan worden de roosters voor academies op gezette tijden tegelijkertijd gepubliceerd. De score op de vraag 'hoe tevreden ben jij met je opleiding in het algemeen' is iets gestegen. 72% van de studenten gaf aan (zeer) tevreden te zijn (2024: 69%, 2023: 69%).

Alumnitevredenheid

Uit de HBO-Monitor 2024 blijkt dat Saxion-afgestudeerden vinden dat ze tijdens hun opleiding goed zijn voorbereid op de arbeidsmarkt. De score op de indicator alumnitevredenheid is net als in 2023 een 7,2. Daarmee is het streefcijfer behaald. Saxion-afgestudeerden vinden snel werk: 85% heeft meteen na het afstuderen een baan en 90% binnen drie maanden. Terugkijkend is 66% van de Saxion-afgestudeerden tevreden over hun studie in het algemeen (vorig jaar was dit 63%). Dit is gelijk aan het landelijk vergelijkbare cijfer. 70% van de Saxion-afgestudeerden zou de studie aanraden aan familie of vrienden.

Werkveldtevredenheid

Het werkveldtevredenheidsonderzoek onder stage- en afstudeerbegeleiders vond plaats in het najaar van 2025. Tijdens het schrijven van dit verslag is de rapportage van dit onderzoek nog niet gereed en zijn de gegevens nog niet beschikbaar. Deze volgen later.

4.6 Overige ontwikkelingen onderwijs

Hieronder benoemen we enkele ontwikkelingen ten aanzien van belangrijke elementen in onze onderwijsvisie.

Digitalisering en AI in het onderwijs

Om studenten toekomstgericht op te leiden, is digitalisering van en in het onderwijs essentieel. Hieronder beschrijven we ontwikkelingen die het fundament onder de digitalisering van het Saxiononderwijs verstevigen, waarbij de ambitie is om kwaliteit en innovatie hand in hand te laten gaan.

Saxion participeert actief in het landelijke innovatieprogramma Npuls en integreert de ontwikkelingen en nieuwe inzichten binnen dit kader in ons onderwijs. Twee stimuleringsregelingen van Npuls zijn toegekend: 'Get Connected' voor het gestandaardiseerd ontsluiten van ons onderwijsaanbod (voor zowel intern gebruik als externe belanghebbenden) en 'Sleutelpositie' voor het versterken van het sleutelteam en de communicatie over digitale



transformatie. Daarnaast zijn de stimuleringsprojecten van Npuls ‘OpenUp’ en ‘Boost je collectie’ afgerond. OpenUp leverde een digitaal ondersteuningsloket op, terwijl Boost je collectie een vakcommunity binnen het landelijke platform Edusources opleverde met open leermaterialen over bodem en ondergrond.

De leeromgeving Brightspace is succesvol geïmplementeerd en alle opleidingen gebruiken deze nu. Het digitale portfoliosysteem eJournal is bij 24 opleidingen (verdeeld over 10 academies) geïmplementeerd. In 2026 schalen we eJournal verder op. Voor centrale toetsen stelden we het volgende uitgangspunt vast: ‘We toetsen digitaal met Bring Your Own Device (BYOD), tenzij...’. Het bestaande toetsproces wordt aangepast aan dit uitgangspunt.

Er is een Saxionbrede visie op generatieve AI in onderwijs “Leren met AI, leren over AI en leren voor AI in de beroepspraktijk”. Met de handreiking ‘GenAI-bewust toetsen’ bieden we opleidingen concreet houvast om toetsen zo te ontwerpen en bij te stellen dat ze valide en betrouwbaar blijven in een context waarin studenten generatieve AI kunnen inzetten. Daarnaast zetten we stapsgewijs in op het vergroten van digitale en AI-geletterdheid bij medewerkers en studenten.

De resultaten van de pilot met de AI-chatbot ‘sAxI’ voor Saxion-studenten zijn gepresenteerd. De pilot toonde aan dat de chatbot studenten ondersteuning biedt bij studie gerelateerde vragen op basis van betrouwbare Saxion-informatie, en bijdraagt aan toegankelijkheid en studentbegeleiding, met blijvende aandacht voor transparantie, verantwoordelijkheid en zorgvuldige inzet. De pilot biedt perspectief voor een Saxion brede implementatie. Om ervaring op te doen met veilig en verantwoord gebruik van AI, neemt Saxion deel aan de pilot van Npuls met het AI-platform EduGenAI.

Deze ontwikkelingen verstevigen het fundament onder de digitalisering van het Saxiononderwijs en geven in 2025 concreet vervolg aan onze ambitie om kwaliteit en innovatie hand in hand te laten gaan.

Living Technology in onderwijs

Living Technology is in veel opleidingen opgenomen. In de Nationale Studenten Enquête (NSE) vragen we studenten middels drie stellingen te reflecteren op Living Technology. Deze stellingen gaan (1) over de mate waarin studenten tijdens hun opleiding leren nieuwe oplossingen te bedenken voor vraagstukken uit de praktijk, (2) er aandacht is voor actuele technologische innovaties in het vakgebied en (3) studenten leren binnen opdrachten te focussen op de bijdrage van technologische innovaties voor mens en maatschappij. In 2025 gaf 59% van de studenten aan het (zeer) eens te zijn met deze stellingen. Dit is gelijk aan de score van 2024 en onder de streefwaarde van 62%. Er is daarmee nog ruimte bij opleidingen om deze score te verbeteren, onder meer door studenten duidelijker te maken wat zij aan Living Technology doen.

Smart Solutions Semester

Het Smart Solutions Semester is een vorm waarmee opleidingen invulling geven aan interdisciplinair projectonderwijs om studenten een interdisciplinaire leerervaring te bieden. Interdisciplinair kunnen samenwerken is een essentiële vaardigheid voor de professional van de toekomst. Ruim 1.600 studenten afkomstig van 26 bacheloropleidingen en 9 academies werkten binnen het Smart Solutions Semester samen in interdisciplinaire projectteams om complexe vraagstukken uit de praktijk op te lossen en bij te dragen aan verbetering van en innovatie in de regionale beroepspraktijk.

Duurzaamheid is verankerd in het Smart Solutions Semester. De thema's waar tijdens het semester aan gewerkt wordt zijn gerelateerd aan een maatschappelijk, duurzaam, innovatief en/of technologisch thema en ieder project is verbonden aan minimaal twee SDG's.

Per studiejaar 2024/2025 voeren we het Smart Solutions Semester in een vernieuwde opzet uit. We verbeterden zowel het onderwijsontwerp als de organisatie, met een aangepaste inbedding van het semester in de curricula van opleidingen, een nieuwe beoordelingssystematiek afgestemd op nieuwe leeruitkomsten, ondersteunende leeractiviteiten en workshops en aandacht voor randvoorwaarden zoals roostering. Daarnaast is in de vernieuwde opzet een beweging gemaakt naar Learning Communities rondom relevante thema's, als rijke leeromgeving met duurzame teams van tutoeren.

De evaluatieresultaten laten zien dat de vernieuwde opzet beter beoordeeld wordt. Tegelijkertijd is er ruimte voor verbetering van de uitvoering door kritisch te blijven op de kwaliteit van de vraagstukken, de voorbereiding van studenten en de begeleiding door docenten. Daarbij komt ook de vraag naar voren hoe opleidingen interdisciplinair onderwijs in een doorlopende leerlijn vorm kunnen geven in het curriculum.

In 2025 voerden we een verkennende brede inventarisatie uit naar welke vormen van interdisciplinair onderwijs, anders dan het Smart Solutions Semester, binnen Saxion zijn ingebed in curricula. Hier geven we in 2026 opvolging aan gegeven door met een afvaardiging van opleidingsmanagers de ambitie op het vlak van interdisciplinair onderwijs verder te concretiseren richting een gedeelde definitie en gedeelde uitgangspunten van interdisciplinaire samenwerking en een voorbereiding daarop.

OnderwijsInnovatie Hub

De OnderwijsInnovatie Hub staat voor een cultuur van impactvolle vernieuwing binnen Saxion gericht op urgente maatschappelijke ontwikkelingen. We geven hier invulling aan door experimenten op te starten, onderwijsinnovaties te faciliteren en mensen te verbinden en te inspireren. In 2025 is het volgende gerealiseerd:

- Onderwijsinnovatie projecten: toekenning VIVO (onderzoek naar geslaagde onderwijsinnovaties in samenwerking met Hogeschool Utrecht) en toekenning Interreg Euregio subsidie – Borderland Business Partnerships in samenwerking met BBT. De hub fungeerde als opdrachtgever voor sAxI, een experiment met een AI-chatbot in samenwerking met OSS.
- Aanvraag van externe middelen door de indiening van drie nieuwe eigen aanvragen (twee keer NRO opschaling, één keer Comenius Leadership) en een actieve bijdragen aan de ontwikkeling van en het meeschrijven van vijf aanvragen vanuit individuele medewerkers.

- Organisatie van het symposium 'Hoe innoveren we onderwijs?' in april 2025 in samenwerking met het lectoraat Innovatief en Effectief Onderwijs.
- Academie-overstijgende werksessies met onderwijsmanagers rondom het nieuwe minorenbeleid ten behoeve van ondersteuning implementatie en uitvoering.
- Versterking van de internationale focus door Erasmus+- en Interreg-projecten, inclusief de bijbehorende projectleiders, onder te brengen bij de hub. Hiervoor is een Saxionbrede overleg- en afstemmingsstructuur ingericht, die zorgt voor betere afstemming en verbinding op het gebied van internationale samenwerking.

Honours

Honours onderwijs is een extra uitdaging voor studenten die hun kennis willen verdiepen en/of verbreden. De omgeving dient tevens als proeftuin voor nieuw onderwijs en geeft docenten experimenteerterruimte in coaching. In 2025 studeerden 33 studenten af met een honours-erkenning. De Top Talent Award is toegekend aan Milan Wolf voor zijn bijdrage aan het honoursprogramma en de honourscommunity. Binnen honours is een onderzoek uitgevoerd vanuit het concept *Human Flourishing* door het lectoraat Innovatief en Effectief Onderwijs.

In 2025 is de nieuwe honoursstructuur geïmplementeerd. In november 2025 is het honoursconcept gevalideerd door een onafhankelijk panel bestaande uit externe deskundigen, alumni en een onderzoeker met ervaringsdeskundigheid. Het validatiepanel gaf een positief oordeel af. Het panel concludeert dat het honoursonderwijs beschikt over een sterke sociale en pedagogische basis, een innovatieve en studentgerichte aanpak heeft en op onderdelen fungeert als proeftuin voor het reguliere onderwijs. Studenten beoordelen zowel het onderwijs als de assessments positief.

Vraaggestuurd deeltijdonderwijs

Als onderdeel van het Saxion Strategisch Plan Parttime School 2025-2030 is onderscheid gemaakt tussen bekostigd deeltijdonderwijs enerzijds en maatwerk anderzijds. Binnen deze tweedeling richt Saxion zich op het inzetten van modules, hbo-programma's en maatwerktrajecten op basis van het bestaande moduleaanbod voor deeltijopleidingen. In 2025 is ingezet op het opbouwen van een salesteam met accountmanagers per domein om de marktvrage op te halen en te vertalen naar passend aanbod.

Samen met de inzichten uit de co-creatie met werkveldpartners vanuit de groeifondsen (LLO-katalysatoren) in Twente en de Achterhoek en gericht op de zakelijke markt leggen we de basis voor verdere groei van het LLO-aanbod.

E³UDRES²

In 2025 versterkte Saxion haar internationale samenwerking binnen het European University Initiative E³UDRES². Daarnaast organiseerde Saxion de General Assembly van E³UDRES². Dit meerdaagse evenement vergrootte de zichtbaarheid van Saxion en de regio binnen de alliantie en versterkte de verbinding met regionale en internationale partners. Ook zijn vervolgstappen gezet in de doorontwikkeling van gezamenlijke onderwijsprogramma's en onderzoeksinitiatieven.

Saxion leidt twee van de vier beoogde Research Centers of Excellence, gericht op toegepast onderzoek naar maatschappelijke uitdagingen in de regio. Hierdoor versterkt Saxion de onderzoekspositie en ontstaan nieuwe samenwerkingen met lectoraten, bedrijven en overheden.

Daarnaast is ingezet op de ontwikkeling van twee gezamenlijke masteropleidingen: Gamified Reality Applications for Real-world Challenges and Experiences en Citizen-centered Digital Health and Social Care. Deze opleidingen worden aangeboden in drie Europese landen en sluiten aan bij de strategische thema's Living Technology en Health & Wellbeing. Studenten werken hierin interdisciplinair aan praktijkgerichte oplossingen voor zorg, onderwijs en industrie.

Comenius projecten

- *Verena Schulze Greiving (2023)*: Alle activiteiten uit het projectplan zijn gerealiseerd. De eduLARP The Lifetimer is ontwikkeld en getest en vervolgens geïmplementeerd in drie masteropleidingen tijdens de introductieweek van augustus 2024. De resultaten van reflectie en evaluatie zijn verwerkt in het eindproduct en vastgelegd in een docenthandleiding. De opbrengsten zijn gedeeld via presentaties. Het project is afgesloten met een eindsymposium op 8 april 2025.
- *Aldo van Duivenboden (2022)*: Het Comenius-project Organizing Purpose-Driven Learning leidde tot structurele verankering van Purpose-Driven Learning-principes in het onderwijs. Deze principes zijn geïntegreerd in twee nieuwe masteropleidingen in het hoger beroepsonderwijs: Transitie naar Gezondheid & Welzijn en Duurzaamheidstransities, waarin persoonsvorming, teamleren en wereldgericht leren een gelijkwaardige plaats hebben. Daarnaast pasten we de principes toe in de associate-degree-opleiding Ondernemerschap & Retailmanagement, met nadruk op meervoudige waardecreatie. Dit toont aan dat Purpose-Driven Learning praktisch toepasbaar is binnen toekomstgericht hoger onderwijs.

- *Jolise 't Mannetje (2023)*: Het project 'Kom in beweging voor studentenwelzijn' bevindt zich in de afrondende fase. Een inspiratieboek om inzichten uit het project te delen met de onderwijspraktijk wordt in 2026 gelanceerd. Ook volgt een artikel met onderzoeksresultaten en vindt er een slotbijeenkomst plaats.
- *Nitie Mardjan (2024)*: Het NRO Comenius Senior Fellowship project 'Dieper leren door anders kijken' richt zich op de experimentele toepassing van werkvormen vanuit de kunsten, om het niet-rationeel cognitief leren van zorgstudenten te stimuleren. Dit gebeurt in het kader van thuisgroep-onderwijs. Met eigen onderzoek wordt gevolgd welke implicaties dit heeft voor autonomie, weerbaarheid en het omgaan met complexiteit. Ook is een eerste ontwerp gemaakt van een korte scholing voor docenten. In de opleiding Podotherapie worden werkvormen komend jaar geïntegreerd, alsmede in de minor Revalidatie en in een keuzemodule van de masteropleiding Advanced nurse practitioner.
- *Yvonne Kerkhof (2024)*: Het project is gelinkt aan (project)onderwijsvormen waarbij leren in de leefomgeving centraal staat, zoals in het Smart Solution Semester. Om studenten hierop voor te bereiden, is het onderwijs vernieuwd door methoden van participatief actieonderzoek (PAO) te implementeren in het curriculum. PAO bevordert een gelijkwaardige samenwerking tussen inwoners en andere betrokkenen, waarbij wederkerigheid en dialoog centraal staan. De doelen zijn bijdragen aan de professionele ontwikkeling van studenten en aan gezondheidsbevordering in de wijk. Er is een visie en bijbehorende lesinhoud ontwikkeld voor dit type onderwijs. Daarnaast hebben studenten concrete eindproducten opgeleverd voor inwoners van een wijk in Deventer, waaronder magazines over zestig jaar arbeidsmigratie, bestaanszekerheid en nieuw beweegaanbod.
- *Sarah Verrijt (2025)*: Het literatuuronderzoek is gestart en er is een toolkit ontwikkeld met behulp van context mapping. Verder behoefteonderzoek volgt, waarna in 2026 ontwerpessies volgen waarin ontwerp oplossingen verkend worden.
- *Mark Okhuijzen Mulder (2025)*: Het Comenius-project KADE richt zich op vernieuwend onderwijs dat de opleidingen Archeologie en Civiele Techniek meer verbindt. Er is gestart met het analyseren van de opleidingen en de doelen voor het te ontwikkelen onderwijs. De structuur voor het te ontwikkelen onderwijs is duidelijk en het lesmateriaal voor jaar 1 en 2 is in ontwikkeling. Een Smart Solutions Semester-studentengroep ontwikkelt een audio-tour door Amsterdam die bij het onderwijs ingezet kan worden. In 2026 worden de overige lessen ontwikkeld en wordt gestart met het implementeren van onderwijs in de bestaande minor 'Grounded'.

4.7 Duurzaamheid in onderwijs

Saxion streeft ernaar om duurzaamheid integraal te verankeren in alle opleidingen. In 2025 zijn de volgende resultaten bereikt:

- Ons huidige aanbod omvat 43 minoren die aandacht hebben voor duurzaamheid.
- De duurzaamheidsagenda voor onderwijs is opgesteld. Deze dient als inspiratiedocument voor academies bij het opstellen van hun duurzaamheidsambitie. Alle opleidingen zijn er op hun eigen wijze en in hun eigen tempo actief mee bezig. Enkele voorbeelden:
 - SPS voerde een nulmeting uit om een goed beeld te krijgen van hoe duurzaamheid is verankerd in het deeltijdonderwijs. Op basis hiervan besloot SPS om meerjarig te investeren in zichtbare, betekenisvolle stappen richting 2030.
 - ABRR deed een nulmeting naar de verankering van de SDG's in het onderwijs van hun opleidingen. Belangrijkste doelen van de nulmeting zijn: tegengaan van greenwashing, tastbaar maken wat al wordt gedaan met betrekking tot de verschillende SDG's, vergroten bekendheid SDG's, zichtbaar maken van verbetermogelijkheden en het bepalen van vervolgstappen.
 - HBS stelde een duurzaamheidskompas vast met de volgende ambitie: In 2030 zijn wij dé drijvende kracht achter duurzame regeneratieve bedrijfsvoering in de Saxionregio binnen de gastvrijheidssector.
- In 2025 is voor het eerst de indicator 'oordeel duurzaamheid' opgenomen in de NSE. Saxion behaalt op deze indicator een score van 48%. Er zijn grote verschillen in de onderliggende scores per opleiding te zien. Deze zijn onder andere te verklaren omdat niet overal het aspect duurzaamheid wordt herkend mede doordat in sommige opleidingen andere termen inzake duurzaamheid worden gehanteerd passend bij het vakgebied.
- We zien voor de opleidingen binnen Saxion nog kansen om het onderwijsaanbod inclusiever te maken. Hier aandacht aan besteden draagt bij aan voorkomen van verzuim en uitval van studenten. Preventieve maatregelen zorgen ervoor dat studenten zich beter op hun studie kunnen richten.
- Jaarlijks vullen academies een vragenlijst in. Dit geeft een beeld van hoe de opleidingen zelf vinden hoe zij duurzaamheid in de opleiding hebben verweven. De vragenlijst is opgesteld naar het kader Duurzaam Hoger Onderwijs van Hobéon. Tabel 4.5 toont de ontwikkeling en de stand van zaken per eind 2025. Hieruit blijkt dat veel opleidingen in 2025 stappen hebben gezet in het verankeren van duurzaamheid in het onderwijs.

TABEL 4.5 VERANKERING DUURZAAMHEID IN ONDERWIJS

Onderdeel	Score (% van de opleidingen)		Wens
	2024	2025	
Visie en strategie	32%	49%	Duurzaamheid is verankerd in de onderwijsvisie en -strategie
Curriculum	21%	42%	Duurzaamheid in geïntegreerd in het curriculum
Personeel	36%	61%	Onderwijzend personeel stimuleren en ondersteunen
Innovatie	Niet uitgevraagd	22%	Structurele samenwerking met het werkveld voor innovatie gericht op verduurzaming van de eigen branche
Ontwikkefasen*			Duurzaamheid is systematisch verankerd in het onderwijs van de opleiding. Studenten doen vanaf het eerste studiejaar kennis, houding en vaardigheden op, die hun in staat stellen om structurele bijdragen te leveren aan een toekomstbestendige samenleving. De invulling hiervan is afgestemd met werkveldpartners en andere kennisinstellingen.
- Fase 0	38%	20%	
- Fase 1	39%	41%	
- Fase 2	13%	8%	
- Fase 3	7%	19%	
- Fase 4	2%	12%	

* Bij het integreren van duurzaamheid binnen alle opleidingen herkennen wij vijf ontwikkelingsfasen. Deze definiëren de mate waarin duurzaamheid onderdeel is van de opleiding.

- Met alle opleidingsmanagers is gesproken over het verankeren van duurzaamheid in het onderwijs. Dit doen we vanaf nu jaarlijks. De gesprekken resulteerden in:
 - Het maken van een woordenboek, waarin per opleiding de woorden staan die zij gebruiken om positief bij te dragen aan een betere wereld met aandacht voor de mens.
 - De opgave om expliciet te maken wat er impliciet al wordt gedaan. Denk aan opleidingen waarbij duurzaamheid een heel vanzelfsprekend onderdeel is van het curriculum, zoals Social Work, Pabo, Verpleegkunde en Recht.
 - Monitoren van het verankeren van duurzaamheid in het onderwijs door jaarlijks de vragenlijst te vergelijken met de indicator in de NSE.

- Er is een set kaarten ontwikkeld, die docenten, praktijkcoaches en studenten helpt om het gesprek te voeren over neurodivergentie.
- Vanuit Teach4SD vonden verschillende workshops plaats, waarin docenten leren hoe zij duurzaamheid in het onderwijs kunnen integreren.

Daarnaast startte er in september 2025 ook een nieuwe opleiding die aandacht heeft voor duurzaamheid, namelijk de master Human Capital Innovatie. Bovendien loopt er een aanvraag voor de master Transitie naar Gezondheid & Welzijn en de master Duurzaamheidstransities.

Saxion Studium Generale

Het Saxion Studium Generale maakt onafhankelijke publieke programma's op het snijvlak van (toegepaste) wetenschap, cultuur en maatschappij. Aandacht voor de SDG's markeert de bijeenkomsten. Met debatten, praatdiners, talkshows en culturele experimenten wakkert Saxion Studium Generale het gesprek aan over allerlei brandende kwesties, altijd vanuit verschillende invalshoeken. Iedereen is welkom om deel te nemen én er wordt altijd gezocht naar verbinding met opleidingen, zodat studenten in aanraking komen met voor hen relevante onderwerpen.



Praktijkgericht onderzoek

- 5.1 Huidige situatie praktijkgericht onderzoek Saxion
 - 5.1.1 Strategie en visie
 - 5.1.2 Onderzoek en thema's
 - 5.1.3 Inkomsten
 - 5.1.4 Awards en nominaties
 - 5.1.5 Duurzaamheid in onderzoek
- 5.2 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen
 - 5.2.1 Integratie in het kennisecosysteem
 - 5.2.2 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding
 - 5.2.3 Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding
- 5.3 Bijlage



5 Praktijkgericht onderzoek



Dit hoofdstuk betreft het uitgebreide Jaarverslag Praktijkgericht Onderzoek op basis van het format van de Vereniging Hogescholen. We rapporteren hier over de ontwikkelingen binnen praktijkgericht onderzoek en de inzet van de middelen uit het Bestuursakkoord.

5.1 Huidige situatie praktijkgericht onderzoek Saxion

5.1.1 Strategie en visie

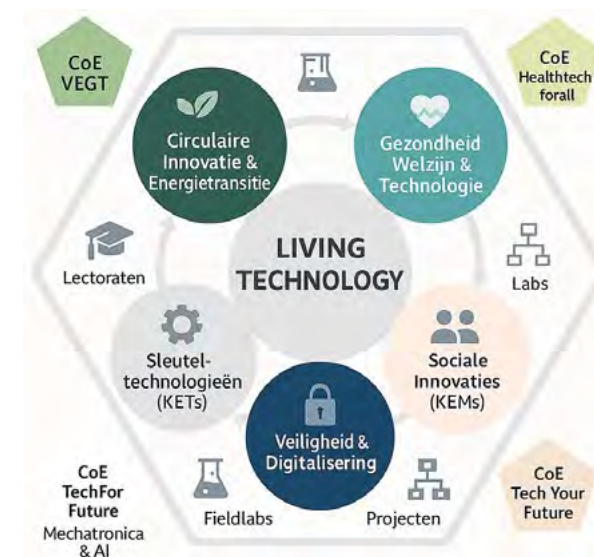
In 2025 lieten onze lectoraten een verdere groei zien. De inkomsten stegen het afgelopen jaar met bijna € 6 mln. naar bijna € 43 mln. door de grote vraag naar praktijkgericht onderzoek (ruim € 23 mln. aan tweede en derde geldstroom). Daarmee is het onderzoeksbudget over de periode 2019-2025 bijna verdrievoudigd. Daar is Saxion trots op. Met de groei van het praktijkgericht onderzoek wordt het belang van het hbo voor onze regio versterkt. Voor het creëren van nog meer slagkracht en impact verbindt Saxion haar activiteiten in een geïntegreerd portfolio van praktijkgericht onderzoek, onderwijs, derde cyclus en ondernemerschap. We bouwen verder op de vijf strategische onderzoekszwaartepunten die tevens de basis vormen voor de Centres of Expertise (CoE's) van Saxion.

Living Technology in onderzoek

In 2025 is het onderzoeksprofiel van Living Technology verder versterkt via onze zwaartepunten, CoE's en de expertises van onze lectoraten. Daarmee sluit Saxion nauw aan op de nationale en regionale maatschappelijke thema's, zoals gedefinieerd in de Kennis- en Innovatieagenda's (KIA's), de Oost-Nederlandse Strategische Innovatie- en Investeringsagenda (SIIA), de Nationale Wetenschapsagenda (NWA) en de Nationale Technologiestrategie (NTS). Zo ontwikkelen wij een voor de buitenwereld herkenbaar onderzoeksprofiel dat aansluit bij de regionale en (inter)nationale subsidiestromen. De vijf onderzoekszwaartepunten van Saxion zijn:

1. Circulaire innovatie en energietransitie.
2. Gezondheid, welzijn en technologie.
3. Veiligheid en digitalisering.
4. Sleuteltechnologieën.
5. Sociale en economische innovatiemethoden.

FIGUUR 5.1 ONDERZOEKSZWAARTEPUNTEN SAXION



Deze interne zwaartepunten zijn vertaald in landelijk erkende CoE's waarin Saxion met externe partijen, zoals andere hogescholen, bedrijven en instellingen, samenwerkt aan concrete projecten in de beroepspraktijk. Saxion is penvoerder van vier CoE's: TechForFuture (TFF), TechYourFuture (TYF), HealthTechforAll (HTfA) en Versnelling Energie- en Grondstoffentransitie (VEGT). De laatste twee zijn in 2025 officieel landelijk als CoE erkend. De doelstelling van HTfA is om samen met zorg- en welzijnsorganisaties, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en bedrijven de gezondheid en het welzijn van burgers te bevorderen. Met VEGT worden door Saxion, het ROC van Twente en de Universiteit Twente technologische en arbeidsmarkt vraagstukken opgepakt rondom de verduurzaming van de energie- en grondstoffenmarkten. Ten slotte is door het zwaartepunt Veiligheid en digitalisering de aansluiting op het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering in Apeldoorn verder versterkt.

Concretisering Implementatieplan Onderzoek

De onderzoeksvisie en -strategie zijn binnen Saxion geconcretiseerd aan de hand van het Implementatieplan Onderzoek. In 2025 zijn er stappen gezet in:

- Het planmatig uitvoeren van multidisciplinaire onderzoeksprojecten vanuit de vijf profilerende zwaartepunten (bijvoorbeeld SPRONG- en NWO/NWA-projecten).
- Het opstellen van een instellingsbreed lectoratenbeleid.
- De doorontwikkeling van twee nieuwe CoE's, Versnelling Energie- en Grondstoffentransitie (VEGT) en HealthTechforAll (HTfA).
- De uitvoering van de nieuwe kwaliteitszorgprocessen en -procedures in aansluiting op het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek. Zo zijn in het studiejaar 2024/2025 alle negen clustervisitaties met een eenduidige visitatie-aanpak uitgevoerd en is de Kwaliteitskaart Onderzoek Saxion (een dashboard met indicatoren die passen bij de ambities van Saxion, de clusters en de lectoraten) succesvol ingevoerd. Alle clusters zijn in 2025 gevisiteerd en voldoende of excellent bevonden op alle standaarden.
- Het verder concretiseren van het beleid richting Europa. Er is een Europastrategie ontwikkeld, de Saxion European Readiness Scan (SEURS) is geïmplementeerd en we zijn lid van EURASHE, CoARA en het Transparency Register. Daarnaast wordt in Europese aanvragen veel samengewerkt met onze E³UDRES² -partners.
- De uitvoering van beleidsafspraken rondom wetenschappelijke integriteit, zoals het organiseren van integriteitsdialogen en het hanteren van een protocol voor samenwerking met externe partners. Hierbij komt meer aandacht voor dilemma's in relatie tot defensieonderzoek.
- Het strategisch en beleidsrijk inzetten van de extra middelen praktijkgericht onderzoek uit het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap (2022). Zo helpen wij onze onderzoekers om regionaal en (inter)nationaal kansen te benutten, impact te maken en de onderzoeksorganisatie te professionaliseren.

- De verdere professionalisering van de onderzoeksondersteuning op het gebied van project- en subsidiemanagement, externe vertegenwoordiging, kennisveiligheid en onderzoekscommunicatie.
- De uitbreiding van het trainingsaanbod voor nieuwe onderzoekers, met onder andere de 'kick-off onderzoek' voor nieuwe onderzoekers en de training 'How to Apply for Grants'.

Derde cyclus en de professional doctorate

In 2025 is de derde cyclus verder versterkt, in lijn met het Beleidsplan Derde Cyclus. De strategische focus van de derde cyclus ligt sinds 2022 op de professional doctorate (PD), waarmee hogescholen zelfstandig kandidaten tot onderzoekende professionals op het hoogste niveau (EQF8) kunnen opleiden. PD-trajecten versterken de praktijkgerichte onderzoekscapaciteit en de onderwijskolom en komen tegemoet aan de innovatiebehoefte van de beroepspraktijk.

Saxion participeert in vijf van de zeven domeinen: 1) Gezondheid & Welzijn; 2) Energie & Duurzaamheid; 3) Leisure, Tourism & Hospitality; 4) Techniek & Digitalisering; 5) Leren & Professionaliseren. Vanuit Saxion zijn in 2025 drie nieuwe kandidaten gestart met een PD en kregen vier nieuwe kandidaten groen licht om per januari 2026 te starten. Samen met de vijf kandidaten die al in 2023 en 2024 gestart zijn hebben we nu 12 actieve PD-trajecten. Voor de overige vijf trekkingsrechten van Saxion zijn de aanvragen in voorbereiding.

Saxion leverde ook in 2025 een zeer actieve bijdrage aan het landelijke programmateam PD en de werkgroepen voor PD-ontwikkeling (Katalysator, Beleidsondersteuning, HR, Kwaliteitszorg, Financiën, Communicatie, Flankerend onderwijs en pre-PD). Saxion blijft hierin een voortrekkersrol spelen.

In 2025 volgden 37 Saxion-medewerkers een PhD-traject bij een universiteit. De Saxion Commissie Derde Cyclus monitort alle derdecyclustrajecten jaarlijks en ondersteunde in 2025 16 promotietrajecten financieel vanuit de interne Regeling Promoveren (PhD-beurs). In 2025 zijn 3 nieuwe PhD-kandidaten gestart met een Saxion PhD-beurs.

5.1.2 Onderzoek en thema's

In 2025 had Saxion de volgende 26 lectoraten:

TABEL 5.2 OVERZICHT LECTORATEN SAXION

Lectoraat (klik voor een korte omschrijving)	Naam/namen lector/lectoren
Ambient Intelligence	Wouter Teeuw, Jeroen Linssen
Applied Nanotechnology	Martin Bennink, Cas Damen
Business Models	Timber Haaker
Data Driven Innovation	Koen Kuijpers
Employability Transition	Stephan Corporaal, Paul Preenen, Ines Schell
Ethiek en Technologie	Steven Dorrestijn
Industrial Design	Arie Paul van den Beukel
Innovatief en Effectief Onderwijs	Irene Visscher-Voerman, Kariene Mittendorff

Lectoraat (klik voor een korte omschrijving)	Naam/namen lector/lectoren
International Water Technology	Harry Futselaar
Jonge Kind Educatie	Cathy van Tuijl
Lichtgewicht Construeren	Ferrie van Hattum
Modelleren van Maatschappelijke Impact	Attila Németh
Online Weerbaarheid	Remco Spithoven
Regio-ontwikkeling	Hein Roelfsema
Smart Cities	Mettina Veenstra
Smart Health	Karin Dijkstra, Sandra Koster, Marloes Tenten, Gitte Kloek
Smart Mechatronics and Robotics	Abeje Mersha
Social Work	Margriet Braun
Sustainable Areas and Soil Transitions	Geert Roovers, Bram Entrop
Sustainable Building Technology	Christian Struck
Sustainable Energy Systems	Richard van Leeuwen
Sustainable & Functional Textiles	Jens Oelerich
Technologies for Criminal Investigations	Jaap Knotter
Technology, Health & Care	Marjolein den Ouden
Vernieuwend Onderwijs	Symen van der Zee, Martine Gijzel
Weerbare Democratie	Willeke Slingerland (gestopt in 2025), Simone van der Burg (gestart september 2025)



Onderstaande tabel toont hoe de onderzoekseenheden van Saxion zich verhouden tot de thema's van de strategische onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen.

TABEL 5.3 STRATEGISCHE ONDERZOEKSAGENDA VAN DE VERENIGING HOGESCHOLEN

Thema	Hoe draagt Saxion bij aan dit thema?
Gezondheid en welzijn	<ul style="list-style-type: none"> - Het zwaartepunt Gezondheid, welzijn en technologie ontwikkelt kennis op het gebied van gezondheid en welzijn, waarbij technologie een integraal onderdeel vormt van de oplossingen. - CoE HealthTechforAll ondersteunt onderzoekers bij nieuwe projecten. <p>De volgende lectoraten zijn actief op dit terrein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Smart Health - Technology, Health & Care - Social Work
Onderwijs- en talentontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> - Het CoE TechYourFuture voert praktijkgericht onderzoek uit en draagt zo bij aan oplossingen en werkwijzen voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van technologisch talent, ten behoeve van toekomstbestendig technisch onderwijs en een toekomstbestendige technische arbeidsmarkt. <p>De volgende lectoraten zijn actief op dit terrein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovatief en Effectief Onderwijs - Jonge Kind Educatie - Vernieuwend Onderwijs - Employability Transition
Veerkrachtige samenleving: in de wijk, stad en regio	<p>De volgende lectoraten zijn actief op dit terrein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Smart Cities - Regio-ontwikkeling
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	<ul style="list-style-type: none"> - Het zwaartepunt Sleuteltechnologieën coördineert gezamenlijk multidisciplinair techniek georiënteerd onderzoek, creëert een aansluiting tussen de Saxion-lectoraten om zo samenwerkingsvoordelen te krijgen en kennis toegankelijk te maken, zowel binnen Saxion als voor het lokale werkveld. - Het CoE TechForFuture bundelt onderzoek binnen de sector HighTech Systemen & Materialen (HTSM) om samen met hightech bedrijven kansen en innovatiekracht te creëren. - Middels T-Valley en Space53 werken lectoraten en bedrijven aan gezamenlijke technologische onderzoeksagenda's. <p>De volgende lectoraten zijn actief op dit terrein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambient Intelligence - Applied Nanotechnology - Industrial Design - International Water Technology - Lichtgewicht Construeren - Smart Mechatronics and Robotics - Sustainable & Functional Textiles

Thema	Hoe draagt Saxion bij aan dit thema?
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	<p>De volgende lectoraten zijn actief op dit terrein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sustainable Areas and Soil Transitions - Sustainable Building Technology - Sustainable Energy Systems - Smart Cities
Duurzaam transport en intelligentie logistiek	<p>Het volgende lectoraat is actief op dit terrein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sustainable Energy Systems
Duurzame landbouw water- en voedselvoorziening	<p>De volgende lectoraten zijn actief op dit terrein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - International Water Technology - Smart Mechatronics and Robotics
Energietransitie en duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> - Het zwaartepunt Circulaire Innovatie & Energietransitie werkt aan het sluiten van materiële kringlopen in diverse gebieden en aan energiesysteemintegratie. Onderzoek naar een slimme inzet van technologie en vernieuwend ontwerp wordt gecombineerd met een economisch en maatschappelijk perspectief. - Samen met het ROC van Twente en de Universiteit Twente is het CoE VEGT opgericht. Dit richt zich vooral op Leven Lang Ontwikkelen en gerelateerd onderzoek voor de installatiebranche en energietransitie. <p>De volgende lectoraten zijn actief op dit terrein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sustainable Energy Systems - Business Models - Sustainable Building Technology - Ambient Intelligence - Employability Transition
Kunst en de creatieve industrie	<p>Het volgende lectoraat is actief op dit terrein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sustainable & Functional Textiles
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	<ul style="list-style-type: none"> - Het Saxion Centrum voor Ondernemerschap is gericht op haalbare en acceptabele nieuwe business- en verdienmodellen. <p>De volgende lectoraten zijn actief op dit terrein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Business Models - Data Driven Innovation - Regio-ontwikkeling
Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> - Het zwaartepunt Veiligheid en digitalisering genereert impact in maatschappelijke veiligheid, zekerheid, voorspelbaarheid en de weerbaarheid van onze samenleving. Daarbij staan twee perspectieven centraal: de digitalisering voor veiligheid en de democratische rechtsstaat en publieke waarden. - Saxion participeert in het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering in Apeldoorn, met de Politieacademie, Universiteit Twente en vele maatschappelijke partijen. Wij beogen dat dit in de komende jaren een CoE-status krijgt. <p>De volgende lectoraten zijn actief op dit terrein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Online Weerbaarheid - Technologies for Criminal Investigations - Weerbare Democratie - Modelleren van Maatschappelijke Impact

Thema	Hoe draagt Saxion bij aan dit thema?
Toerisme en gastvrijheid	De volgende lectoraten zijn actief op dit terrein: <ul style="list-style-type: none"> - Ethiek & Technologie - Regio-ontwikkeling
Anders namelijk:	<ul style="list-style-type: none"> - Het zwaartepunt Sociale en economische innovatiemethoden richt zich op instrumenten en tools voor onderzoek, innovatie en de beleidspraktijk. Het sluit nauw aan bij het CoE TechYourFuture. De volgende lectoraten zijn actief op dit terrein: <ul style="list-style-type: none"> - Ethiek en Technologie - Employability Transition - Modelleren van Maatschappelijke Impact - Innovatief en Effectief Onderwijs - Jonge Kind Educatie - Vernieuwend Onderwijs

5.1.3 Inkomsten

Zoals uit tabel 5.4 blijkt, realiseerde Saxion in 2025 inkomsten van bijna € 43 mln. met onderzoek. Dat is een groei van bijna € 6 mln. ten opzichte van 2024. Er vond groei plaats in alle geldstromen, vooral in de tweede geldstroom. De groei in de tweede geldstroom is vooral toe te schrijven aan het feit dat steeds meer lectoraten betrokken raken bij grote langjarige subsidietrajecten, zoals SPRONG, NWA, NWO (inclusief ZonMw), Interreg, Nationaal Groeifonds, professional doctorate, et cetera. Ook de strategie die in 2020 is ingezet om onderzoekers groter te laten denken en actief te participeren in grote (regionale en nationale) consortia en netwerken lijkt haar vruchten af te werpen. Onze onderzoekers worden steeds vaker benaderd om in grote consortia mee te doen. Dit gebruikt Saxion om haar onderzoek steeds meer in Europese netwerken en regelingen te positioneren. In 2025 zat ook de derde geldstroom, projecten voor private partijen, in de lift.

TABEL 5.4 GEREALISEERDE INKOMSTEN ONDERZOEK

Aard van de gerealiseerde inkomsten onderzoek*	Gerealiseerde inkomsten in 2022	Gerealiseerde inkomsten in 2023	Gerealiseerde inkomsten in 2024	Gerealiseerde inkomsten in 2025
Inkomsten 1 ^e geldstroom	€ 10.914.000	€ 15.670.000	€ 17.835.000	€ 19.720.000
Inkomsten 2 ^e geldstroom	€ 9.027.000	€ 13.136.000	€ 15.769.000	€ 18.773.000
Inkomsten 3 ^e geldstroom	€ 1.745.000	€ 1.608.000	€ 3.282.000	€ 4.245.000
Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal budget voor praktijkgericht onderzoek	€ 21.686.000	€ 30.415.000	€ 36.886.000	€ 42.738.000

* Zie paragraaf 5.3 voor een toelichting op de verschillende geldstromen.

Verantwoording middelen Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap (2022)

In het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap is door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap een extra investering in het praktijkgericht onderzoek gedaan van € 100 mln. per jaar voor de hbo-sector, waarvan € 50 mln. structureel en € 50 mln. voor de komende 10 jaar. Voor Saxion betekent dit een extra bijdrage van € 1,6 mln. in 2022 en vanaf 2023 een extra bijdrage van € 4,6 mln. per jaar. Eind 2022 is hiervoor een beleidsrijk bestedingsplan opgesteld dat vanaf 2023 is uitgevoerd en jaarlijks wordt herijkt. Daarmee versterken wij zowel de lectoraten, zwaartepunten en de CoE's als de onderzoeksondersteuning om de gewenste groei van onderzoek en innovatie in het onderwijs en werkveld te realiseren.

De belangrijkste componenten hiervan zijn: € 2,5 mln. voor de versterking van lectoraten, op grond van het sinds 2022 vigerende beleidsrijke allocatiemodel (basis-, groei- en prioritaire lectoraten); € 1,1 mln. voor de versterking van de onderzoeksondersteuning (inclusief het oplossen van bestaande knelpunten); k€ 550 voor de professional doctorate: 17 PD-trajecten, begeleiding, ontwikkeling van de pilots in de vijf domeinen waar Saxion bij betrokken is; k€ 350 voor de versterking en ontwikkeling van CoE's; k€ 180 voor de versterking van de vijf onderzoekszwaartepunten van Saxion. Vanaf 1 januari 2023 zijn de middelen uit het Bestuursakkoord (2022) voor praktijkgericht onderzoek op deze wijze binnen Saxion gealloceerd aan de betreffende budgeteenheden. De meer strategische middelen worden beheerd door Saxion Research & Graduate School (SRGS).



5.1.4 Awards en nominaties

Hieronder lichten we een aantal mooie onderzoeksprijzen en nominaties van het afgelopen jaar uit.

Deltapremie 2025

Abeje Y. Mersha, lector Smart Mechatronics and Robotics, is de trotse winnaar van de Deltapremie 2025, de toonaangevende prijs voor praktijkgericht onderzoek aan hogescholen. Samen met Janine Janssen van Avans Hogeschool is hij de komende twee jaar hét boegbeeld voor praktijkgericht onderzoek. Beide winnaars ontvangen k€ 500 om hun concrete en directe oplossingen voor grote maatschappelijke opgaven door te ontwikkelen. De premie, een initiatief van de Vereniging Hogescholen en Regieorgaan SIA, is een erkenning voor de waardevolle bijdrage die lectoren met hun onderzoeksgroep leveren aan de samenleving. Deltapremiewinnaars laten bij uitstek zien waar praktijk en onderzoek op een innovatieve en impactvolle manier samenkomen. Met resultaten die doorwerken in de maatschappij, in de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt en in het bedrijfsleven.

RAAK-award 2025

Van testmateriaal naar 100% circulaire matrassen en matrashoezen. Dat is de reis die Pramod Agrawal, projectleider Sustainable & Functional Textiles, de afgelopen jaren heeft afgelegd. De potentiële impact van het project ReMat is zeer groot, alleen al in de zorgsector. Het leverde de derde prijs op bij de RAAK-award 2025.

Probation Research Award

Het lectoraat Modelleren van Maatschappelijke Impact won de Probation Research Award van de Confederation of European Probation. Deze award wordt eens in de drie jaar uitgereikt aan onderzoek dat van bijzondere waarde is voor de reclasseringspraktijk in Europa. Het lectoraat ontving de prijs voor de meerjarige onderzoekslijn waarin de maatschappelijke waarde van reclasseren in Nederland inzichtelijk wordt gemaakt. Het onderzoek laat onder andere zien hoe investeringen in reclassering zich vertalen in maatschappelijke baten, zoals minder recidive, minder slachtofferschap en meer maatschappelijke participatie.

SURF Research Support Champion 2025

Elk jaar tijdens de SURF Research Day reikt SURF de Research Support Champion Awards uit. Hiermee worden vernieuwers van onderzoeksondersteuning in de schijnwerpers gezet en zij kunnen hiermee hun impact en bereik vergroten en anderen inspireren. In 2025 mag Saxion Data Steward Renate Mattisik zich winnaar in de categorie Hogescholen noemen. Haar werk getuigt van enorme toewijding, doorzettingsvermogen en visie. Door haar inzet is niet alleen de kwaliteit van onderzoeksondersteuning sterk verbeterd, maar heeft ze

ook anderen geïnspireerd om actief bij te dragen aan open science, datamanagement en onderzoeksinnovatie.

Nominatie New Scientist Wetenschapstalent 2025

Hoofdonderzoeker Milan Wolffgramm werd genomineerd voor de titel van Wetenschapstalent 2025. Ieder jaar zet het wetenschappelijke tijdschrift New Scientist jong, innovatief, wetenschappelijk talent uit Nederland en Vlaanderen in de schijnwerpers. Milan was een van de vijftien finalisten. Extra bijzonder was dat hij de enige hbo'er onder de genomineerden was.

Nominatie Comptabel Award 2025

Onderzoeksgroep Technologies for Criminal Investigations (TCI) en de Politieacademie zijn in 2025 uit meer dan honderd inzendingen genomineerd voor een Comptabel Award. Dit is een toonaangevende industrie-award voor de Nederlandse IT-sector. De nominatie was voor het AI-gestuurde systeem voor forensisch onderzoek, een platform dat 3D-reconstructies, gasdetectie en AI-gestuurde scenarioanalyses combineert om plaatsen delict sneller, nauwkeuriger en veiliger te analyseren.

Best Paper Awards

Saxion onderzoeker Koen Nijland heeft in 2025 uit meer dan vijftig inzendingen een Best Paper Award in de wacht gesleept. Hij schreef het paper 'Exploring assistance system needs of production workers: a multiple case study at manufacturing SMEs', samen met Paul Preenen (Saxion, TNO), Sri Kolla (Universiteit Twente), Aijse de Vries (TNO) en Sebastian Thiede (Universiteit Twente). Deze award is onderdeel van de internationale Advanced Industry 5.0-conferentie.

Niek Zuidhof (associate lector Employability Transition) won samen met Katharina Frosch en Frederike Landauer (Brandenburg UAS) een internationale Best Paper Award tijdens de 18th International Conference on Digital Society in Barcelona. Het artikel onderzoekt de digitale leerloof in werkplekieren, met de nadruk op de ongelijke verdeling van geavanceerde leertechologieën over verschillende soorten werkplekken.

Saxion-onderzoekers Benjamin van Manen, Mohamed Khaled Othman, Matko Orsag en Abeje Y. Mersha wonnen in 2025 het winnende paper tijdens het IEEE International Symposium on Safety, Security and Rescue Robotics. En zij presenteerden een tweede publicatie over autonome brandbestrijdingsdrones: 'Detection and Ranging of Outdoor Fires for Autonomous Firefighting Drones'.



Anka Mulder Onderzoeksprijs

De Saxion Onderzoeksprijs heet sinds 2025 de Anka Mulder Onderzoeksprijs, als eerbetoon aan onze vorige bestuursvoorzitter die zich inzette voor de doorontwikkeling van het onderzoek. Deze prijs wordt ieder jaar uitgereikt tijdens de Saxion Research Conference, waar impactvolle onderzoeksprojecten van Saxion in de spotlights worden gezet. In 2025 won Dion Zwakenberg, onderzoeker bij het lectoraat Smart Mechatronics and Robotics, de Anka Mulder onderzoeksprijs met de impulse-based firefighting drone. Het betreffende onderzoek beschrijft de systems engineering achter de innovatieve drone. Deze compacte drone is ontworpen om in de eerste seconden van een brand snel en gericht in te kunnen grijpen.

5.1.5 Duurzaamheid in onderzoek

Alle vormen van onderzoek bij Saxion dragen bij aan een of meerdere Sustainable Development Goals (SDG's). Naast de doelen per lectoraat benoemen we bij elke subsidieaanvraag aan welke SDG('s) deze bijdraagt. We willen de impact van ons onderzoek zo groot mogelijk laten zijn op het onderwijs, de samenleving en het bedrijfsleven. Dit doen we door kennis te delen, te gebruiken voor onze onderwijsontwikkeling (SDG 4) en actief naar de markt te brengen en in de samenleving toe te passen. Onze kracht zit in het toepasbaar maken van kennis over technologieën in maatschappelijke thema's, waaronder onze vijf zwaartepunten: Circulaire innovatie en energietransitie (SDG 7, 9 en 13), Gezondheid, welzijn en technologie (SDG 3) en Veiligheid en digitalisering (SDG 11 en 16), waarbij de sleuteltechnologieën en sociale en economische innovatiemethoden deze thema's bevorderen.

Mooie voorbeelden van ons onderzoek in relatie tot duurzaamheid zijn:

- **Project RECLAIM.** Binnen het project RECLAIM wordt onderzocht hoe kritieke grondstoffen efficiënt kunnen worden teruggewonnen uit twee moeilijk te recyclen afvalstromen uit de regio: ziekenhuisafval (SZA) en productieafval van printplaten (PCB-clippings).
- **Project AEROWIND (RAAK-PRO).** Hierin worden geavanceerde robottechnologieën ontwikkeld, met name collaboratieve drones. Deze drones, ontworpen voor het onderhoud van offshore windturbines, kunnen de efficiëntie verbeteren en operationele risico's verminderen. Het doel is om drones te creëren die autonoom complexe taken kunnen uitvoeren en tegelijkertijd een duurzaam bedrijfsmodel te ondersteunen voor een wijdverspreide industriële toepassing.
- **Project HyCARB (GroenvermogenNL).** In dit project is sprake van een omvangrijk consortium van bedrijven en kennisinstellingen dat zich richt op de productie van koolstofhoudende chemicaliën met behulp van waterstof, groene elektronen en afgevangen CO₂. Het doel is om vanuit nieuwe wetenschappelijke benaderingen doorbraken te realiseren om tot een kostenefficiënte, energiezuinige, duurzame en stabiele productie van brandstoffen en chemicaliën te komen.
- **Project AI4ALL (NWA KIC).** Dit project faciliteert de ontwikkeling van AI voor publieke organisaties op basis van gedeelde waarden. Veel publieke organisaties willen AI inzetten om organisatorische problemen op te lossen. AI4ALL onderzoekt de relevante publieke waarden en stelt technologieontwikkelaars, werknemers in de publieke sector en publieke organisaties in staat om deze waarden af te stemmen op hun handelen.

5.2 Ontwikkeling langs de bestedingsdoelen

5.2.1 Integratie in het kennisecosysteem

Saxion werkt aan een sterke positie in de regionale en landelijke kennisecosystemen. Dat doen wij door middel van de CoE's, de netwerken van de afzonderlijke lectoraten, het Saxion Centrum voor Ondernemerschap en een sterke liaisonfunctie binnen SRGS. Mede door de inzet van de liaisons haken wij aan bij de agenda's voor innovatie en regionale ontwikkeling vanuit onderzoek en onderwijs. We hebben een intensieve relatie met de provincies (Overijssel en Gelderland), Oost NL, de Economic Boards, relevante gemeenten en vele bedrijven (met nadruk op het mkb) en instellingen. Saxion participeert in diverse regionale consortia, zoals TValley, TOPFIT, Textiel Hub Twente, et cetera. Met dergelijke consortia benutten wij grotere onderzoekskansen, zoals via de Regio Deals, SPRONG-groepen, het Nationaal Groeifonds en de Nationale Wetenschapsagenda. In 2025 hebben we proactief geïnvesteerd in zowel regionale als nationale netwerken gerelateerd aan de defensie agenda.

Daarnaast maken wij ons op om ook Europees beter opgesteld te staan. In 2025 hebben we verder gewerkt aan een Saxionbrede Europa-strategie voor onderzoek, inclusief de ontwikkeling van de European Readiness Scan. Het lidmaatschap van E³UDRES² en EURASHE draagt bij aan deze opstelling.



5.2.1.1 Basis-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

Centre of Expertise	Korte omschrijving Centre of Expertise
TechYourFuture	TechYourFuture (Centre of Expertise voor leren en werken in bèta en technologie, TYF) is een samenwerking van Saxion (penvoerder), Windesheim, Universiteit Twente, ROC van Twente, ROC Aventus, ROC Deltion en ROC Graafschap College. Met ruim negentig onderzoekers doet TYF praktijkgericht onderzoek in brede multidisciplinaire (regionale) consortia van onderwijs, bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden. Zo draagt TYF bij aan maatschappelijke transitie zoals digitalisering, duurzame energie, slimme zorg en gezondheid en veiligheid alsmede aan goed opgeleid personeel in deze cruciale sectoren. Bij TYF staan drie thema's centraal: Leven Lang Ontwikkelen (LLO), diversiteit en inclusie in de techniek en aantrekkelijk docentschap in techniekonderwijs.
TechForFuture	Het Centre of Expertise High Tech Systemen & Materialen (HTSM) Oost, TechForFuture, is ontstaan vanuit de samenwerking van de hogescholen in Overijssel, op het gebied van praktijkgericht onderzoek, in het technische domein. Het CoE is inmiddels doorgegroeid naar een omvang van ruim tien lectoraten die direct of indirect actief zijn binnen het brede veld van sleuteltechnologie. Samen met de industrie worden projectmatig Publiek Private Samenwerkingen (pps'en) aangegaan met als doel meerwaarde, in de vorm van kennis, te genereren voor onderwijs en bedrijfsleven.
HealthTechforAll	Het Centre of Expertise HealthTechforAll zet zich in om technologie toegankelijk te maken voor iedereen. Samen met inwoners, zorg- en welzijnsorganisaties, kennisinstellingen, bedrijven en maatschappelijke organisaties in Oost-Nederland werken we aan een gezondere toekomst. Het CoE richt zich op technologie voor wijkgerichte preventie, brede welvaart en toekomstbestendige zorgprofessionals.
Versnelling Energie- en Grondstoffentranitie	Het Centre of Expertise Versnelling Energie- en Grondstoffentranitie zet in op regionale samenwerking op het gebied van onderzoek en onderwijs ter versterking van de innovatiekracht en arbeidsmarkt in dit domein. Dat gebeurt veel door middel van learning communities, mede in nauwe samenwerking met het Centre of Expertise TechYourFuture en het lectoraat Employability Transition van Saxion, waar veel expertise op dit terrein gebundeld is.

Invulling verbinding met de regio

Het college van bestuur van Saxion is actief lid van de regionale governance. Het meest actiegericht en prominent zijn daarbij de Twente Board en de Strategic Board Stedendriehoek. Verder is Saxion bestuurlijk en ambtelijk vertegenwoordigd in het regionale samenwerkingsverband Think East Netherlands, waarmee richting gegeven wordt aan de regionale prioritering in de innovatiestrategie. Ook bestaat er een nauwe samenwerkingsrelatie met de provincies Overijssel en Gelderland alsmede met Oost NL, de regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM) voor Gelderland en Overijssel. Saxion levert verder in Regio Deals, in zowel Twente als de Stedendriehoek, substantiële bijdragen in de vorm van ontwerp- en actiegerichte projecten. De regionale verbinding wordt vanzelfsprekend actief belegd via onze lectoraten en de eerdergenoemde CoE's. Twee voorbeelden waarin de verbinding met de regio expliciet naar voren komt zijn het project WOODED en het project RECLAIM.

Project WOODED van lector Christiaan Struck

Het SPRONG-project WOODED richt zich op verduurzaming in de bouw door het gebruik van bio-based materialen. Dit moet bijdragen aan de reductie van CO₂- en stikstofemissies, de verhoging van productiviteit in nieuwbouw en de verlenging van de levensduur van bestaande gebouwen. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om materiaaleigenschappen tijdens de productie te versterken, verzwakken of nieuwe functionaliteiten toe te voegen. Saxion werkt bij dit project samen met Hogeschool Utrecht, Hogeschool Van Hall Larenstein, Staatsbosbeheer, Centrum Hout en een groot aantal mkb-bedrijven.

Project RECLAIM van het lectoraat Applied Nanotechnology

De vraag naar kritieke en strategische grondstoffen (CRM's en SRM's) groeit explosief, met name door ontwikkelingen in technologie, mobiliteit en medische toepassingen. Nederland heeft geen eigen mijnbouw voor CRM's zoals koper, nikkel of silicium en is sterk afhankelijk van import. Tegelijkertijd ligt het terugwinningspercentage in Europa met slechts 8,3% ver onder de EU-doelstellingen voor 2030. De recycling van CRM's wordt belemmerd door technische, economische en regelgevende barrières. Afvalstromen zoals e-waste en ziekenhuisafval zijn heterogeen van samenstelling, moeilijk te scheiden en worden nu vooral verbrand, wat leidt tot CO₂-uitstoot en verlies van waardevolle metalen. Binnen het project RECLAIM wordt onderzocht hoe kritieke grondstoffen efficiënt kunnen worden teruggewonnen uit twee moeilijk te recyclen afvalstromen uit de regio: ziekenhuisafval (SZA) en productieafval van printplaten (PCB-clippings). In dit project werkt Saxion (lectorat Applied Nanotechnology) samen met afvalverwerkingsbedrijf DOPS, Medisch Spectrum Twente, PCB-clippings en A&M recycling.

5.2.1.2. Keuze-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

A. Saxion's lopende convenanten/samenwerkingsovereenkomsten met derden

- Universiteit Twente, Rijksuniversiteit Groningen, Radboud Universiteit en andere universiteiten.
- Deltares (TO2).
- Oost NL.
- Maatschappelijke instellingen met onderwijs-/onderzoekstaken zoals het Deventer Ziekenhuis en de Politieacademie.
- L.INT-samenwerkingen met onder andere Medisch Spectrum Twente en het Verwey-Jonker Instituut.

B. Enkele voorbeelden van succesvolle samenwerkingen met (kennis)partners

- **Project Beethoven.** In 2025 zijn de middelen voor het project Beethoven formeel toegekend. Dit geeft de Twentse samenwerking in de semicon-sector een enorme impuls, zowel die tussen de kennisinstellingen als die met het bedrijfsleven (Oh Chips!). Chips zijn de stille kracht achter zorg, duurzaamheid en mobiliteit. Chiptechnologie is ontzettend veelzijdig en in de komende jaren zijn hiervoor veel specialisten nodig. Daarom bundelden ROC van Twente, Saxion, Universiteit van Twente, SMEOT, STODT en REMO hun krachten in een gezamenlijke wervingscampagne voor opleidingen die relevant zijn voor de chiptechnologie. Een mooi voorbeeld van samenwerking in de kenniswaaier.
- **NWA/TNO.** Lector Employability Transition Paul Preenen nam samen met TNO in 2025 deel aan matchmaking evenementen voor de Nationale Wetenschapsagenda rondom het thema digitale technologie en werk. Er wordt toegewerkt naar concrete, mensgerichte implementatiestrategieën voor de inzet van AI-applicaties en robots in legio werkcontexten (onder andere industrie, overheid, onderwijs), met specifieke aandacht voor de behoeften van praktisch opgeleide en theoretisch opgeleide medewerkers en de bedrijfsgrootte van stakeholders. Saxion is bij een van de werkpakketten in de lead en is coördinator bij een tweede werkpakket.
- **E³UDRES².** Saxion is in 2023 toegetreden tot het European University Initiative E³UDRES² met de focus op internationale uitwisseling tussen Universities of Applied Sciences. Op grond van de internationale verbindingen in dit Europese consortium ontwikkelt Saxion samen met de E³UDRES²-partners enkele Centres of Excellence en enkele joint-master-programma's, onder andere een prestigieuze Erasmus Mundus Master. Deze samenwerkingen vormen mede een basis voor de Europa-strategie van Saxion voor praktijkgericht onderzoek, waarmee Saxion haar kennispositie alsook de toegang tot toekomstige Europese financiering gaat verstevigen.
- **De Kien.** Saxion neemt deel aan het samenwerkingsverband van Stadscampus De Kien, gelegen tussen het NS-station en de binnenstad van Deventer. Dit doen we samen met IT-, techniek- en researchgerichte adviesbureaus (zoals Witteveen+Bos en TAUW), de overheid, opleidingsinstututen en andere organisaties met een vestiging in dit gebied. De focus ligt op het ontwikkelen van datagedreven werken in verschillende toepassingsgebieden in de fysieke leefomgeving. Hiermee is een kader aanwezig voor de SPRONG-groep GROUNDED waarmee Saxion, Deltares en andere partijen investeren in de onderzoekscapaciteit met sensoren en data over wat er net onder en boven de bodem gebeurt.

C. Overzicht van andere formele en duurzame samenwerkingsverbanden

Saxion heeft in recente jaren enkele formele samenwerkingsverbanden kunnen opzetten. Elk van deze verbanden is gesloten met ondernemingen en/of instellingen die relevant zijn voor de onderzoeksstrategie van een of enkele lectoraten. De duurzaamheid van deze samenwerkingsverbanden volgt uit de financiering van de partners, in enkele gevallen aangevuld met een subsidie. Een opsomming:

- Circulair Textiel Lab
- Digitale Werkplaats CleanTechRegio
- Extended Reality Lab
- Connect-U
- FiDETT (Fieldlab Digitalisering EnergieTransitie Twente)
- Fieldlab Industrial Robotics
- StadsLAB
- Human Capital for Building Technology
- Water Experiment Center Twente (WECT)
- Quantum Delta
- Novel-T
- ROC van Twente
- Heracles Almelo
- FabLab Enschede
- Digitale Werkplaats Twente
- Fieldlab Buurtgeluk (GROZzerdam)
- Fieldlab E4B (Energy for Business)
- Fieldlab Slimme EnergieTransitie
- Smart TinyLab
- TValley
- TPAC (ThermoPlastic composites Application Centre)
- Fieldlab CIM (Circulaire Innovaties in de Maakindustrie)
- Werkplaats Sociaal Domein Twente
- Universiteit Twente
- Project Beethoven

D. Aantal lectorale redes en onderzoekscongressen

In 2025 hield Bram Entrop zijn lectorale rede. Hierbij is hij geïnstalleerd als lector Duurzame transities in de gebouwde omgeving.

Tevens is de jaarlijkse Saxion Research Conference gehouden, waarbij we meer dan 300 bezoekers mochten verwelkomen.

E. Deelname aan onderstaande aanvragen

Saxion had ook in 2025 een omvangrijk portfolio aan onderzoeksprojecten. Onderstaande tabel bevat projecten die zijn gehonoreerd in de periode van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025.

TABEL 5.5 AANTAL GEHONOREERDE ONDERZOEKSAANVRAGEN 2025

	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij Saxion betrokken is als hoofdaanvrager	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij Saxion betrokken is als mede-aanvrager	Totaal
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	3	3	6
Nationale Wetenschapsagenda	2	3	5
Groeifonds	2	2	4
Europese onderzoeksprogramma's (onder andere Horizon, Interreg)	3	11	14
Andere aanvragen met kennispartners	100	54	154
Totaal	110	73	183

De totale subsidieomvang van de projecten die zijn toegekend in 2025 is zo'n € 41,7 mln., waarvan het subsidieaandeel voor Saxion zo'n € 31,9 mln. betreft. Veel projecten lopen over meer jaren.

5.2.1.3 Overige ontwikkelingen integratie kennisecosysteem

Saxion is deelnemer in twaalf SPRONG-samenwerkingsprojecten, waarvan in vier als penvoerder. Saxion grijpt het SPRONG-programma van Regieorgaan SIA aan om de capaciteit van onderzoeksgroepen te versterken, zowel qua onderzoeksvolume als qua ondersteuningscapaciteit, en trekt hiermee langdurig (acht jaar) samen op met een groot aantal partners vanuit collega-instellingen, bedrijven en instellingen om de capaciteitsopbouw voor het praktijkgericht onderzoek te versterken. De SPRONG-groepen werken aan een kwalitatief sterke onderzoekscultuur en zijn een nucleus voor tweede- en derdecyclustrajecten alsmede een intensieve, impactgerichte samenwerking met het werkveld. De programma's die in 2022 van start zijn gegaan hopen in 2026 de tweede fase van vier jaar in te kunnen gaan.

TABEL 5.6 DEELNAME SAXION SPRONG-GROEPEN

SPRONG-groep	Penvoerder	Deelnemer(s)	KIA	Start
Digital Driven Manufacturing	Saxion	Windesheim	Sleuteltechnologieën	2022
HealthTech in Society	Saxion	Hanze	Gezondheid & Zorg	2022
Decentrale Waterstof	HAN	Saxion	Klimaat & Energie	2022
GROUNDLED	Saxion	Haagse Hogeschool	Klimaat & Energie	2023
Human Capital Innovatie voor Maatschappelijk Verdienvermogen	Hanze	Saxion, Fontys, Windesheim, HAN	Maatschappelijk verdienvermogen	2023
Industrial Additive Manufacturing Metal	Windesheim	Saxion, Fontys	Sleuteltechnologieën	2023
Data Engineering and Management in Dataketens	HAN	Saxion, Fontys	Digitalisering	2023
Expertisenetwerk Cyberweerbaarheid Nederland	Haagse Hogeschool	Saxion, NHL Stenden	Digitalisering, Veiligheid	2023
New Ecosystems in Textile work	ArtEZ	Saxion, HvA	Circulaire Economie	2023
WOODED: duurzaam gebruik van biobased materialen in de bouw	Saxion	Hogeschool Utrecht, Hogeschool Van Hall Larenstein	Klimaat & Energie	2024
SPOC: tegengaan van ondermijning en criminele geldstromen	Avans	Saxion	Veiligheid	2024
ELEMENT: verlagen van de emissies uit de landbouw en het verwaarden van mest	Aeres	Saxion, Hogeschool Van Hall Larenstein	Klimaat & Energie	2024

5.2.2 Kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Saxion werkt proactief aan de groei van het praktijkgericht onderzoek. Sinds het studiejaar 2022/2023 kwamen er extra middelen voor praktijkgericht onderzoek: vanaf 2023 € 4,6 mln. per jaar voor Saxion (vanuit het Bestuursakkoord). Hiervoor heeft Saxion een beleidsrijk bestedingsplan opgesteld met de volgende prioriteiten: 1) versterking van de basis van alle lectoraten; 2) uitvoering van de professional doctorate (17 trajecten, begeleiding, scholing, en ontwikkeling van de graduate-netwerken); 3) versterking van de CoE's en zwaartepunten; 4) versterking van de onderzoeksondersteuning. In aanvulling hierop ontwikkelde Saxion in 2024 een regeling 'herallocatie overhead', waarmee vanaf 2025 alle tweede- en derdegeldstroomprojecten een bijdrage leveren aan de bekostiging van de centrale overhead. Daarmee wordt praktijkgericht onderzoek een meer gelijkwaardige basisactiviteit van Saxion. Deze middelen maken deel uit van de totale omvang van de eerste, tweede en derde geldstroom zoals gepresenteerd in paragraaf 5.1.3.

De kwantitatieve verduurzaming komt mede tot uitdrukking in de gestage groei van het personeel voor onderzoek. Daarbij moeten we aantekenen dat het aantal lectoren bij Saxion nauwelijks toeneemt en het aantal lectoraten de afgelopen jaren is afgenomen, vooral doordat verschillende lectoraten zijn gefuseerd om zo tot robuuste lectoraten te komen, zowel wat betreft inhoud als personele bezetting. Dit is bewust beleid. We zetten vooral in op uitbreiding van het aantal reguliere onderzoekers en eventueel associate lectoren.

Afhankelijk van het projectenportfolio stuurt Saxion ook op een gezonde verhouding tussen vast en flexibel personeel. Met een grote tweede en derde geldstroom is een lectoraat afhankelijk van externe middelen en moet er een gezonde flexibele schil zijn. Als een lectoraat structureel een grote inverdiencapaciteit toont, kan daarvoor ook een deel vast personeel zijn aangesteld. Dit vergt een goede balans en strategische afweging van het lectoraat en de verantwoordelijke academiedirecteur.

5.2.2.1 Basis-indicatoren kwantitatieve verduurzaming

TABEL 5.7 OVERZICHT PERSONELE INZET ONDERZOEK BIJ SAXION

Categorie	Totaal aantal 2024	Totaal aantal fte's 2024	Totaal aantal 2025	Totaal aantal fte's 2025
Lectoren	34	28,3	36	29,0
Onderzoekers en docent-onderzoekers	410*	264,1*	462	300,1
- Aantal kandidaten professional doctorate	5	3,4	11	8,5
- Promovendi	37	21,35	37	20,6
Postdocs	0	0	0	0
Onderzoeksondersteuning	29	17,4	32	23,2
Totaal onderzoekspersoneel	473	309,8	530	352,3
Aanstelling lectoren				
% lectoren vaste aanstelling	97%		95%	
% lectoren tijdelijke aanstelling	3%		5%	
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,83		0,80	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut	6		6	

* Cijfers zijn gecorrigeerd en wijken daarmee af van de cijfers in het jaarverslag 2024.

5.2.2.2 Overige ontwikkelingen kwantitatieve verduurzaming en uitbreiding

Een andere manier om onderzoek bij Saxion te verduurzamen is het werken vanuit de vijf thematische zwaartepunten (gelinkt aan de Kennis en Innovatie Agenda's, KIA's). Daarbinnen werken Saxion-onderzoekers multidisciplinair samen om beter opgesteld te staan voor grotere fondsen, zoals die van NWO, NWA, Regio Deals, EFRO, Interreg, Erasmus+ en Horizon Europe, die veelal inzetten op grote complexe maatschappelijke thema's zoals benoemd in de KIA's of Grand Challenges. We beogen ieder zwaartepunt door te ontwikkelen tot een erkend CoE, zoals eerder beschreven.

Saxion stuurt niet op een groei van het aantal lectoraten, maar juist op het versterken van bestaande lectoraten, soms ook door het samenvoegen van enkele, aanpalende, lectoraten. Daarin kunnen ook nieuwe lectoren worden ingebed. Zo ontstaan meer robuuste lectoraten.

Saxion zet het SPRONG-programma van Regieorgaan SIA onder andere in om de capaciteit van onderzoeksgroepen structureel te versterken, zowel qua onderzoeksvolume als qua ondersteuningscapaciteit. Met de vier penverende SPRONG-groepen, maar ook met de acht groepen waarin Saxion als partner optreedt, komt Saxion tot meer eenduidige kaders voor beleid, procedures, afstemming en monitoring wat betreft onderzoek.

De ontwikkeling van een steviger portfolio van masters en de professional doctorate (Saxion doet mee aan de eerder genoemde vijf van de zeven domeinen) gebruiken wij om de kennisopbouw en capaciteit binnen de zwaartepunten en lectoraten verder te verstevigen.



Met de stevige deelname van Saxion in het Twentse deel van het Nationale Plan ChipTech Talent voor de Semicon sector (project Beethoven) worden de techniekopleidingen versterkt en verwachten we een toename van het aantal studenten. Dit zal ook ten goede komen aan de onderzoekscapaciteit en labinfrastructuur van Saxion.

Ten slotte werkt Saxion vanuit de kwaliteitsmiddelen (onderwijs) aan de implementatie van enkele nieuwe laboratoria met een duale functie voor onderwijs en onderzoek, zoals XR in de Zorg, het CyberweerbaarheidsLAB (bij het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering in Apeldoorn), het Nano-Forensisch Lab, het Future Learning Lab, het KEM Lab (voor sociaaleconomische tools) en het Internet of Things Lab (IoT Lab).

5.2.3 Kwalitatieve verduurzaming en uitbreiding

Voor Saxion is de verdere professionalisering van de kwaliteitszorg van het onderzoek een belangrijk thema. De kwaliteitszorg van het onderzoek is centraal belegd om meer focus op en aandacht voor het kwaliteitsbeleid en de implementatie daarvan te garanderen, met daarbij een aantal decentrale medewerkers per cluster. In het studiejaar 2024/2025 zijn alle negen clusters van lectoraten gevisiteerd. Deze zijn op alle criteria voldoende bevonden. Het nieuwe Kwaliteitskaart Onderzoek Saxion-dashboard (KOS-dashboard) is in gebruik genomen in 2024 en verder ontwikkeld in 2025. In dit dashboard zijn per lectoraat de standaarden uit het BKO (Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek) opgenomen en het biedt de mogelijkheid om op elk moment relevante informatie over (de impact van) het onderzoek op te vragen (dynamische kwaliteitszorg).

Zo levert het dashboard niet alleen input voor de visitaties, maar ook voor de managementrapportages en de planning-en-control-cyclus binnen de academies en met het college van bestuur. De indicatoren bevatten informatie over de geldstromen, bijdragen aan het werkveld, het onderwijs en het kennisdomein, bijdragen aan de zwaartepunten, regionale strategische agenda's, et cetera. Voor de impact van onderzoek zijn de indicatoren onder andere:

- Geldstromen, inclusief in-kind en in-cash bijdragen, ten opzichte van de totale projectomvang.
- Bijdragen van onderzoeksgroepen aan onderwijs.
- Bijdragen van externen (bedrijven/instellingen), in-kind en in-cash.
- Inhoudelijke bijdragen aan de regionale Strategische Kennisagenda, zwaartepunten en het kennisdomein.
- Peerreviews, integriteitsdialogen, personeelsomvang en een aantoonbare kwaliteitssysteem.

In 2025 werkte Saxion verder aan het meenemen van de keuze-indicatoren in de KOS en het inrichten van een online omgeving voor reflectie door de lectoraten op de prestaties op alle basis- en keuze-indicatoren, de zogenaamde reflectietool, die naar verwachting live gaat in januari 2026. In het voorjaar van 2025 vond een uitgebreide evaluatie van de KOS plaats, die heeft geleid tot een aantal structurele aanpassingen.

5.2.3.1 Basis-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

De clusters van lectoraten werken allemaal volgens de nieuwe kwaliteitszorgmethodiek en met de nieuwe set van basis- en keuze-indicatoren voor onderzoek. De volgende beoordelingen zijn mogelijk: O staat voor onvoldoende, V staat voor voldoende, E staat voor excellent.

A. Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek

TABEL 5.8 RESULTATEN EXTERNE VISITATIES LECTORATEN BKO

Gevisiteerde onderzoekseenheid	Beoordeling op de vier standaarden*	Eindbeoordeling	Samenvatting belangrijkste aanbevelingen of andere opmerkingen waar relevant
Cluster 2: Online Weerbaarheid Modelleren van Maatschappelijke Impact Weerbare Democratie 23 januari 2025	Standaard 1: V Standaard 2: E Standaard 3: V Standaard 4: V	Voldoende	<p>Formuleer een duidelijke visie en strategische positionering met expliciete verbinding tussen Living Technology en publieke waarden. Versterk de samenhang tussen de onderzoekslijnen en ontwikkel een gezamenlijke onderzoeksagenda. Betrek daar ook de externe partners bij.</p> <p>Stimuleer gezamenlijke publicaties en versterk samenwerkingen met regionale partners, zoals de Universiteit Twente en de Politieacademie.</p> <p>Verbeter dataveiligheid, zoek balans tussen publicaties voor de beroepspraktijk, wetenschappelijke publicaties en praktijkproducten en verken de mogelijkheden van citizen science. Maak de integriteitsdialog op clusterniveau meer inhoudelijk en documenteer de opvolging van eerdere aanbevelingen beter.</p> <p>Voer een expliciete netwerkanalyse uit, maak ruim tijd vrij voor gezamenlijke visievorming, verbeter de communicatie met ondersteunende diensten en evalueer KOS om het systeem waardevoller voor het cluster te maken.</p>
Cluster 9: Applied Nanotechnology Technologies for Criminal Investigations 13 februari 2025	Standaard 1: E Standaard 2: E Standaard 3: V Standaard 4: V	Voldoende	<p>Verdere ontwikkeling en aanscherping van het clusterprofiel op basis van de bestaande True North tot een specifiek, strategisch en onderscheidend profiel van het cluster als basis voor verdere invulling van de samenwerking.</p> <p>Richt je niet alleen op producten voor (eind)gebruikers, maar zoek een balans waarin óók ruimte is voor peerreviewed publicaties.</p> <p>Werk ondanks de restricties actief en bewust aan Open Science, inclusief open-access-publicaties en -data.</p> <p>Monitor de maatregelen die zijn en worden genomen rondom de groei van de lectoraten.</p>

* Standaard 1: De onderzoekseenheid heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma.

Standaard 2: De onderzoekseenheid maakt zichtbaar wat de bijdrage is aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk en de bredere samenleving, het onderwijs en het onderzoeksdomein.

Standaard 3: Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek.

Standaard 4: De wijze waarop de eenheid is georganiseerd, de inzet van mensen en middelen en de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties, maken de realisatie van het onderzoeksprofiel mogelijk.

Gevisiteerde onderzoekseenheid	Beoordeling op de vier standaarden*	Eindbeoordeling	Samenvatting belangrijkste aanbevelingen of andere opmerkingen waar relevant
<p>Cluster 4: Smart Health Social Work Technology, Health & Care</p> <p>5 maart 2025</p>	<p>Standaard 1: V Standaard 2: V Standaard 3: V Standaard 4: E</p>	<p>Voldoende</p>	<p>Het panel adviseert het cluster om, samen met het werkveld en strategische partners, de grote vraagstukken terug te laten komen in een missionstatement. Vanuit deze gezamenlijke missionstatement kan een onderzoeksagenda op clusterniveau ontwikkeld worden. Het panel adviseert het cluster én het CoE om na te denken over de presentatie en terminologie om te garanderen dat relevante praktijkvragen zonder focus op technologiecomponent ook hun weg naar Saxion weten te vinden.</p> <p>Het cluster ontwikkelt zich in het doen van participatief actieonderzoek (PAR) naast andere onderzoeksmethoden. PAR vraagt expliciet om het actiever en explicieter betrekken van stakeholders (cocreatie) bij het opzetten en uitvoeren van het onderzoek. Dit gebeurt occasioneel, maar kan worden versterkt.</p> <p>Continueer de activiteiten om de impact op het bacheloronderwijs te vergroten. Organiseer daarbij meer samenhang tussen (interdisciplinair) onderzoek en de verschillende opleidingen, met expliciete betrokkenheid vanuit docenten bij het lectoraat.</p> <p>Koester de rijkheid en variatie aan methodologieën waarbij eenduidig gebruik en het spreken van dezelfde taal belangrijk zijn. Het ontwikkelen van een gezamenlijke methodologie als participatief actieonderzoek past daarbij zolang deze niet te dominant wordt.</p> <p>Geef meer aandacht aan de context waarin het onderzoek plaatsvindt. Maak daarnaast gebruik van de veelheid aan projecten om inzicht te krijgen in ethische principes ten aanzien van technologie en eindgebruikers.</p> <p>Overweeg om de KOS-indicatoren voor doorwerking naar het onderwijs te herzien, omdat deze de praktijk niet lijken te reflecteren.</p>
<p>Cluster 6: Ambient Intelligence Smart Cities Sustainable & Functional Textiles</p> <p>20 maart 2025</p>	<p>Standaard 1: V Standaard 2: V Standaard 3: V Standaard 4: V</p>	<p>Voldoende</p>	<p>Formuleer een overkoepelende missie voor het cluster en ambitieuze missies per lectoraat (AI en SC). SFT heeft reeds een ambitieuze missie geformuleerd. Herijk het profiel en de naam van SC. Versterk methodische kruisbestuiving en zet lectoren actiever in bij strategievorming. Zorg ervoor dat KOS waardevolle en betrouwbare data presenteert.</p> <p>Verbind externe vragen expliciet aan doelen van het cluster. Formuleer een visie op de bijdrage van het cluster aan het kennisdomein, met oog voor het hbo-perspectief.</p> <p>Verduidelijk hoe het onderscheid tussen ontwerp- en onderzoeksmethoden in het cluster wordt gehanteerd. Ontwikkel een eigen visie op Open Science en datagebruik. Toon meer urgentie bij opvolging van eerdere aanbevelingen, onder meer ten aanzien van peerreviews en kwaliteitsborging.</p> <p>Onderzoek de suggestie voor Lunch & Learns om verbinding te versterken. Investeer gericht in het lectoraat SC. Voer een netwerkanalyse uit en verbeter de externe bruikbaarheid van het KOS-systeem.</p>

Gevisiteerde onderzoekseenheid	Beoordeling op de vier standaarden*	Eindbeoordeling	Samenvatting belangrijkste aanbevelingen of andere opmerkingen waar relevant
Cluster 1: Business Models Ethiek & Technologie Data Driven Innovation Regio-ontwikkeling	Standaard 1: V Standaard 2: E Standaard 3: V Standaard 4: V	Voldoende	<p>Het panel adviseert het cluster om met urgentie eind 2025 een sturende visie en missie (op basis van een passend narratief) op clusterniveau te presenteren met duidelijke posities van de lectoraten binnen het cluster en de hogeschool en de regio. Het panel vraagt bijzondere aandacht voor het lectoraat Ethiek & Technologie, dat een discipline-overstijgende functie heeft. Het draagvlak voor het onderzoek van deze lectoraten is groot, zowel intern binnen Saxion als extern in de regio. De sterke band tussen het onderzoek en de regio is in positieve zin onderscheidend. Het panel adviseert aan de lectoraten om de focus op overheids-gesubsidieerde projecten te verbreden richting de transitieagenda van ecosystemen en dus ook bedrijven, om aan de hand van vraagarticulatie de kennisontwikkeling in het bedrijfsleven directer te helpen bij de ingewikkelde transitie die samen (moeten) worden doorlopen. Ontwikkel in samenspraak met externen een overkoepelend verhaal en onderzoeksagenda die aansluiten bij de regionale vraagstukken en verbind daaraan ook de indicatoren voor de monitoring van de ontwikkeling van het cluster.</p> <p>De samenwerking met externe stakeholders is indrukwekkend. De persoonlijke relatie met en nabijheid van de onderzoekers is daar een belangrijke factor in. Tegelijk vormt deze persoonlijke relatie een kwetsbaarheid voor duurzame en structurele samenwerking als deze onvoldoende geborgd wordt.</p> <p>Besteed meer systematisch aandacht aan het in beeld brengen van impact van het onderzoek in de beroepspraktijk, bij overheden en het bedrijfsleven. Probeer de daadwerkelijke doorwerking te activeren, in kaart te brengen en te communiceren naar de buitenwereld als bewijs van het narratief.</p> <p>De integratie van onderzoek en onderwijs is met name zichtbaar in minoren en masters.</p> <p>Het panel adviseert om te komen tot een gezamenlijke aanpak met heldere doelen en een taakverdeling op clusterniveau die nodig is voor een brede aanpak van de integratie van onderzoek en onderwijs. Dit vraagt ook om een duidelijke kennisagenda bij de opleidingen.</p> <p>Het panel adviseert een strategische netwerkanalyse om kernpartners te identificeren en een dynamische manier te vinden om deze te betrekken, zoals discussietafels in plaats van een formele raad van advies.</p> <p>Het cluster hanteert indicatoren. Daaruit spreekt een grote ambitie ten aanzien van de kwaliteit van het onderzoek. Het panel beveelt aan om binnen dit brede scala een duidelijke keuze te maken voor een beperkt aantal kernindicatoren.</p> <p>De lectoraten organiseren regelmatig een peerreview, meestal op projectniveau. Deze reflecties door buitenstaanders waarborgen de kwaliteit van de projecten.</p>

Gevisiteerde onderzoekseenheid	Beoordeling op de vier standaarden*	Eindbeoordeling	Samenvatting belangrijkste aanbevelingen of andere opmerkingen waar relevant
			<p>Een peerreview door externen, die vanuit een meer kritische distantie kunnen reflecteren, kan leiden tot een brede dialoog over de programmatische ontwikkeling en de kwaliteit van het onderzoek binnen het cluster. Het databeheer verdient meer aandacht, mogelijk met meer ondersteuning door de centraal gepositioneerde data-stewards.</p> <p>Maak een strategische netwerkanalyse die is verbonden aan de gewenste impact die het cluster beoogt. Organiseer een strategische dialoog met een beperkt, maar multidisciplinair, aantal (strategische) partners.</p> <p>Het panel registreert een sterke behoefte aan een kritische en strategische dialoog, zowel intern als extern. Betrek relevante stakeholders en zoek naar een dynamische werkwijze.</p> <p>Ontwikkel de KOS door naar een instrument dat een betrouwbaar en realistisch beeld geeft van de prestaties van het cluster.</p>

De commissie wetenschappelijke integriteit (CWI) van het samenwerkingsverband CHE, HAN, Windesheim, HANZE, NHL Stenden, NIPV, Van Hall Larenstein, Aeres en Saxion geeft aan dat er in 2025 geen klachten met betrekking tot wetenschappelijke integriteit zijn ontvangen. Saxion handelde in 2025 twee klachten uit 2023 af. Deze klachten hadden betrekking op eenzelfde onderzoeksproject bij Saxion en zijn in onderlinge samenhang behandeld. Beide klachten zijn ongegrond verklaard.

B. Voorbeelden van succesvolle verbinding met de arbeidsmarkt en het onderwijs

Saxion kent onder meer de volgende voorbeelden van de verbinding tussen het beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt:

- Saxion Parttime School (SPS): SPS kent een ruim aanbod van professionaliseringsmodules en -cursussen die in deeltijd gevolgd kunnen worden door werkenden. Deze zijn vaak stapelbaar tot volwaardige diploma's. Een aantal modules wordt door onze lectoraten verzorgd.
- Fast Forward: Fast Forward is een traineeship-programma waarin Saxion talentvolle net-afgestudeerden verbindt aan interessante organisaties en een optimale ontwikkeling en begeleiding van de trainee en het bedrijf verzorgt. Zo'n 10% van de trainees is aan lectoraten verbonden.
- Regio Deal Ontwikkelfonds: Binnen de Regio Deal Stedendriehoek (CleanTech Regio) is een fonds beschikbaar voor de professionalisering van werkenden waarbij onderwijs- en trainingsonderdelen worden verzorgd door Saxion.

- Het CoE VEGT, waarin met de Universiteit Twente en het ROC van Twente wordt samengewerkt met bedrijfspartners aan arbeidsmarktzoekstukken en innovaties voor de duurzaamheidstransities. Dit gebeurt veelal met learning communities van docent-onderzoekers, studenten en bedrijfspartners.
- De Pro-motor Award 2025 is gewonnen door het project 'Gas erop!' van Universiteit Twente, Saxion, Windesheim en ROC van Twente. Deze prijs is uitgereikt tijdens de Katapultdag 2025 op 30 september in Amersfoort.
- Mede op grond van haar sterke technische onderzoeksprofiel en de nauwe samenwerking met het regionale hightech bedrijfsleven kan de regio Twente sterk participeren in het Nationale Plan ChipTech Talent voor de Semicon sector (project Beethoven). De meeste middelen komen beschikbaar voor de versterking van de techniekopleidingen en het aantrekken van meer (internationale) techniekstudenten.
- Smart Solutions Semester: Binnen het Smart Solutions Semester werken derde- en vierdejaarsstudenten van bacheloropleidingen in interdisciplinaire teams samen aan zoekstukken uit de (regionale) beroepspraktijk en van lectoraten. Bij circa de helft van de projecten zijn lectoraten betrokken.
- Laboratoria: In alle laboratoria van de lectoraten werken studenten aan projecten voor hun opleiding en/of het lectoraat. Zo host het Mechatronicalab van het lectoraat SMART (Smart Mechatronics & Robotics) jaarlijks meer dan 300 studenten. Het nieuw opgericht Nano-Forensisch Lab in Deventer is hier ook een mooi voorbeeld van.

- Learning communities: In projecten van de Centres of Expertise TechYourFuture en VEGT werken studenten samen met onderzoekers en medewerkers van bedrijven aan echte praktijkproblemen. Binnen het project Gas Erop! nemen bijvoorbeeld installatietechnici van diverse installatiebedrijven en studenten van Saxion 'on the job' tien weken lang deel aan een learning community met een concrete uitdaging rondom het monteren van warmtepompen.
- LectoWat?! (academie School of Commerce & Entrepreneurship en academie Creatieve Technologie): Bij Creative Business maken studenten mediaproducties in een studio-opdracht. Studenten moeten een video-podcast maken om meer bekend te raken met wat lectoraten zijn en wat je daar kunt doen. De studenten spraken hiervoor met studenten, docenten en onderzoekers. Het eindresultaat van de eerste aflevering is hier terug te zien.

C. Functiehuis

Saxion ontwikkelde beleid ten aanzien van het (beter) ontlasten van lectoren en het verstevigen van de ondersteuning en de aansturing van onderzoekers. Daarnaast werkte zij in 2025 aan rolbeschrijvingen voor onderzoeksondersteuning en de functionaris bedrijfsvoering en is er een start gemaakt met het uitwerken van loopbaanpaden voor onderzoekers. Dit in nauwe afstemming met de landelijke initiatieven en ontwikkelingen op dit terrein, zoals via het Hogeschool Onderzoeksbeleids Netwerk (HON).

D. Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

In 2021 heeft Saxion het Diversity Office opgericht: het middelpunt van het netwerk met betrekking tot diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in de breedste zin van het woord. Het is een plek waar gelijkgezinden elkaar kunnen ontmoeten, maar ook de plek waar (trainings) aanbod en activiteiten worden ontwikkeld voor studenten, docenten en onderzoekers. Naast dat Saxion het Gender Equality Plan (sinds 2021) blijft naleven ondernam Saxion in 2025 de volgende activiteiten:

- Binnen het E³UDRES²-netwerk, waaronder de verschillende onderzoeksgroepen, bracht Saxion het onderwerp gendergelijkheid onder de aandacht door het werven van (afstudeer) scripties die ingediend worden voor de E³UDRES² Gender & Diversity Award. In 2026 zal zij deelname hieraan extra stimuleren.
- Saxion stimuleert de ontwikkeling van vrouwelijk talent door deelname aan Step Up. Step Up is een initiatief van Future of Twente, gericht op de professionele en persoonlijke groei van ambitieuze vrouwen in de regio Twente. Zij organiseren inspirerende evenementen en mentorprogramma's, waarbij coaching centraal staat. In 2025 namen 25 medewerkers en studenten van Saxion deel aan Step Up.

- De programmatische samenwerking tussen Saxion en FC Twente vindt plaats via praktijkgericht onderzoek. Dit programma is gericht op innovaties rond topsport, sportmarketing, gezondheid en bewegen. In 2025 is via het Smart Solutions Semester een onderzoek gedaan naar hoe FC Twente Vrouwen haar marktpositie kan verbeteren en hoe aspecten van diversiteit, inclusie en gelijkheid hier een rol in kunnen spelen.

5.2.3.2 Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

Saxion werkt op de volgende manier aan de kwalitatieve verduurzaming van het onderzoek.

A. Professionaliseringsactiviteiten personeel

In 2025 vonden de volgende professionaliseringsactiviteiten voor het (onderzoeksgerelateerde) personeel plaats. We noemen dat veelal workshops of kennissessies, en ze zijn veelal ingebed in het professionaliseringsaanbod van de Saxion Academy:

- Subsidieadvies en onderwijsvernieuwing.
- Vindsubsidies.
- Workshops subsidieschrijven.
- AVG/datamanagement/privacy.
- Repository/indicatorenonderzoek.
- Pitchsessies onderzoeksvoorstellen voor peerreview (iedere maand).
- Integriteitsdialogen.
- Dag Kwaliteitszorg en Wetenschappelijke Integriteit voor lectoren, directeuren en het college van bestuur.
- Naast inhoudelijke kennissessies zijn een aantal masterclasses toegevoegd voor de leidinggevende functies binnen lectoraten.
- Training voor nieuwe onderzoekers.
- Trainingen en kennisclips over RAAK-aanvragen.

B. Open-science-activiteiten

Saxion heeft een open-access-publicatiebeleid. Onderdeel hiervan is het oprichten van een open-access-fonds (k€ 50), waarbij onderzoekers een aanvraag kunnen indienen voor de dekking van de kosten van het open access publiceren. Voor de onderzoeksinfrastructuur hebben wij een Open Source/SURF first-benadering. We nemen als Saxion deel aan Publinova, een landelijk platform voor het publiceren en presenteren van uitkomsten van praktijkgericht onderzoek. Dit vergroot ook de zichtbaarheid van onze onderzoekscommunities en projecten. Saxion heeft een data-re-use-protocol en we helpen onderzoekers met het publiceren van datasets via DANS. We deden mee aan de taskforce Open Science en zijn actief aangesloten op de werkgroep Open Science van de Vereniging

Hogescholen en het ondersteuningsbureau hiervan. Sinds 2020 is Saxion penvoerder van het project DCC-PO (Digital Competence Center voor Praktijkgericht Onderzoek). Daarin spannen wij ons met bijna alle hogescholen in Nederland in voor het verder professionaliseren van onderzoeksondersteuners, het geven van cursussen data carpentry, Open Science en FAIR publiceren. Binnen Saxion bieden we datamanagement- en open-science-modellen aan, hebben we een in-house Data Carpentry-training, onze eigen Zenodo-community en is een plan opgesteld voor het gebruik van Persistent Identifiers. Wij zien een toename van vragen rondom het mogelijk maken van open-access-publicaties, data en onderzoeksoutput.

C. Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem

Saxion heeft een basis Research Information Systeem (RIS). Naar aanleiding van de groei van het onderzoek en nieuwe grote administratieve systemen waarin sinds 2022 een deel van de onderzoeksgelateerde informatie wordt opgeslagen, is een project gestart naar een RIS 2.0. Dit project loopt door tot en met 2026. Verder werken we sinds 2022 met een nieuwe repository voor het opslaan en beheren van publicaties en producten van onderzoek. Momenteel wordt de automatische link gebouwd met Publinova.

D. Aanwezigheid datamanagementsystemen

Saxion gebruikt de Saxion Research Drive (SRD, via SURF) als goed beveiligd datamanagementsysteem waar onderzoekers gedurende het onderzoek hun data veilig kunnen verzamelen, bewerken, analyseren en opslaan. Na afloop van een onderzoek worden data in de Saxion Repository opgeslagen. Publiceren van data is dan ook mogelijk via DANS of andere landelijke platforms. Vanaf 2025 participeert Saxion in de SURF-pilot voor een Virtual Research Environment voor toegang tot meer applicaties, rekenkracht, een veilige samenwerkingsomgeving en dataopslag.

E. Vertegenwoordiging onderzoek in medezeggenschap, strategie en beleid

Saxion werkt met een Advies Commissie Onderzoek (ACO), bestaande uit vier (associate) lectoren die SRGS, de directeurs en het college van bestuur adviseren over belangrijke beleidskwesties voor onderzoek. Ieder zwaartepunt wordt geleid door een coördinerend lector die in samenspraak met SRGS de voortgang van het Living Technology-onderzoek bewaakt en aanjaagt (inclusief budgetten).

5.2.3.3 Overige ontwikkelingen kwalitatieve verduurzaming

Om de kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur, wetenschappelijke integriteit en de onderlinge dialoog te stimuleren, zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Saxion communiceerde in 2025 de verzamelde en veralgemeniseerde resultaten van alle integriteitsdialogen die als voorbereiding op de visitatieronde zijn gevoerd, niet alleen binnen de onderzoeksgemeenschap, maar ook binnen de ondersteunende diensten.
- Er is een definitief 'protocol omgang met externe partijen en bedrijven' ontwikkeld als leidraad voor onderzoekers en lectoraten om in te schatten met welke partners en in welke activiteiten veilig kan worden samengewerkt.

5.3 Bijlage

Toelichting op geldstromen

1^e geldstroom	Inkomsten die in dit verslagjaar zijn besteed aan onderzoek vanuit de reguliere bekostiging (lump sum OCW). Afhankelijk van het door de hogeschool opgestelde onderzoeksbeleid kan het bedrag afwijken van het Onderwijs & Onderzoek-deel in de lumpsum.
2^e geldstroom	Inkomsten voor onderzoek die in dit verslagjaar door zelfstandige publieke organisaties (bijvoorbeeld NWO, Regieorgaan SIA, ZonMw) zijn uitgekeerd en zijn verworven in nationale/internationale competitie. Het betreft hier niet het gehele budget van een meerjarig onderzoeksproject maar de middelen die in dit jaar binnen het meerjarig project zijn uitgekeerd. In het geval de hogeschool penvoerder is van een consortium betreft het hier niet het gehele consortiumbudget maar slechts het onderdeel van het budget waarvoor de hogeschool uitvoeringsverantwoordelijkheid heeft. Het betreft hier zowel nationaal als internationaal toegekende middelen.
3^e geldstroom	Inkomsten voor onderzoek die in dit verslagjaar zijn uitgekeerd op basis van een contract met een opdrachtgever voor het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. Het betreft hier niet het gehele budget van een meerjarig onderzoeksproject maar de middelen die in dit jaar binnen het meerjarig project zijn uitgekeerd. In het geval de hogeschool penvoerder is van een consortium betreft het hier niet het gehele consortiumbudget maar slechts het onderdeel van het budget waarvoor de hogeschool uitvoeringsverantwoordelijkheid heeft. Het betreft hier zowel nationaal als internationaal toegekende middelen.
Overige middelen	Inkomsten voor onderzoek die in dit verslagjaar zijn uitgekeerd en die niet vallen onder de hiervoor genoemde categorieën.

Ondernemerschap

- 6.1 Inleiding
- 6.2 Saxion Centrum voor Ondernemerschap
- 6.3 Strategische indicator ondernemerschap
- 6.4 Duurzaamheid in ondernemerschap



6 Ondernemerschap



6.1 Inleiding

Met ondernemerschap versterken we onze impact in de regio. We bieden onze studenten de kans om de bedrijven van de toekomst te starten en daarmee dragen we bij aan het creëren van nieuwe werkgelegenheid. We stimuleren het vinden van innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen.

Saxion biedt studenten en medewerkers vanuit het Saxion Centrum voor Ondernemerschap (SCvO) via incubators in Apeldoorn, Deventer en Enschede diverse programma's, coaching door ervaren ondernemers en een community op het gebied van ondernemerschap aan. We creëren impact middels cocreatie met start-ups, scale-ups en andere mkb-bedrijven in onze learning communities en fieldlabs. We stimuleren het benutten van ondernemerskansen vanuit onderzoeksresultaten. Op de Saxion-locaties hebben we learning communities opgezet. In Apeldoorn de innovatiehub binnen het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering, in Deventer het Startup Ecosysteem Stedendriehoek en in Enschede

vormt zich op het Ariënsplein een dynamische community rondom gezondheid en technologie.

Voorbeelden van start-ups die gebruikmaken van kennis van onze onderzoekslectoraten zijn Occam Dx, Textile Fiber Boost en SaXcell. Daarnaast maken diverse start-ups gebruik van de kennis en vaardigheden die ze in hun opleiding hebben opgedaan, zoals de studentbedrijven Simple Scan (voor het online aanvragen van een energielabel) en Stamlabs (dat 3D-geprinte bewegende botstructuren maakt voor educatief gebruik). Een ander voorbeeld is de winnaar van de Saxion Ondernemers Award 2025, Lars Slomp, met zijn bedrijf Oculoo. Hij bracht een hulpmiddel op de markt dat oogdruppelen vergemakkelijkt.

6.2 Saxion Centrum voor Ondernemerschap

Saxion begeleidde in 2025 circa 400 studenten bij hun ondernemerschapsambities via een diversiteit aan bestaande en nieuwe programma's. Nieuw in ons aanbod is het programma Startup Factory, waarin we studenten met kennis vanuit lectoraten een bedrijf helpen starten. Daarnaast is er een nieuwe variant van Your Online Side Hustle ontworpen speciaal voor en aangeboden aan de studenten van de negen E³UDRES²-partners. Deze startte in het najaar met een instroom van ruim 140 deelnemers. Ook het afgelopen jaar besteedden we aandacht aan social entrepreneurship en stimuleerden we vrouwelijk ondernemerschap.

Traineeshipprogramma Fast Forward

Saxion biedt pas afgestudeerden het Fast Forward-traineeprogramma aan. Daarin doen young professionals in diverse functies werkervaring op bij verschillende bedrijven en organisaties in de regio of bij organisatieonderdelen binnen Saxion. Met dit traineeship behouden we talenten voor de regio. Het afgelopen jaar namen 83 trainees deel. Eerder bleef 70% van de Fast Forward-alumni in de regio werken, dit is inmiddels gegroeid naar 90%. Het Fast Forward-programma bestond dit jaar 25 jaar. Tijdens een feestelijk event in november waren ruim 100 trainees en alumni aanwezig. Het Fast Forward-traineeprogramma wordt gemiddeld met ruim een 8 beoordeeld.

Impact en valorisatie

Het impactteam stimuleert actief de valorisatie van onderzoek binnen Saxion door lectoraten te ondersteunen bij het ontwikkelen van kansrijke innovatie- en subsidieaanvragen. Samen met Novel-T is een training georganiseerd ter voorbereiding op de komende take-off hbo-ronde, wat leidde tot vijf aanvragen vanuit de lectoraten Industrial Design, Applied Nanotechnology en Data Driven Innovation, waarvan vier onder directe begeleiding van het impactteam zijn ingediend. Daarnaast is Saxion actief in het Ideation Lab GroenVermogenNL (TU Delft/4TU's), waar studententeams onderzoekers helpen bij de marktvalidatie van veelbelovende innovaties. Saxion is ook toegetreden als kernpartner in het Thematische Technology Transfer (TTT) Deeptech-programma, waarin kennisinstellingen vouchers kunnen aanvragen voor valorisatie.

Het Groeifondsprogramma Biotech Booster (BTB) is goedgekeurd voor de periode 2026-2030, waarmee de continuïteit van het programma en de inzet van een extra impact developer voor Saxion zijn geborgd. Binnen dit programma wordt intensief samengewerkt met kennistransferorganisaties en impact developers van andere deelnemende universiteiten en hogescholen, wat bijdraagt aan een sterke landelijke valorisatieketen.

Het al lopende BTB-project, waarin een Saxion-lectoraat samenwerkt met een spin-off van de Universiteit Twente, wordt door het impactteam begeleid in de verdere technologische ontwikkeling en commercialisatie. Voor de komende ronde zijn vier nieuwe pre-applicaties ingediend vanuit de lectoraten Applied Nanotechnology, Sustainable Energy Systems en Sustainable Building Technologies, in consortia met onder andere Q51, Biofinish International, Universiteit Twente, Radboudumc, WUR en TNO.

Processen en afspraken rondom intellectueel eigendom worden vereenvoudigd en vernieuwd, met de nadruk op uitvoerbaarheid en maatschappelijke impact. Samen met de Saxion Research & Graduate School zijn gezamenlijke activiteiten opgezet, waaronder een werktevredenheidsonderzoek en samenwerkingen met externe partners zoals Oost NL en Novel-T.

Tot slot dragen we actief bij aan het financieringsklimaat voor studentondernemers, ondernemende onderzoekers en spin-offs van Saxion. Dit doen we door deelname aan het Startupfonds Gelderland en het Startupfonds Overijssel en door de ontwikkeling van nieuwe programma's in samenwerking met Novel-T, de provincie Overijssel en de Twente Board. Deze ontwikkelingen laten zien dat valorisatie binnen Saxion stevig in beweging is en steeds meer verankerd raakt in onderzoek, samenwerking en strategische programma's.



Novel-T

Samenwerking tussen het SCvO en Novel-T is belangrijk voor de regio. In 2025 is helderheid gebracht in de taakgebieden, waarbij we vaststelden dat er sprake is van complementariteit. Daarom is een plan ontwikkeld voor een veel stevigere verankering van de samenwerking en het bereiken van meer synergie. Dit plan wordt inmiddels tot uitvoering gebracht. We versterkten de samenwerking met Novel-T via diverse initiatieven, zoals met de ontwikkeling van een Overijssels start-up ecosysteem en de samenwerking in het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering. Ook is de samenwerking in Connect-U (de stadscampus van Twente) gecontinueerd en verbreed vanuit het Regio Deal-project Next Tech Twente, waarin de vijf topwerklocaties van Twente samenwerken aan profilering en in het verhogen van hun diensten en meerwaarde aan de bedrijven die op de topwerklocaties werkzaam zijn. Ook met betrekking tot studentondernemerschap, start-upfinanciering en impact development (hierboven beschreven) wordt steeds meer samengewerkt en is er een Interreg-subsidieaanvraag ingediend met een groot aantal andere partners. Ten slotte wordt gezamenlijk opgetrokken bij het helpen van ondernemers en het bieden van talent, onder andere via Novel-T SMART en het Saxion Business Point.

Andere samenwerkingsverbanden

Saxion werkt samen met diverse werkgeversorganisaties, zoals MKB Twente en MKB Deventer, maar ook met de Economic Boards in de regio: de Twente Board/Twente Board Development, de Deventer Economic Board en de Regio Stedendriehoek.

In 2025 bouwde het SCvO verder aan de communities in Enschede (Connect-U), Deventer (Startup Ecosysteem Stedendriehoek vanuit De Gasfabriek) en Apeldoorn (Centrum voor Veiligheid en Digitalisering). Dit doen we samen met onze lectoraten en partners zoals het ROC van Twente en Aventus, de gemeente Enschede, Ondernemershuis Deventer, de gemeente Apeldoorn, Oost NL, Qredits en vele anderen.

In Oost-Nederland werken we samen met Oost NL, HAN, Windesheim, RU Nijmegen, ArtEZ, VHL, Kiemt en de provincie Gelderland. Ons netwerk breidt zich nog steeds uit. We waarderen daarbij de bereidheid van ervaren ondernemers in onze Circle of Experts, onze Circle of Investors en in onze diverse adviesorganen om ons en onze (student)ondernemers te helpen met hun kennis en ervaring.

Ook E³UDRES² is een steeds belangrijker partnership omdat we ondernemerschapsprogramma's delen, samen optrekken in het betrekken van stakeholders en het delen van onze communities en bij belangrijke Europese subsidieaanvragen zoals LEAP XR van het European Institute of Innovation & Technology (EIT).

6.3 Strategische indicator ondernemerschap

In 2025 kent Saxion 942 studentondernemers. Ondanks de teruglopende studentaantallen kwamen er 107 studentondernemers bij. Het percentage studentondernemers steeg daarmee naar 3,8% (2024: 3,3%). Zie voor een overzicht tabel 2.5.

6.4 Duurzaamheid in ondernemerschap

Het SCvO besteedt in zijn ondernemerschapsonderwijs en projecten aandacht aan de SDG's. Het centrum biedt inclusief onderwijs, met passend aanbod voor vrouwen en internationale studenten. De SDG's vormen een standaardtoetsingscriterium. In 2025 waren de thema's goede gezondheidszorg en welzijn (SDG 3) en verantwoorde consumptie en productie (SDG 12) het meest populair onder startende ondernemers. Sinds 2025 worden studenten nadrukkelijker gestimuleerd om te ondernemen binnen een van de volgende domeinen: energietransitie, digitalisering en circulaire economie. Binnen het project Erasmus for Young Entrepreneurs zijn succesvolle samenwerkingen tot stand gebracht, waarbij de SDG's zichtbaar worden. Zo werkten twee vrouwelijke ondernemers uit Nederland en Portugal samen aan nieuwe technologische ontwikkelingen op het gebied van ruimtelandbouw. In 2025 is het aandeel ervaren vrouwelijke ondernemers in onze Circle of Experts (een kring van ervaren ondernemers die jonge studentondernemers adviseren) gegroeid naar 19%. Zij zijn belangrijke rolmodellen voor onze vrouwelijke studenten. Onze ambitie is om dit percentage in 2026 te laten groeien naar 25%.

Mensen en organisatie

- 7.1 Inleiding
- 7.2 Medewerkers
 - 7.2.1 Medewerkers en organisatie
 - 7.2.2 Leren en ontwikkelen
 - 7.2.3 Sociale veiligheid en inclusie
- 7.3 Bedrijfsvoering
- 7.4 Bezuinigingsopdrachten
- 7.5 Duurzaamheid in organisatie





7 Mensen en organisatie

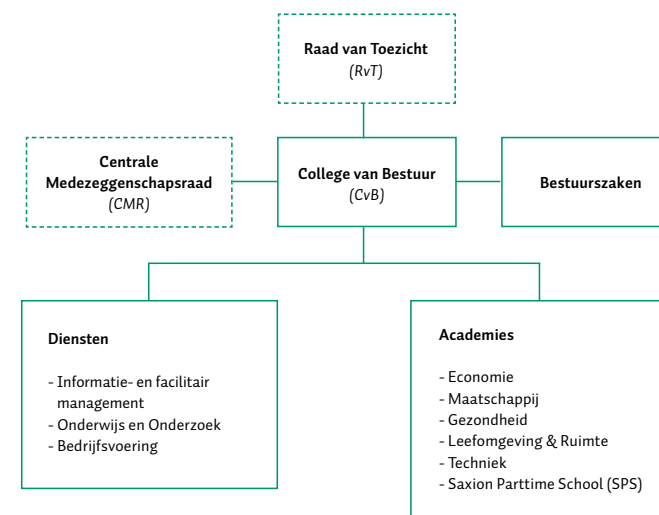
7.1 Inleiding

Saxion bouwt aan de toekomst en staat tegelijkertijd voor een financieel uitdagende periode. De toekomstige inkomsten dalen aanzienlijk omdat er minder studenten instromen en de rijksbijdrage afneemt. Dit betekent dat we de komende jaren extra moeten bezuinigen om financieel gezond te blijven. Daarnaast heeft Saxion besloten tot een herinrichting van de organisatie. Dit zijn ontwikkelingen die een behoorlijke impact hebben op onze medewerkers en organisatie.

Herinrichting organisatie

Saxion vereenvoudigt de interne organisatiestructuur om slagvaardiger te kunnen handelen. Door de hoofdstructuur van de organisatie aan te passen naar minder en grotere eenheden (academies en diensten) kunnen we beter sturen. Deze aanpassing heeft geen gevolgen voor het huidige opleidings- en onderzoeksaanbod. Met een efficiëntere organisatie-inrichting zorgen we ervoor dat we het onderwijs en onderzoek op een goede en betaalbare manier kunnen blijven aanbieden. Zo blijft Saxion

ook in de toekomst een sterke hogeschool voor de regio. Er is een voorstel uitgewerkt dat in december is goedgekeurd door de raad van toezicht en waarop instemming is verleend door de centrale medezeggenschapsraad. In de nieuwe organisatie-inrichting kiezen we voor een structuur met drie diensten en zes academies.



In 2026 werken we deze inrichting verder uit, zodat we in januari 2027 kunnen starten in de nieuwe organisatie.

Professionele cultuur

De herinrichting van de organisatiestructuur is randvoorwaardelijk voor de realisatie van onze ambities. Tegelijkertijd realiseren we ons dat er meer nodig is. De wijze van sturen en samenwerken bepaalt in hoeverre we slagvaardig en wendbaar genoeg blijven om onze ambities te realiseren. Er is daarom tevens aandacht voor het verder ontwikkelen van een professionele cultuur (zie paragraaf 7.2.1).

Vacatures

Om de interne mobiliteit te bevorderen en uitbreiding van vaste formatie te voorkomen stelden we vanaf half juni 2025 een vacaturestop in. Vacatures voor functies, met uitzondering van die voor docenten en onderzoekers, werden intern uitgezet. Om medewerkers te supporten intern te solliciteren is het Saxion Loopbaan Centrum opgericht. Deze maatregelen resulteerden in een toename van de interne mobiliteit. In 2025 solliciteerden 250 medewerkers op een interne functie of rol (2024: 217). Een mobiliteitscommissie beoordeelde verzoeken voor het extern uitzetten van een vacature als er intern geen geschikte kandidaat voorhanden is.

7.2 Medewerkers

7.2.1 Medewerkers en organisatie

Strategische personeelsplanning

Om in te spelen op onze veranderopgave, waarbij de daling van studentaantallen, verbreding van het onderwijsportfolio en groei in onderzoek belangrijke factoren zijn, doet Saxion binnen elke academie en dienst actief aan strategische personeelsplanning. Het afgelopen jaar zijn personele bewegingen, bezettingsvraagstukken en formatiekeuzes met behulp van de strategische personeelsplanning vertaald naar concrete acties. De bezuinigingsopgaven vragen om een wendbaar personeelsbestand; de dienst HRM faciliteert dit actief via interne en externe mobiliteit. Daarnaast was er extra aandacht voor de kwalitatieve bezetting, waarbij de juiste expertise wordt ingezet om ambities waar te maken. Fricties in kwantiteit en kwaliteit zijn inzichtelijk gemaakt en aangepakt met gerichte acties voor professionalisering, mobiliteit en waar nodig afscheid. Leidinggevend worden in dit proces ondersteund. Medewerkers kunnen bij het Saxion Loopbaan Centrum terecht voor informatie, advies en begeleiding bij mobiliteit. Het doel is om duurzame inzetbaarheid maximaal te supporten en daarmee de gewenste wendbaarheid op organisatieniveau te realiseren.

Professionele cultuur

Om een slagvaardige, toekomstbestendige organisatie te realiseren is naast de herinrichting ook een doorontwikkeling van onze

professionele cultuur nodig. Hiervoor is in 2025 de veranderaanpak gerealiseerd, waarin de top van de organisatie een sleutelrol heeft in het door- en voorleven van de gewenste professionele cultuur. Het (h)herkennen en doorbreken van patronen vormt een belangrijk onderdeel van de veranderaanpak. Met het college van bestuur en de directeuren zijn herkenbare patronen geïdentificeerd die ons belemmeren om onze strategische doelen te halen. Deze zijn samen te vatten in: leiden versus volgen, academie/individu versus Saxion en vriendelijk vermijden. Zie ook het sociaal jaarverslag in bijlage 2. Het eerste trainings- en begeleidingsaanbod is gereed om leidinggevend en teams te ondersteunen bij cultuurinterventies. In 2026 zal een grotere groep van Saxion aan de slag gaan met professionele cultuur. Het meten van de impact is onderdeel van de veranderaanpak.

Bezetting

Ten opzichte van het peilmoment in dezelfde periode vorig jaar (december 2024) is het totale aantal medewerkers minimaal afgenomen, namelijk met 28 medewerkers (1% afname ten opzichte van de personeelsomvang van december 2024). Ook het aantal fte is minimaal afgenomen, met 20,8 fte (1% afname ten opzichte van de fte omvang van december 2024).

De omvang van het onderwijzend personeel (OP) in fte bleef vrijwel gelijk, de fte-omvang van het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) daalde licht. In aantallen medewerkers steeg het percentage OP-medewerkers naar 63,3% (2024: 62,5%) en daalde het percentage OBP-medewerkers naar 36,7% (2024: 37,5%). Dit is in lijn met het beleid om de middelen zo veel mogelijk in te zetten voor onderwijs en onderzoek en de ondersteunende dienstverlening daarop aan te laten sluiten. De verwachting is dat het percentage OP in 2026 verder zal toenemen. Het sociaal jaarverslag (bijlage 2) geeft meer zicht op de onderliggende patronen, zoals bij welke eenheden de formatie toenam en afnam, de toegenomen inzet op onderzoek, et cetera. Bovendien wordt daarin aandacht besteed aan de leeftijdsopbouw en het aandeel vrouwen in de organisatie.

TABEL 7.1 VERDELING OP/OBP (OBP IS INCLUSIEF MT) SAXION (INCLUSIEF SAXION NEXT) PER 31-12-2025

		2021	2022	2023	2024*	2025*
Aantal	OP	1.950 (64%)	2.040 (64%)	1.994 (63%)	1.937 (63%)	1.942 (63%)
	OBP	1.101 (36%)	1.155 (36%)	1.179 (37%)	1.163 (37%)	1.130 (37%)
	Totaal	3.051	3.195	3.173	3.098	3.070
In fte	OP	1.496 (62%)	1.578 (62%)	1.594 (61%)	1.530,9 (61%)	1.535,1 (62%)
	OBP	923 (38%)	971 (38%)	1.002 (39%)	985,6 (39%)	960,6 (38%)
	Totaal	2.419	2.549	2.596	2.5	2.495,7

* Twee medewerkers hebben zowel een (deeltijd)aanstelling in een OP-functie, als in een OBP-functie. Dit maakt dat bij optelling in de tabel de som van het totaal OP + OBP twee hoger uitkomt dan het feitelijk aantal medewerkers van 3.098 (2024) en 3.070 (2025).

Deskundigheid onderwijzend personeel

Om de onderwijskwaliteit te waarborgen stuurt Saxion op docenten met een master/PhD en op het percentage gecertificeerde docenten.

Docenten met master/PhD

Zowel bij de uitstroom van medewerkers als bij de indiensttreding van nieuwe medewerkers was er sprake van zowel master- als niet-masteropleide docenten. Als gevolg van deze uit- en instroom steeg het percentage masteropleide docenten naar 77,2% (2024: 75,7%).

TABEL 7.2 DOCENTEN MET MASTER/PHD

	2021 Realisatie	2022 Realisatie	2023 Realisatie	2024 Realisatie	2025 Realisatie	2025 Streefwaarde
Docenten met master/PhD	78,0%	77,0%	75,5%	75,7%	77,2%	80,0%

Certificering

In 2025 bleef het percentage medewerkers met een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) ongeveer gelijk (minimale daling, 0,7%). Dit jaar zijn evenveel gecertificeerde medewerkers uitgestroomd als medewerkers geschoold die een nieuwe certificering hebben behaald. Bij de Basiskwalificatie Examinering (BKE) zien we in 2025 een lichte stijging. De percentages blijven nog altijd achter bij de gestelde streefwaarden.

In aansluiting op het gestelde in cao art. F2-lid 4 over docentcertificering en functie-indeling is vanaf 2025 het BDB-cursusaanbod opgedeeld in drie losse modules. Daarbij geldt dat de module Basiskwalificatie Onderwijs Uitvoeren (BOU) verplicht is voor alle OP-functies in schaal 10 en de modules BOU, BOO (Basiskwalificatie Onderwijs Ontwikkeling) en BKE verplicht zijn voor alle OP-functies in schaal 11 en 12. Aansluitend is het vrijstellingenbeleid geactualiseerd met afzonderlijke regelingen voor de losse modules. Vervolgens zijn alle oude vrijstellingsverzoeken (periode 2013 t/m 2025) opnieuw beoordeeld op basis van het nieuwe beleid en waar mogelijk alsnog gehonoreerd.

In 2025 zagen we de scholingsvraag voor de BDB-modules teruglopen. Met het krimpen van de flexibele schil vanwege de bezuinigingen is het voor docenten hoogstwaarschijnlijk lastiger om tijd vrij te plannen voor deelname aan scholingen. De zorg is dat deze ontwikkeling in 2026 verder doorzet. Het is van belang dat we oog blijven houden voor de ontwikkeling en professionalisering ter ondersteuning van de onderwijskwaliteit.

TABEL 7.3 CERTIFICERING OP-SCHAAL 10, 11 EN 12

	2021 Realisatie	2022 Realisatie	2023 Realisatie	2024 Realisatie	2025 Realisatie	2025 Streefwaarde
Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid	51,8%	49,2%	49,3%	55,6%	54,9%	80%
Basiskwalificatie Examinering	56,8%	58,9%	63,0%	70,4%	71,8%	80%

Gezondheid

In 2025 zien we een afname van het ziekteverzuim. Het voortschrijdende verzuimpercentage daalde van 5,1% in 2024 naar 4,9% in 2025, waarmee Saxion nog boven de streefwaarde van 4,5% blijft. Overall gezien is er een lichte afname in het aantal verzuimmeldingen (2.477 → 2.357), de meldingsfrequentie (0,72 → 0,71) en de gemiddelde verzuimduur (13,61 → 13,46). In 2026 zetten we in op werkdruk en vrouwengezondheid. Dit sluit aan bij de nieuwe cao, waarin extra aandacht wordt gevraagd voor deze onderwerpen.

TABEL 7.4 ZIEKTEVERZUIM

	2021 Realisatie	2022 Realisatie	2023 Realisatie	2024 Realisatie	2025 Realisatie	2025 Streefwaarde
Ziekteverzuim	4,6%	5,0%	4,8%	5,1%	4,9%	4,5%

Vast/flex

Een leidend principe van de cao is dat structureel werk wordt uitgevoerd op basis van een vast contract of een tijdelijk contract met uitzicht op een vaste aanstelling. In overleg met de centrale medezeggenschapsraad sturen we daarbij op een voor medewerkers betrouwbaar en gezond formatiebeleid dat zekerheid biedt. Met de centrale medezeggenschapsraad zijn afspraken gemaakt over een maximaal flexpercentage (inclusief inhuur). Per geldstroom is een maximaal flexpercentage afgesproken, passend bij de tijdelijk- dan wel vastigheid van de geldstroom. In oktober 2023 zijn de flexpercentages bepaald, die drie jaar gehandhaafd worden. Het college van bestuur kijkt daarnaast naar het maximale percentage in vaste dienst. Dat is in tijden van krimp extra belangrijk.

De afgelopen jaren zagen we een sterk dalende lijn wat betreft het flexpercentage. In 2024 en 2025 is het percentage gestabiliseerd naar 12%. We zien dat het flexpercentage bij de academies (gemiddeld 11%) iets lager is dan bij de diensten (gemiddeld 12%). De onderlinge verschillen in flexpercentages zijn groot. De academie School of Finance and International Business zal met 4% flex moeten werken aan een gezonde flexschil. Ook de Dienst Onderwijs en Student Support (5%) en de Dienst Bestuurszaken en Informatiemanagement (6%) zitten aan de lage kant wat betreft flexibiliteit.

Vacatures

Arbeidsmarkt

Vanaf de tweede helft van het jaar is nadrukkelijk gestuurd op beheersing van de formatie. Het aantal vacatures kwam eind van het jaar uit op 227, een lichte daling ten opzichte van 2024 (249). Deze ontwikkeling hangt samen met de vacaturestop die we per medio juni instelden. Door deze gerichte sturing nam de aandacht voor interne mobiliteit verder toe. Medewerkers maakten vaker de overstap naar een andere functie binnen Saxion, wat bijdroeg aan het benutten en behouden van kennis en talent binnen de organisatie.

Ondanks het lagere aantal vacatures bleef de belangstelling voor werken bij Saxion onverminderd groot. Het aantal sollicitanten bleef stabiel ten opzichte van 2024, wat bevestigt dat Saxion aantrekkelijk blijft als werkgever. Hierdoor zijn de meeste vacatures goed vervuld, met uitzondering van een beperkt aantal functies waarvoor de arbeidsmarkt structureel krap is. Voor deze moeilijk vervulbare functies is ingezet op gerichte maatwerkoplossingen.

Inhuur van interim-professionals

Saxion blijft inzetten op duurzame arbeidsrelaties met medewerkers in (vaste) dienst. Tegelijkertijd blijft het in specifieke situaties noodzakelijk om tijdelijk externe expertise in

te huren, bijvoorbeeld om de continuïteit van het onderwijs, onderzoek of de bedrijfsvoering te waarborgen of om specialistische kennis beschikbaar te hebben voor afgebakende opdrachten (niet zijnde inkoop van diensten). Saxion heeft hiervoor een Inhuurdesk in eigen beheer met eigen bemensing. Daarnaast is een broker (Magnit) gecontracteerd die recruitmentactiviteiten ondersteunt, de contractafhandeling verzorgt, juridische risico's afdekt en de facturatie voor Saxion verzorgt.

In 2025 is de inzet van interim-professionals nadrukkelijk benaderd vanuit het perspectief van gerichte en beheersbare inzet. Via de broker is in totaal € 9,7 mln. besteed aan interim-professionals (2024: € 10,7 mln.).

De afweging om externen in te zetten is in 2025 scherper gemaakt, waarbij we nadrukkelijk keken naar alternatieven binnen de organisatie, zoals herverdeling van werkzaamheden, interne mobiliteit en tijdelijke inzet van eigen medewerkers. Externe inhuur werd primair ingezet daar waar interne oplossingen onvoldoende beschikbaar waren of waar snelheid en specifieke expertise doorslaggevend waren. Door deze benadering draagt de inzet van interim-professionals bij aan de wendbaarheid van de organisatie, terwijl tegelijkertijd wordt gestuurd op beheersing van kosten en het versterken van duurzame inzetbaarheid binnen Saxion.

Arbeidsgerelateerde zorg

Voor arbeidsgerelateerde zorg stond in 2025 met de campagne 'Iets meer jij' maandelijks een thema centraal. Het streven was om een zo groot mogelijke doelgroep te bereiken. In totaal hebben 1.222 medewerkers gebruikgemaakt van het aanbod op het gebied van vitaliteit en gezondheid (ten opzichte van 950 in 2024 en 645 in 2023). Het normbedrag om te besteden aan arbeidsgerelateerde zorg was in 2025 € 171.160 (gebaseerd op € 55 per medewerker). Saxion biedt, vanuit de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM-gelden) dankzij de afspraken met de vakbonden, een uitgebreid vitaliteitsaanbod op maat. In 2025 was er vooral een breed aanbod. In 2026 zal de focus liggen op duurzame inzetbaarheid.

Medewerkerstevredenheid

Saxion voert tweemaal per jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit. Het meest recente onderzoek vond plaats in 2024. In januari 2025 zijn de resultaten organisatiebreed en op teamniveau besproken. Op basis van deze uitkomsten zijn per team gerichte interventies opgepakt. In 2025 is gestart met een oriëntatie op een andere wijze van meten, waarbij we het medewerkerstevredenheidsonderzoek combineren met pulsemetingen. Het doel hiervan is frequenter en gericht inzicht te krijgen in de medewerkersbeleving en tijdiger bij te kunnen sturen waar nodig.

Arbeidsvoorwaarden

Op 1 juli 2024 trad een nieuwe cao in werking, die ook in het jaar 2025 van kracht was (looptijd van 1 juli 2024 tot en met 31 december 2025). Op 1 januari 2025 was er sprake van een loonsverhoging van 4%. In oktober 2025 was er sprake van een eenmalige uitkering. De cao-partijen zijn de onderhandelingen voor een nieuwe cao in 2025 gestart. Op 12 december 2025 is een nieuwe cao overeengekomen met een looptijd van 1 januari 2026 tot 31 december 2026. In deze cao is een eenmalige uitkering overeengekomen in de maand december 2025, die Saxion daadwerkelijk in die maand uitbetaalde.

Gevoerd beleid gericht op beheersing van uitgaven inzake uitkeringen na ontslag

Saxion is eigenrisicodragers voor de Werkloosheidswet (WW) en de Bovenwettelijke Werkloosheidswet (BWW) en stuurt actief op het beperken van instroom in uitkeringsregelingen door middel van preventie, goed werkgeverschap en tijdige begeleiding bij uitstroom.

In 2025 is deze aanpak voortgezet en effectief gebleken. Door proactief casemanagement en maatwerkbegeleiding gericht op duurzame herplaatsing namen de besparingen op uitkeringslasten toe van € 1,2 mln. in 2024 naar € 1,45 mln. in 2025. Deze besparingen betreffen kosten die Saxion als eigenrisicodragers zonder actieve begeleiding zou hebben moeten dragen. Casemanagement levert daarmee een aantoonbare bijdrage aan zowel kostenbeheersing als zorgvuldig werkgeverschap.

Integrale veiligheid, risico-inventarisatie en -evaluatie en melding ongevallen

Saxion vindt het van belang dat studenten, medewerkers en bezoekers bij Saxion veilig kunnen studeren, werken en verblijven. Hiervoor hebben we vanuit de diverse veiligheidsdomeinen processen ingericht die dit waarborgen. Voorbeelden hiervan zijn: maatregelen op het gebied van cybersecurity, een beveiligingsorganisatie, bedrijfshulpverlening en een crisisorganisatie. Ook binnen het onderwijs is er via docenten, studieloopbaanbegeleiders en studentpsychologen aandacht voor zaken als sociale veiligheid en ongewenst gedrag. In het meerjarenbeleidsplan Integrale Veiligheid 2024-2026 beschrijven we welke activiteiten nodig zijn om de organisatie verder te professionaliseren op het gebied van veiligheid. In 2025 nam Saxion deel aan de landelijke cybercrisioefening OZON en is er een up-to-date-incidentenrapportage gerealiseerd.

In 2025 registreerde Saxion in totaal 53 incidentmeldingen, waarbij de bedrijfshulpverlening (bhv) is opgeroepen. Het merendeel van deze meldingen betrof gevallen van onwelwording (37). Hoewel deze incidenten vervelend zijn voor de betrokkenen, konden ze doorgaans door de bhv'ers adequaat worden opgelost. In een aantal gevallen (9) moest een ambulance ingezet worden om professionele hulp te kunnen geven. Dit benadrukt het belang van een goede samenwerking met externe hulpdiensten en een snelle respons vanuit de bhv.



7.2.2 Leren en ontwikkelen

Professionalisering

In 2025 vernieuwde Saxion haar professionaliseringsplan. Alle eenheden maken op basis hiervan hun eigen professionaliseringsplan. Verder zijn er in 2025 op het gebied van professionalisering onder andere de volgende resultaten behaald:

- Het ontwikkeltraject voor opleidingsmanagers is succesvol afgerond. Het doel van het traject was om de uniformiteit en gezamenlijkheid te versterken. Dit komt in de evaluaties terug.
- In 2025 heeft Saxion een Europese aanbesteding doorlopen en een externe partij gecontracteerd die de coachvragen van Saxion-medewerkers oppakt. De pilot voor een interne coachpool (bestaande uit vijf gekwalificeerde en ervaren coaches) bleek succesvol en wordt in 2026 vervolgd.
- Voor onze onderzoeksdoelgroep is een nieuw professionaliseringsaanbod opgeleverd, onder andere in de vorm van intervisie voor de associate lectoren.
- Een grote groep leidinggeevenden volgde de masterclass 'het goede gesprek'. De training sluit goed aan op de pijlers van professionele cultuur. Leidinggeevenden leren op een professionele manier het gesprek met hun medewerkers aan te gaan en feedback te geven. Deze training is acht keer gegeven.
- Voor docenten zijn in samenwerking met het Teaching & Learning Centre van Saxion nieuwe vormen van professionalisering opgezet. Daarbij is de essentie het uitnodigen tot leren door actuele onderwerpen op compacte wijze aan te bieden op een wijze die beter past in het lesrooster.

Professionaliseringskosten

In 2025 is € 5,7 mln. besteed aan professionalisering (2024: 5,5 mln.). Dit is een geringe onderschrijding van k€ 1,2 ten opzichte van het gestelde normbedrag (3% van het jaarinkomen). Coaching is evenals het jaar ervoor de snelst stijgende post. Dit jaar was er voor het eerst een interne coachpool beschikbaar in aanvulling op de externe coachpool. Van beide opties is veel gebruik gemaakt.

7.2.3 Sociale veiligheid en inclusie

Saxion streeft naar gelijke kansen en behandeling op de arbeidsmarkt, evenredige vertegenwoordiging op alle niveaus en een inclusieve bedrijfscultuur voor alle genders. Divers samengestelde organisaties en teams zijn creatiever, innovatiever en wendbaarder. Medewerkers die diversiteit, inclusie én gelijkwaardigheid ervaren, ervaren een werkvloer waar ze zichzelf kunnen zijn en waar ze het beste uit zichzelf kunnen halen.

Participatie

Saxion blijft zich inzetten voor inclusieve en duurzame participatie op de arbeidsmarkt. Participatiebanen vormen daarbij een belangrijk instrument om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt structureel te betrekken bij onderwijs, onderzoek en ondersteuning, binnen de ruimte die de organisatie daarvoor heeft. In 2025 is de inzet van participatiebanen benaderd vanuit een zorgvuldig afgewogen balans tussen maatschappelijke verantwoordelijkheid en organisatorische haalbaarheid. In totaal werd in 2025 36,4 fte aan participatiebanen ingezet (2024: 32,9 fte). Deze inzet laat zien dat Saxion, ondanks financiële en personele beperkingen, blijft investeren in inclusie en sociale duurzaamheid.

De focus lag in 2025 nadrukkelijk op het behouden van bestaande medewerkers binnen de doelgroep en het waar mogelijk creëren van perspectief op continuïteit. Tegelijkertijd werd terughoudend omgegaan met nieuwe instroom, mede gezien de beperkte mogelijkheden voor structurele aanstellingen. De verlenging van de centrale financiering van loonkosten van participatiebanen droeg bij aan meer stabiliteit en ruimte voor zorgvuldige plaatsing.

Naast directe participatiebanen binnen Saxion is in 2025 ook ingezet op participatie via inkoop van diensten. Hiermee wordt bijgedragen aan social return on investment en wordt participatie breder verankerd in de bedrijfsvoering.

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid is een randvoorwaarde voor een gezonde leer- en werkomgeving. In 2025 maakten we een start met ontwikkelactiviteiten voor medewerkers en studenten om de handelingsverlegenheid te verkleinen en de handelingsbekwaamheid te vergroten. Leidinggeevenden hebben hierin een cruciale rol als drager van sociale veiligheid. Daarom is in 2025 een sessie sociale veiligheid georganiseerd voor directeuren en lectoren, zijn er sessies voor leidinggeevenden georganiseerd en is een e-learning voor leidinggeevenden en studiecoaches opgeleverd.

Inclusiviteit en diversiteit

In 2025 was er aandacht voor inclusie mede op basis van het medewerkerstevredenheidsonderzoek 2024 (MTO), deelname aan netwerken, zoals het medewerkersnetwerk 'werken met een beperking' en in beleidsvorming en implementatie van beleid. Samen geven we meer inhoud en draagvlak aan geplande evenementen over het thema diversiteit en inclusie. Er vinden ook regelmatig interacties plaats met het landelijk hbo-netwerk Diversiteit en Inclusie.

Om diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid binnen Saxion structureel in te bedden en de professionele ontwikkeling van onze medewerkers te verbeteren zijn onder andere workshops over inclusieve besluitvorming gegeven tijdens de jaarlijkse medezeggenschapsdag en de dag van de opleidingscommissies. Om inclusie structureel te versterken en bij te dragen aan continue kwaliteitsverbetering, werkt Saxion samen met toonaangevende landelijke kennis- en expertisenetwerken zoals het Expertisecentrum Inclusief Onderwijs (ECIO), Zestor, SER Diversiteit in Bedrijf en Movisie. Via consultatiesessies droegen medewerkers bij aan een inclusievere cao-hbo. De nieuwe cao (vanaf 1 januari 2026) maakt verlofregelingen inclusiever, met specifieke aandacht voor gendertransitie, waarbij nu verlof is vastgelegd voor medewerkers die een transitie ondergaan, en voor ouderschapsverlof, dat wordt uitgebreid naar alle feitelijke ouders, inclusief ouders van meeroudergezinnen.

7.3 Bedrijfsvoering

Informatievoorziening (IV)

In 2025 zijn de ingezette veranderingen rondom de IV-governancestructuur gecontinueerd en verbeterd. De besluitvorming over het uitvoeren van IV-initiatieven is verder opgepakt, waarbij in die besluitvorming vooral veel focus was op het meer inzicht krijgen in de inzet van capaciteit en geld. Door de herinrichting van de organisatiestructuur en door de bezuinigingen werden deze twee aspecten nog belangrijker voor het maken van keuzes in het IV-projectenportfolio.

Roadmap IV

Met onze Roadmap IV werken we aan IV-projecten voor de verschillende IV-domeinen. Hieronder staan een aantal van deze projecten in 2025 beschreven.

In 2025 (en doorlopend in 2026) was er veel focus op de implementatie van een nieuw studentinformatiesysteem. Hierbij vervangen we niet alleen het oude systeem, maar kijken we ook naar hoe er meer op dezelfde wijze gewerkt en vastgelegd kan worden, zodat het nieuwe systeem de hele keten van onderwijs goed kan ondersteunen. Ook is er gewerkt aan een project om de uitwisseling van studenten met andere (internationale) instellingen te verbeteren.

Voor het IV-domein onderzoek is een vooronderzoek uitgevoerd naar het implementeren van een digitale onderzoeksruimte die omgevingen voor onderzoekers biedt waar zij veel opslag- en analysemogelijkheden en rekenkracht hebben. Dit krijgt in 2026 een vervolg met de implementatie en uitrol van de SURF Research Cloud binnen de lectoraten.

In 2025 is de aanbesteding voor een CRM-platform gestart. Het platform is gekozen en we kijken nu welke partner de implementatie gaat vormgeven. De implementatie vindt in 2026 en 2027 gefaseerd plaats. Het nieuwe platform zorgt ervoor dat Saxion sterke en langdurige relaties met (potentiële) studenten, alumni, werkveld en medewerkers op kan bouwen.

Informatiebeveiliging en privacy (IB&P)

De dreiging op het gebied van IB&P is voor Saxion permanent aanwezig en is onverminderd hoog. DDoS-aanvallen, malware en phishing blijven ook in 2025 de grootste risico's voor onderwijs- en onderzoeksinstellingen.

In 2025 kwamen digitale soevereiniteit en autonomie op de agenda. Het onverwacht geen toegang meer hebben tot data kan door de huidige geopolitiek een steeds reëler scenario worden. Daarnaast is de dreiging vanuit hoogrisicolanden continu aanwezig als onderdeel van hun geopolitieke strategie.

Saxion werkte in 2025 opnieuw aan het realiseren van het gewenste volwassenheidsniveau op het gebied van IB&P. Het IB&P-beleidskader is op orde gebracht, de implementatie daarvan moet nu volgen. In 2025 is de externe audit gedaan op basis van het SURFaudit-toetsingskader om de voortgang te meten. Op het gebied van privacy zit Saxion momenteel op het gewenste niveau. Wat betreft de informatiebeveiliging moet nog verder worden geïnvesteerd, ook vanwege de verwachte aanwijzing onder de Cyberbeveiligingswet (NIS2) en de meldplicht, registratieplicht en zorgplicht die daarbij komt kijken.



Verantwoording verwerking persoonsgegevens

Het afgelopen jaar zijn er in totaal 9 privacy-incidenten gemeld, waarvan 6 datalekken. Hiervan is er 1 bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) gemeld en alle zijn getoetst door de functionaris gegevensbescherming. Verder kwamen er 0 inzageverzoeken binnen en 2 verzoeken tot dataverwijdering.

Huisvesting

In 2025 zette Saxion vervolgstappen in het programma huisvesting, waarbij we streven naar een compacte, levendige en kwalitatief hoogwaardige huisvesting die flexibel en duurzaam is. Naast dat we investeren in de kwaliteit van de huisvesting is er een ombuiging gerealiseerd ten aanzien van de huisvestingslasten door het inperken van het aantal vierkante meters en door anders te kijken naar het ruimtegebruik. De gestelde ombuigingsopgave van een besparing van 10% op de huisvestingslasten is met de genomen maatregelen in 2025 gerealiseerd. Vanuit het programma huisvesting pakten we het afgelopen jaar meerdere projecten op:

- Vanaf september 2025 verhuren we 2.000 m2 aan het ROC van Twente, waardoor we extra inkomsten genereren. We maken nu gezamenlijk gebruik van het gebouw Edith Stein. Studenten en medewerkers van beide instellingen komen via dezelfde ingang binnen. Dit gezamenlijke gebruik bevordert de onderlinge samenwerking.
- Er zijn diverse aanpassingen gedaan die bijdragen aan een beter klimaat en de verduurzaming van de gebouwen, zoals de toepassing van led-verlichting.
- Op het gebied van onderzoek zijn twee labs gerevitaliseerd.
- Voor de diensten is in Deventer een nieuwe werkomgeving ingericht op basis van het werkplekconcept activiteit-gericht werken. Dit leidde tot een besparing op de vierkante meters.
- De vierkante meters die zijn vrijgekomen door centralisatie van de werkomgeving van de diensten in Deventer zijn omgebouwd naar functionele ruimten voor het onderwijs.
- Door het opstellen van een meerjarenonderhoudsplan is er een meerjarig perspectief voor het onderhoud, met inzicht in zowel de benodigde maatregelen als het financiële aspect. Dit is vertaald naar een meerjareninvesteringsbegroting. In 2025 zijn de geplande onderhouds- en huisvestingsprojecten uit de investeringsbegroting volgens planning gerealiseerd, waardoor de investeringsbegroting en daadwerkelijke realisatie op elkaar aansluiten.

Het programma huisvesting loopt de komende jaren door en zal behalve op de ombuiging van de huisvestingslasten ook gericht zijn op het verhogen van de kwaliteit van de gebouwen en de strategische lange termijn keuzes betreft de vastgoedportefeuille van Saxion. Dit laatste is onderdeel van de locatiestrategie.

Ruimtecapaciteit en bezettingsgraad

Het afgelopen jaar zijn er geen nieuwe bezettingsonderzoeken gedaan. Reden is dat de bezettingsonderzoeken kostbaar en tijdrovend zijn en de verwachting was dat deze niet tot nieuwe inzichten zouden leiden. Wel is een eerste stap gezet in het toepassen van sensoriek om de bezetting en benutting te meten. Eind 2025 is de inzet van wifi-tellingen via ons eigen netwerk geïmplementeerd. Hierdoor is er continu inzicht in de bezetting van een ruimte. In 2026 rollen we dit verder uit en op basis daarvan bepalen we of en waar het plaatsen van extra sensoren nog noodzakelijk is.

In 2025 zijn er geen gebouwen afgestoten of extra vierkante meters gehuurd. Wel zijn er sinds september twee torens van Edith Stein verhuurd aan het ROC van Twente. Zie hierboven.

TABEL 7.5 RUIMTECAPACITEIT (IN M² BRUTO-VLOEROPPERVLAK)

	Ultimo 2023	Ultimo 2024	Ultimo 2025
Eigen locaties	115.046	115.046	115.046
Externe huur	12.533	6.331	6.331
Totaal	127.579	121.377	121.377

7.4 Bezuinigingsopdrachten

Sinds de vaststelling van de Kaderbrief 2026 heeft Saxion voorbereidingen getroffen voor het aanpassen van de hoofdstructuur van de organisatie om slagvaardiger te kunnen handelen als belangrijke opleider en kennispartner in en voor de regio.

In de meerjarenbegroting 2026-2030 is het pakket aan bezuinigingsmaatregelen aangepast ten opzichte van de Kaderbrief. In de Kaderbrief zijn bezuinigingsmaatregelen voorgesteld om vanaf 2028 en verder op een nulbegroting te komen, waarbij Saxion niet meer uitgeeft dan ze ontvangt. Om dit te kunnen behalen is het noodzakelijk aanvullend circa € 12 mln. te besparen. Deze reductie voeren we gefaseerd door in de periode 2026-2030. Deze bezuiniging moet nog verdeeld worden over de eenheden aan de hand van de plannen voor inrichting van de nieuwe organisatie-eenheden.

7.5 Duurzaamheid in organisatie

Duurzaamheid staat bij Saxion hoog op de agenda. Wij zien het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan de ecologische, economische en sociale opgaven van deze tijd. De focus ligt op het verankeren van duurzaamheid in alles wat we doen. Zo hanteren wij sinds 2023 een organisatiebrede visie op duurzaamheid die voor de gehele organisatie het uitgangspunt vormt en is duurzaamheid, waar diversiteit en inclusie onder vallen, integraal onderdeel van het Saxion Strategisch Plan 2025-2030.

Onze visie is als volgt:

“Onze keuzes maken het verschil voor een betere toekomst. Herstel van de aarde en verbeteren van welzijn van mens en dier is hierbij ons vertrekpunt. Samen werken wij hieraan in ons onderwijs, onderzoek, ondernemerschap en binnen onze bedrijfsvoering. Zo zet Saxion haar kennis in voor huidige en volgende generaties!”

Saxion heeft in het Strategisch Plan 2025-2030 de ambitie opgenomen onze organisatie te verduurzamen. De uitwerking van deze ambitie staat in een ambitiedocument ‘**Op weg naar een duurzame organisatie 2025-2030**’. Naast ecologische aspecten zijn ook sociale en economische aspecten meegenomen. Er zijn thema’s bepaald waar wij met onze bedrijfsvoering op inzetten. Met betrekking tot de thema’s formuleerden we ambities voor 2050 en concrete doelen voor 2030. Op de thema’s CO₂-voetafdruk en circulariteit wil Saxion toonaangevend zijn. Om die reden besteden we hier in bijlage 3 uitgebreid aandacht aan. Hieronder is de voortgang ten aanzien van de doelen voor 2030 beschreven.

Planet

- De CO₂-voetafdruk van 2025 exclusief de producten en diensten uit scope 3 betreft 3.116 ton. Dit is een reductie van 12% ten opzichte van 2024. Deze reductie is in hoofdzaak bereikt doordat we 11% minder gas verbruikten en 35% minder vliegkilometers maakten. Zie tabel 7.7 voor de CO₂-voetafdruk.
- De CO₂-voetafdruk van 2025 inclusief de producten en diensten uit scope 3 is op uitgaven gebaseerd (spend-based) en daarmee onnauwkeurig. Om die reden geven de behaalde

resultaten meer inzicht dan de daadwerkelijke hoogte van de CO₂-voetafdruk. De behaalde resultaten in 2025 zijn:

- Het laten invullen van een CO₂-vragenlijst door leveranciers van A- en B-contracten. Naar aanleiding daarvan vinden gesprekken plaats over CO₂-reductiemogelijkheden. Hierin zijn wij koploper. Er volgt een verkenning om de door Saxion ontwikkelde CO₂-vragenlijst voor leveranciers sectorbreed in te zetten.
- Het standaard opnemen van de CO₂-reductiedoelen in aanbestedingen.
- Het opnemen van de CO₂-vragenlijst in het programma van eisen van aanbestedingsdocumenten.

We streven ernaar om eind 2030 van onze grote contracten (A-contracten) een onderbouwde CO₂-voetafdruk van scope 3 te hebben, die de op uitgaven gebaseerde berekening vervangt. Op die manier ontstaat stap voor stap meer grip op onze CO₂-uitstoot van scope 3. De gemiddelde CO₂-voetafdruk van de jaren 2023-2025 inclusief producten en diensten in scope 3 betreft 14.757 ton.

TABEL 7.7 CO₂-VOETAFDruk SAXION SCOPE 1, 2 EN UIT SCOPE 3: MOBILITEIT, PAPIER, AFVAL EN WATER

	CO ₂ -voetafdruk Saxion	Komt overeen met de uitstoot van dit aantal huishoudens
2018	12.085	2.428
2019	10.573	2.124
2020*	6.105	1.226
2021*	7.260	1.458
2022	4.613	927
2023	3.526	708
2024	3.553	714
2025	3.116	625

* Deze cijfers zijn niet representatief door de coronaperiode.

⁵ Scope 3 van producten en diensten betreft de CO₂-emissies die plaatsvinden bij andere partijen in onze keten voor het maken van producten en het leveren van diensten, uitgevoerd in onze opdracht, niet zijnde het opwekken van energie en zakelijke vlieguren. Als dienstverlenende organisatie vormt scope 3 een groot aandeel van de CO₂-voetafdruk bij Saxion.

⁶ Saxion hanteert een gemiddelde CO₂-voetafdruk van drie jaar omdat de CO₂-voetafdruk inclusief de producten en diensten uit scope 3 jaarlijks fluctueert afhankelijk van de mate van investering in het betreffende jaar en omdat de spend-based benadering onnauwkeurig is.

Circulariteit

- Bij het opnieuw inrichten van ruimten gebruiken we steeds vaker inventaris (bijvoorbeeld stoelen en tafels) uit de opslag, zoals bij de herinrichting van de vijfde verdieping in Deventer. Dit is terug te zien in de uitgaven en daarmee de spend-based CO₂-uitstoot van interieur. In 2025 is deze 24 ton minder tegenover een gemiddelde van 477 ton in de jaren 2022 tot en met 2024.
- In studiejaar 2025/2026 is bronscheiding geïntroduceerd. De eerste maanden toonden direct een effect. De hoeveelheid bedrijfsafval is 10% lager ten opzichte van 2024.
- De Printfactory voerde drie circulaire verbeteringen door.
- Er is een presentatie gegeven over de circulaire strategie en aanpak van Saxion tijdens de kringbijeenkomst Hoger Onderwijs.

Overig

- Het energieverbruik is in 2025 152 kW per m³, een daling van 7 kW per m³ ten opzichte van 2024. Dit komt door een daling van zowel het elektraverbruik (523.778 kW) als het gasverbruik (88.690 m³).
- Het watergebruik nam in 2025 (32.591) met 15% toe ten opzichte van 2024.
- De CO₂-voetafdruk van onze mobiliteit is 1.431 ton. Dit is een reductie van 229 ton ten opzichte van 2024. Dit komt met name doordat medewerkers 35% minder vliegkilometers maakten dan in 2024. De autokilometers bleven nagenoeg gelijk.
- Vanaf oktober is de catering van corporate events 100% vegetarisch, waarvan 25% veganistisch.
- Saxion was initiatiefnemer van de landelijke Bioblitz Hoger Onderwijs, waarbij 18 hogescholen onder de naam #HogerOnderwijsBloeit ruim 3.000 plant- en diersoorten hebben waargenomen op campussen door heel Nederland.
- De 'Van Betekenis bon' is ontwikkeld en geïmplementeerd. De 'Van Betekenis bon' is een speciaal geschenk: een blijk van waardering voor de ontvanger en tegelijk een uitnodiging om de wereld een stukje mooier te maken. Wie de 'Van Betekenis bon' ontvangt, kan namelijk een of meerdere maatschappelijke initiatieven naar keuze steunen.
- Er is onderzoek gedaan naar het sluiptverbruik van beeldschermen en dockingstations. Op de in de zomervakantie 1.400 ongebruikte werkplekken was 81% van de dockingstations en 72% van de beeldschermen niet uitgeschakeld.
- Toekenning van Erasmus+-beurzen voor korte reizen worden vanaf het studiejaar 2026/2027 alleen toegekend wanneer de reis op een duurzame manier wordt uitgevoerd en de activiteiten curriculair van aard zijn (met uitzonderingen voor honoursprogramma's en E³UDRES²).

People

- Het aantal uitgiftepunten van menstruatieproducten is uitgebreid.
- In het sociaal jaarverslag is ook de term 'genderdivers' terug te zien.

Zie voor de resultaten ten aanzien van studenten paragraaf 3.4. De resultaten ten aanzien van participatie en sociale veiligheid zijn in paragraaf 7.2.3 terug te lezen.

Prosperity

- Er zijn diverse kennissessies en workshops gegeven over het verankeren van duurzaamheid in werkzaamheden en in besluitvorming.
- Door de samenwerking tussen Future of Twente, het Diversity Office en Saxion Centrum voor Ondernemerschap hebben studenten en medewerkers van Saxion kunnen deelnemen aan het Step Up Event. Dit is een jaarlijks evenement en mentorprogramma gericht op het inspireren en empoweren van vrouwen in de regio Twente op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, leiderschap, werk-privébalans en netwerken.



Bestuur en governance

- 8.1 Inleiding
- 8.2 Ontwikkelingen
- 8.3 Bestuur
- 8.4 Verantwoording bestuurskosten en declaraties
- 8.5 Risicomanagement
- 8.6 Uitwerking notities Helderheid
- 8.7 Verantwoording naleving beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten
- 8.8 Klacht en beroep
- 8.9 Duurzaamheid



8 Bestuur en governance

8.1 Inleiding

Enschede, Deventer en Apeldoorn. Saxion is een hogeschool die met onderwijs en praktijkgericht onderzoek oplossingen biedt voor vragen in de samenleving.

8.2 Ontwikkelingen

De samenstelling van het college van bestuur wijzigde in 2025. Timo Kos (vicevoorzitter) verliet Saxion per 28 februari om de overstap te maken naar de Universiteit Leiden in de functie van vicevoorzitter. Daarnaast maakte Anka Mulder (voorzitter) per 30 april de overstap naar NWO in de functie van vicevoorzitter. De raad van toezicht besloot de vacature van collegevoorzitter als eerste te vervullen en voor de vacature van lid college van bestuur te kiezen voor een tijdelijke oplossing.

Suzan Koning (voorheen directeur van de academie Pedagogiek en Onderwijs) werd per 1 maart interim-lid van het college van bestuur met de portefeuille Onderwijs. In juni startte Inge Grimm als voorzitter van het college van bestuur. Samen met Richard Wielinga vormden zij het nieuwe college. Eind 2025 werd Karin Verschoor (voorheen directeur van de School of Commerce & Entrepreneurship) als opvolger van interim-bestuurder Suzan Koning gekozen. Zij is per 1 januari 2026 benoemd als lid van het college van bestuur met Onderwijs en Internationalisering in haar portefeuille.

In 2025 waren er geen besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor de leden van het college van bestuur.

Het afgelopen jaar startte een nieuwe strategische periode, waarvoor in 2024 een nieuw strategisch plan is vastgesteld. Met het **Saxion Strategisch Plan 2025-2030** is een duidelijke koers uitgezet voor de komende jaren. In dit plan ligt de focus op het verder verbeteren van het studentsucces, het versterken van het onderwijsportfolio, de verdere groei van het onderzoek en het verder ontwikkelen van een professionele cultuur. We werken integraal aan deze strategische thema's.

8.3 Bestuur

Bestuurlijke structuur

Voor een goed en transparant bestuur conformeert Saxion zich aan de nieuwe Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo (2023) van de Vereniging Hogescholen en leeft de principes hiervan na. De nieuwe branchecode gaf aanleiding tot een update van een aantal reglementen, waaronder de statuten van Stichting Saxion. De bestuurlijke structuur van Saxion is verankerd in de statuten, het bestuurs- en beheersreglement en het toezichtreglement. De statuten, reglementen en het organogram van Saxion zijn toegankelijk via de website.

Besturingsfilosofie

Binnen Saxion wordt uitgegaan van een besturingsfilosofie en -model waarbij het bestuur en het management integrale managementverantwoordelijkheid dragen. Dit betekent dat zij binnen hun mandaat de volle verantwoordelijkheid dragen voor de realisering van de overeengekomen doelen binnen de vastgestelde kaders, met behulp van de beschikbaar gestelde middelen, in goede afstemming met anderen binnen en buiten de organisatie. De academies zijn verantwoordelijk voor het primaire proces van onderwijs, onderzoek en ondernemerschap. De diensten dragen zorg voor de bedrijfsvoering.

Integraal management

De besturing vindt plaats op basis van integraal management. Iedere eenheid is verantwoordelijk voor het realiseren van de afgesproken resultaten en voor het doelmatig en rechtmatig aanwenden van de (merendeels publieke) middelen (waaronder de rijksbijdrage). De eenheden zijn daarnaast verantwoordelijk voor de naleving van de wettelijke voorschriften en regelgeving, zoals de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). De basis van het stelsel van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement van Saxion en in de Saxion-mandaatregeling. De interne verdeling van de financiële middelen vindt plaats op basis van een financieel verdeelmodel. Deze regelingen en het financieel verdeelmodel vinden hun weerslag in het besturingsmodel van de hogeschool en haar eenheden. Monitoring vindt plaats via de planning-en-control-cyclus (P&C-cyclus). De raad van toezicht voert toezicht uit op het bestaan, de werking en de resultaten van het besturingsmodel.

Bij integraal management is het uitgangspunt dat iedere eenheid beschikt over systemen en processen om de kwaliteit van de taakuitvoering, de financiële beheersing en de naleving van regelgeving te borgen. Het besturingsmodel is gericht op beheersing van risico's voor de instelling en op het verschaffen van een redelijke (maar geen absolute) zekerheid over de doelmatigheid en rechtmatigheid van de taakuitvoering. Omdat zich altijd onvoorziene omstandigheden kunnen voordoen, is risicomanagement essentieel en dan met name ook de wendbaarheid in bijzondere omstandigheden. In paragraaf 8.5 is nadere informatie over ons risicomanagementproces opgenomen. Risico's van grote innovatieprojecten, zoals omvangrijke ICT-investeringen, worden nauwlettend in de gaten gehouden via specifieke rapportagestructuren. Daarnaast is voor de informatiebeveiligings- en privacyrisico's een 'governance, risk & compliance'-tool ingericht. De raad van toezicht van Saxion houdt toezicht op de invulling en uitvoering van het risicomanagement.

Horizontale dialoog

Saxion is stevig verbonden met het bedrijfsleven, de overheid en de maatschappelijke instellingen in de regio Oost-Nederland.

Onze belangrijkste stakeholders zijn studenten, medewerkers, bedrijven, de overheid, maatschappelijke instellingen en andere onderwijs- en kennisinstellingen (scholengemeenschappen, roc's, universiteiten). Hieronder geven we enkele voorbeelden van de betrokkenheid van onze stakeholders:

- Studenten en medewerkers zijn gesprekspartners via de opleidingscommissies, academierraden, de dienstenraad en de centrale medezeggenschapsraad. Zij zijn betrokken bij organisatorische ontwikkelingen en bij het beleid rond onderwijs en onderzoek. Daarnaast vinden er gesprekken met studieverenigingen plaats.

- Voor het nieuwe Saxion Strategisch Plan 2025-2030 zijn diverse stakeholders geraadpleegd, zoals onze studenten, medewerkers en de gemeentes en bedrijven/het mkb in onze regio.
- Studenten, medewerkers en het werkveld zijn betrokken bij het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitszorg door deelname aan onder andere evaluaties en audits.
- Er zijn diverse informele, interne overlegvormen, zoals bijvoorbeeld het Saxionbrede Overleg van Kwaliteitszorgfunctionarissen (SOK) en het Netwerk van Voorzitters Examencommissies van Saxion (NVES).
- De beroepspraktijk is doorlopend betrokken bij de ontwikkeling en vernieuwing van onze opleidingen via de werkveld- of beroepenveldcommissies. De beroepspraktijk is daarnaast actief bij Saxion betrokken via gastdocenten, stages en afstudeerprojecten en door de inbreng van casussen en projecten in ons onderwijs en onderzoek. Het Smart Solutions Semester is een omvangrijke onderwijsvorm die regionale partners uit de beroepspraktijk actief betreft en onderdeel maakt van het onderwijs (zie paragraaf 4.6).
- Saxion kent diverse partnerships met bedrijven en instellingen. Onder meer via de Centres of Expertise (zie paragraaf 5.2) hebben we contact met diverse stakeholders. Daarnaast neemt Saxion deel aan diverse business-to-businessnetwerken.
- De relaties tussen onderwijs en onderzoek en het werkveld zijn het meest belangrijk, maar ook bestuurlijk zijn er veel relaties. Het college van bestuur betreft het bedrijfsleven, de (lokale) overheid, onderwijsinstellingen, de Vereniging Hogescholen en andere maatschappelijke organisaties via bestuursfuncties (waaronder de Twente Board en de Regio Stedendriehoek) en diverse formele en informele gremia bij ontwikkelingen van Saxion. Andersom wordt Saxion bestuurlijk, maar ook via haar onderwijs en onderzoek, betrokken bij diverse actuele regionale en landelijke thema's en bij de ontwikkeling van het regionale ecosysteem.

De raad van toezicht ziet erop toe dat het college van bestuur de interne en externe belanghebbenden van Saxion betreft bij de ontwikkeling en uitvoering van het beleid.



TABEL 8.1 VERANTWOORDING BESTUURSKOSTEN EN DECLARATIES

(Bedragen in €)	Mevrouw J.L. Mulder (voorzitter; in dienst tot 30/4/2025)	Mevrouw I. Grimm (voorzitter; in dienst vanaf 1/6/2025)	De heer T. Kos (lid; in dienst tot 28/2/2025)	De heer R. Wielinga (lid; in dienst vanaf 1/9/2024)	Mevrouw S.H. Koning (lid; in dienst vanaf 1/3/2025 en tot 31/12/2025)	Gezamenlijk	Totaal
Reiskosten binnenland	1.472	149	434	9.164	316		11.534
Reiskosten buitenland	-	-	-	-	-	-	-
Representatiekosten	-	-	-	-	-	-	-
Overige kosten	-	-	-	-	-	28.689	28.689
Totaal	1.472	149	434	9.164	316	28.689	40.223

8.4 Verantwoording bestuurskosten en declaraties

De omvang van de vaste onbelaste vergoeding in 2025 bedraagt voor:

- Mevrouw I. Grimm: € 1.295
- De heer R. Wielinga: € 2.220
- Mevrouw S. Koning: € 1.850
- Mevrouw A. Mulder: € 900
- De heer T. Kos: € 370

Deze vaste onbelaste onkostenvergoeding dient ter dekking van de volgende kosten: kleine uitgaven voor representatie, lidmaatschappen, vakliteratuur en overige kleine uitgaven.

Mevrouw Grimm heeft een leaseauto. De verantwoording van de kosten van de leaseauto geschiedt via de fiscale bijtelling, die via de verantwoording over bezoldiging loopt (WNT). De heer Wielinga en mevrouw Koning hebben geen leaseauto en reizen zoveel mogelijk met het openbaar vervoer.

8.5 Risicomanagement

Het risicomanagement van Saxion is, net als bij veel andere hogescholen, gericht op het identificeren van de belangrijkste risico's en het beperken van deze risico's door het nemen van beheersmaatregelen. Dit betreft behalve risico's met een direct financieel belang of een directe financiële consequentie ook risico's die te maken hebben met de digitale infrastructuur van de hogeschool, voortkomend uit de digitalisering van onderwijs en samenleving. Dit leidt tot nieuwe bedrijfsvoerings- en beheersingsvraagstukken.

Saxion heeft risicomanagement ingebed in de P&C-cyclus van de organisatie. Dit betekent dat risico's structureel aandacht krijgen van het management van de eenheden en op gezette momenten met het college van bestuur en de raad van toezicht worden besproken.

Het risicomanagementsysteem binnen Saxion werkt als volgt:

- Het college van bestuur stelt aan het begin van ieder jaar de toprisico's en de belangrijkste beheersmaatregelen vast in een risiconotitie. Door de bestuurlijke wisselingen is daar in 2025 niet in voorzien. Het college zal voor de volgende P&C-cyclus zijn prioriteiten vaststellen.
- Alle eenheden vullen in samenwerking met de business controllers tweemaal per jaar een risicoparagraaf in en bespreken deze met het college van bestuur. Ze benoemen de voortgang van de belangrijkste maatregelen van de toprisico's en geven eventuele extra maatregelen aan. Daarnaast kunnen aanvullende specifieke risico's en maatregelen voor de eenheid worden benoemd. De eenheden worden hierin ondersteund door de business controller.
- De dienst Control, Finance & Audit (CFA) voegt na de afsluiting van ieder jaar de output uit de decentrale risicoparagrafen samen, vraagt eventuele aanvullende informatie op bij experts van een risico en analyseert de externe input, zoals de risicoparagrafen van andere instellingen en actuele externe ontwikkelingen. Op basis hiervan beoordeelt CFA het totale risicoprofiel van Saxion en verwerkt dit in een risiconotitie.
- De voorgenomen prioriteitstelling op risico mitigatie wordt in de komende bilaterale gesprekken tussen eenheden en het college van bestuur gedeeld, waarna een en ander kan worden besproken met de (auditcommissie van de) raad van toezicht en de centrale medezeggenschapsraad. De finale notitie wordt voor de rest van 2026 gebruikt en wordt geaudit aan het einde van 2026. Daarna begint de cyclus opnieuw.

Voor diverse activiteiten binnen Saxion zijn verhoogde risico's geïdentificeerd. Saxion heeft de volgende maatregelen getroffen om deze risico's te beheersen:

- Plagiaat- en examenfraude: studenten kunnen werk van anderen kopiëren of ongeoorloofde hulp gebruiken tijdens examens. Om dit risico tegen te gaan maakt Saxion gebruik van beveiligde examenomgevingen en geautomatiseerde plagiaatsoftware. De toepassing van AI door studenten en onderzoekers is nog een nader te duiden ontwikkeling met betrekking tot fraude.
- Financiële fraude: Saxion hanteert het vierogenprincipe bij het uitvoeren van betalingen en voor memoriaalboekingen. Het team Project Control houdt toezicht op geoorloofde en doelmatige besteding van subsidiefondsen.

- Identiteitsfraude: Saxion voert voor al haar nieuwe medewerkers een screening uit.
- Cyberdreiging: Saxion werkt aan het behalen van een hoger volwassenheidsniveau op het SURFaudit-toetsingskader informatiebeveiliging.

In 2025 traden geen nieuwe grote risico's met een belangrijke impact op onze activiteiten op.

Risico-ontwikkeling top risico's⁷

In de tabel hieronder staan per top risico de risicobereidheid, de (ontwikkeling ten opzichte van de) beheersmaatregelen en een beoordeling van het huidige risico. De ontwikkeling van de maatregelen is merendeels ook in andere hoofdstukken van het bestuursverslag beschreven.

Vervolg op pagina 77

Risicobereidheid	Beheersmaatregelen	Gewogen risico
1. Toprisico: Hogere dan verwachte daling studentaantallen en niet tijdig kunnen doorvoeren van noodzakelijke maatregelen.		
Gemiddeld. Ultimo 2025 is de financiële positie van Saxion goed. De liquiditeit en solvabiliteit zijn hoger dan de streefwaarden. Daarom is een gematigd financieel risico acceptabel.	<p>Studentenprognose In 2023 is het model voor studentenprognose aangepast om tot betrouwbare meerjarige prognoses en scenario's te komen. De Dienst Onderwijs en Student Support (OSS) evalueert de aannames in dit model jaarlijks met de academiedirecteuren en het college van bestuur en past het model aan waar nodig. In 2024 is dit model voor het eerst een volledige cyclus gebruikt. De gebruikers en stakeholders zijn positief. De voorspelling voor 2024 week slechts 0,8% af van de realisatie, hetgeen ruim onder de interne Saxion-norm van 2,0% ligt. Ook voor 2025 week de voorspelling slechts 0,1% af. In de prognoses > 1 jaar vooruit zit een grotere onzekerheidsmarge vanwege fluctuaties in instroom, studentuitval en afstudeerrendement.</p> <p>Reduceren uitval, studieswitch en studievertraging Academies hebben onder andere thuisgroepen geïmplementeerd en studietoelagen ingezet. Bij sommige opleidingen zijn curricula aangepast en wordt er ingezet op het faciliteren van switch en doorstroom. De eerste resultaten laten op uitval een daling zien richting het niveau van voor corona. De komende jaren moet blijken of het beleid ertoe leidt dat de uitval verder daalt. De data-analyse op de studievoortgang en de prognose van het afstudeerrendement laat vooralsnog een gestage verbetering en licht herstel zien. Zie paragraaf 3.2 voor meer informatie.</p> <p>Bepalen en invullen van de besparingsopdracht De vastgestelde meerjarenbegroting 2026-2030 laat een structureel tekort zien. Dit geeft aanleiding tot aanvullende bezuinigingen. In 2025 is besloten tot herstructurering van de organisatie, waarbij het aantal organisatie-eenheden zal worden teruggebracht om de slagvaardigheid en efficiëntie te verhogen. Het aantal personeelsleden zal worden teruggebracht om de besparing te realiseren. Zie paragraaf 15.1 en 15.2 voor meer informatie.</p>	Gemiddeld. Het risico van een meerjarig hogere dan verwachte daling van de studentaantallen is laag tot gemiddeld. Het prognosemodel werkt goed maar geeft in de jaren die verder weg liggen nog wel onzekerheden, vooral ten aanzien van de instroom. Het risico op het niet tijdig kunnen doorvoeren van noodzakelijke maatregelen is gemiddeld.

⁷ De te noemen top risico's zijn in 2024 geformuleerd.

Vervolg op pagina 78

Risicobereidheid

Beheersmaatregelen

Gewogen risico

Strategische personeelsplanning (SPP)

SPP is het afgelopen jaar verder ontwikkeld en alle academies en diensten hebben een eigen SPP opgesteld. Iedere eenheid rapporteert hierover in de vaste rapportage van de P&C-cyclus. Zie paragraaf 7.2 voor meer informatie. Voor het uitvoeren van de herstructurering is in 2026 nog budget uit flankerend beleid beschikbaar en voor de reductie van directieleden is een voorziening getroffen.

Versterking portfolio

Saxion investeert in haar locatie Apeldoorn en in de uitbreiding van het deeltijdonderwijs. Beide businesscases bieden kansen en lopen tegelijkertijd ook tegen uitdagingen aan. Beide businesscases zijn intern geaudit. Via de P&C-cyclus wordt gerapporteerd over de voortgang. De investeringsbudgetten voor Apeldoorn worden in fases vrijgegeven.

Project verbeteren financiële keten

In het eerste kwartaal van 2025 zijn de 'ist'- en 'soll'-situatie in kaart gebracht. Eind 2025 is de beoogde 'soll'-situatie gerealiseerd.

2. Toprisico: Financierbaarheid en kwaliteit van kleine kwetsbare opleidingen komt onder druk te staan.

Gemiddeld.

Saxion heeft strategische ambities. Vernieuwing en groei gaan veelal gepaard met een hoger risicoprofiel. Saxion accepteert deze onzekerheid.

Onderzoek naar transitiemogelijkheden kleine opleidingen

Saxion ontvangt tijdelijke gelden ten behoeve van tekortsectoren. Deze worden ingezet om de instroom te vergroten, uitval en switch te verkleinen en wegtekomen na afstuderen te verkleinen. Saxion ontvangt daarnaast een toekenning van financiële middelen voor vitale opleidingen in krimpregio's. Dit betreft een bijdrage voor instandhoudingskosten en transitiekosten voor zes opleidingen voor de periode 2023-2025 (eerste tranche) en voor dertien opleidingen voor de periode 2025-2027 (tweede tranche). Deze middelen worden daarnaast ingezet voor maatregelen om toekomstbestendige opleidingen te realiseren, zoals de ontwikkeling van een (deels) gezamenlijk curriculum met andere opleidingen. Middelen vanuit de tweede tranche zijn nodig om deze opleidingen in stand te houden. Zie paragraaf 4.3 voor meer informatie.

Lobby bij OCW voor structureel extra middelen krimpregio's

Deze maatregel wordt continu door het college van bestuur uitgevoerd.

Portfoliomanagement/slimmer inrichten curricula

In de ontwikkeling van ons opleidingsaanbod sluiten we aan op de profielen en talentagenda's van de regio's waar we gevestigd zijn. Naast een aantal nieuwe opleidingen vanuit de groeiambitie in deeltijdonderwijs en de gewenste uitbreiding van het aanbod in Apeldoorn, zetten we in op het efficiënter en effectiever benutten van het bestaande onderwijsportfolio, inclusief aandacht voor het optimaliseren van onze kleine opleidingen. Om tot een goed regionaal aanbod te komen versterken we de samenwerking met nabijgelegen hogescholen.

Gemiddeld tot hoog.

De tijdelijkheid van de middelen voor krimppopleidingen maakt dat het risico is toegenomen.

Vervolg op pagina 79

Risicobereidheid

Beheersmaatregelen

Gewogen risico

3. Toprisico: Incident op het gebied van informatiebeveiliging en privacy, bijvoorbeeld veroorzaakt door cybercriminaliteit en datalekken.

Hoog.

Er wordt naar gestreefd om deze risico's zoveel mogelijk te beperken door goede beheersmaatregelen in te stellen.

Awareness verbeteren

In 2025 is het strategisch plan 'Awareness Saxion 2025-2028' vastgesteld met als doel een cultuur van bewustzijn en verantwoordelijkheid te stimuleren, waarbij iedereen binnen Saxion begrijpt hoe belangrijk het is om zorgvuldig om te gaan met (persoons)gegevens en zich bewust is van de potentiële risico's.

Ontwikkelen van een beleidskader met tactisch beleid, standaarden en baselines

In 2025 zijn het informatiebeveiligingsbeleid en aanverwante beleidsstukken verder herzien en formeel vastgesteld. Het beleid is breed toepasbaar op onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering, en thematisch uitgewerkt in tactische beleidsstukken. De implementatie bevindt zich in een beginfase.

Uitvoeren van Business Continuïteit Management (BCM), voor dit risico vooral gericht op de IT-omgeving

In 2025 is er een BCM-manager ingehuurd om beleid op het gebied van BCM op te stellen en in te richten, waaronder een bedrijfscontinuïteitsplan. In 2026 moet dit traject afgerond zijn en BCM voor de IT-omgeving zijn ingericht.

Autorisatiemanagement

In 2025 is verder gewerkt aan het inrichten van role-based access control (rolgebaseerde toegangscontrole (RBAC)). In 2026 moet de daadwerkelijke uitrol hiervan plaatsvinden.

Actieplan Toekomstbestendige Security

Het college van bestuur heeft de Corporate Information Manager (CIM) de opdracht gegeven om gezamenlijk met andere verantwoordelijken binnen de organisatie een programmaplan op te stellen om verbeteringen door te voeren in de (technische) security. Door het nemen van een groot aantal maatregelen is de kans op en impact van een incident afgenomen. Het verder verbeteren van de security blijft noodzakelijk. In 2026 zullen voorts maatregelen worden voorbereid om de nieuwe Cyberbeveiligingswet/NIS2-richtlijn te kunnen implementeren en borgen.

Datamanagement

In het najaar van 2025 is een audit uitgevoerd op het veilig werken met en het opslaan van onderzoeksdata. De uitkomsten, die begin 2026 worden gepresenteerd, geven aan dat we nog enkele stappen moeten zetten in het hebben, gebruiken en monitoren van veilige systemen voor de opslag van data en het veilig samenwerken met (externe) partners op dit gebied. Ook kan de awareness onder onderzoekers verder worden versterkt. Verschillende projecten voor onderzoek (RIS 2.0, Workflow, SURF Sharekit en Virtual Research Environment) gaan helpen om hier stappen in te zetten.

Gemiddeld.

De dreiging op het gebied van informatiebeveiliging en privacy is voor Saxion permanent aanwezig. Saxion heeft goede stappen gezet om het risico te beheersen. Mede door continue ontwikkelingen op dit gebied vraagt dit blijvende aandacht en investeringen.

Vervolg op pagina 80

Risicobereidheid	Beheersmaatregelen	Gewogen risico
4. Toprisico: Het lukt niet om voldoende gekwalificeerde medewerkers te werven, op te leiden en te behouden. Tegelijkertijd zet de herstructurering druk op de uitstroom, wat kan resulteren in een verlies aan kwaliteit.		
<p>Medium.</p> <p>Er wordt naar gestreefd om deze risico's zoveel mogelijk te beperken door goede beheersmaatregelen in te stellen.</p>	<p>Zie voor meer informatie omtrent onderstaande beheersmaatregelen paragraaf 7.2.</p> <p>Strategische personeelsplanning en flankerend beleid Zie de beheersmaatregelen onder risico 1 en paragraaf 7.2 voor meer informatie.</p> <p>Vitaliteit Het voortschrijdend ziekteverzuim is nog steeds te lang en daardoor zorgwekkend. Het aantal meldingen daalt weliswaar, maar de verzuimperiode neemt toe. Werkdruk blijft een aandachtspunt.</p> <p>Werven De arbeidsmarkt blijft krap, met name voor specifieke beroepsgroepen, maar we slagen er over het algemeen in onze vacatures uiteindelijk goed te vervullen.</p> <p>Leren en ontwikkelen Saxion dient minimaal 3% van het jaarinkomen te besteden aan professionalisering. In 2025 was er een onderbesteding van k€ 1,2. De docentcertificering, met name de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB), blijft achter op onze gestelde streefwaarden. Met het krimpen van de flexibele schil vanwege de bezuinigingen is het voor docenten hoogstwaarschijnlijk lastiger om tijd vrij te plannen voor deelname aan scholingen.</p>	<p>Laag.</p> <p>Saxion loopt continu tegen uitdagingen aan om gekwalificeerde medewerkers te werven, op te leiden en te behouden. Tot nu toe levert dit nog geen (grote) problemen op. De effecten van de ingezette herstructurering in deze zijn echter ongewis.</p>
5. Toprisico: Verbetering en borging continuïteit informatievoorziening vertraagt en/of is te duur.		
<p>Gemiddeld.</p> <p>Saxion heeft strategische ambities. Vernieuwing en groei gaan veelal gepaard met een hoger risicoprofiel. Saxion accepteert deze onzekerheid.</p>	<p>Er ligt een modern IV-fundament dat de komende jaren samen met de organisatie beter kan worden uitgenut. In een IV-audit kan dit worden bevestigd.</p> <p>De ontwikkeling van de IV-kosten als gevolg van prijsstijgingen, toenemende compliancy-eisen en de grote behoefte aan IV vanuit de organisatie blijven wel een risico, maar dit risico is planmatig te beheersen. De financiële beheersing is in control op basis van het TCO-model. De gaps zijn in beeld en onderwerp van gesprek.</p>	<p>Gemiddeld.</p> <p>De beheersmaatregelen zorgen ervoor dat Saxion voldoende in control is. Door moeilijke marktomstandigheden en steeds hogere eisen op het gebied van IT/IV komen er continu nieuwe uitdagingen bij. Dit vraagt blijvende aandacht en investeringen.</p> <p>Het risico wordt niet langer als toprisico aangemerkt.</p>

Vervolg op pagina 81

Risicobereidheid

Beheersmaatregelen

Gewogen risico

Verbeteren personele en financiële impactanalyse Roadmap IV

In 2025 zijn nadere analyses gedaan naar het verder verbeteren van de beheersing van de ontwikkelingen op IV/IT-gebied. Dit blijft een continu verbeterproces waardoor besluitvorming en prioritering beter kunnen plaatsvinden. Nieuwe grote uitdagingen rondom IV-initiatieven blijven komen. Zie voor meer informatie paragraaf 7.3.

Professionaliseren project-, programma- en portfoliomanagement (PPM)

Verbeterpunten uit de KPMG-evaluatie van het project Toekomstbestendige Bedrijfsvoering, die aan PPM waren toegewezen, zijn uitgevoerd. Zoals:

- Formele vastlegging van besluiten in het portfolioboard.
- Hogere procesdiscipline, ook bij projecten in ons portfolio die direct door het college van bestuur worden bestuurd.
- Rolbeschrijvingen van stuurgroepen.
- Expliciet risicomanagement in projecten.
- Borging van projectcapaciteit.
- Bestendige sturing op budgetrealisatie kent uitdagingen. We werken met CFA aan het oplossen daarvan.

PPM ontwikkelt zich continu door, ook op bovenstaande punten. In het bijzonder krijgen financiële bestuurbaarheid, risicomanagement en prioritering in 2026 verder aandacht.

Sturen op batenmanagement

Hier is extra aandacht voor, onder andere in de businesscases Apeldoorn en uitbreiding deeltijdonderwijs. Verdere verbetering is nodig in verband met de dekking van de extra kosten.

IT-contracten onderbrengen bij softwarebroker

In 2025 is een businesscase opgesteld. Vanuit het project is er een aanbesteding geweest en is een broker geselecteerd. Binnen de scope van het project zijn we momenteel bezig om een drietal IV-contracten bij de broker onder te brengen.

Uitvoeren van Business Continuïteit Management (BCM)

Zie risico 3. Als hogeschool zijn we afhankelijk van een paar grote Amerikaanse IT-systemen, zoals Microsoft Office 365.

Vervolg op pagina 82

Risicobereidheid

Beheersmaatregelen

Gewogen risico

6. Toprisico: Randvoorwaarden bedrijfsvoering voor (uitbreiding) onderzoek- en onderwijsportfolio niet op orde, waardoor de kwaliteit van onderwijs en/of onderzoek in gevaar komt.

Laag.

Projectbeheersing/professionaliseren van ondersteuning in onderzoek

De procesoptimalisatie in de onderzoeks- en projectondersteuning wordt verder ontwikkeld. De samenwerking met andere diensten verloopt steeds beter.

Ondersteunen van grote lectoraten door een bedrijfsvoerder

Hiervoor is HR-beleid geschreven en dit is opgepakt bij elke academie.

Integratie effecten groeiplan Saxion Parttime School (SPS) in de bestaande bedrijfsvoeringprocessen

De groei van het deeltijdonderwijs vereist geoptimaliseerde ondersteuningsprocessen en systemen. Drie multidisciplinaire teams hebben de benodigde ondersteuning in een roadmap uitgewerkt. SPS rapporteert over de voortgang van de ambities/gestelde doelen in de P&C-cyclus.

Deze ambitie is in het strategisch plan van SPS als opdracht uitgewerkt. Hierbij zijn de groeiambities per domein uitgewerkt in het 'Ontwikkelprogramma nieuw deeltijdportfolio'. Daarnaast is de investeringsbehoefte voor het verhogen van de kwaliteit en efficiëntie van de dienstverlening voor het deeltijdonderwijs uitgewerkt in het plan 'Tijdelijke impuls diensten'.

Strategische personeelsplanning

Zie de beheersmaatregelen onder risico 1 en paragraaf 7.2 voor meer informatie.

Uitvoeren beheersmaatregelen rondom de wetenschappelijke integriteit

In 2024 is het protocol voor samenwerking met externe partners uitgewerkt en zijn integriteitsdialogen georganiseerd. Het protocol wordt in 2026 aangescherpt voor het werken met partners aan defensiegerelateerde projecten.

Ook is in 2025 een nieuwe commissie wetenschappelijke integriteit ingesteld. Zij heeft in haar opdracht expliciet meegekregen om zich in haar ontvankelijkheidsverklaringen alsmede bij de behandeling van mogelijke cases te beperken tot issues die echt over wetenschappelijke integriteit gaan.

Beheersmaatregelen kennisveiligheid als onderdeel van het actieplan integrale veiligheid

In het meerjarenbeleidsplan Integrale Veiligheid 2024-2026 wordt beschreven welke activiteiten nodig zijn om verder te professionaliseren op het gebied van veiligheid. De adviseur integrale veiligheid heeft tezamen met een kernteam een roadmap opgesteld. Zij hebben al een eerste monitor veiligheidsrisico's opgeleverd.

Laag.

Saxion heeft goede stappen gezet om het risico te beheersen en er is blijvende aandacht voor de vele zaken die spelen binnen dit risico.

Risicobereidheid**Beheersmaatregelen****Gewogen risico**

Daarnaast is in 2025 een concept Kennisveiligheidsbeleid ontwikkeld waarmee meer gestructureerd in kaart wordt gebracht waar wordt gewerkt met sensitieve technologieën en data, welke risico's we lopen en welke handelingsperspectieven we hebben. Het gaat daarbij om zaken rondom fysieke en digitale toegang tot sensitieve informatie, datagebruik en -opslag, juridische aspecten, HR-beleid voor werving van nieuwe medewerkers, (met name internationale) samenwerkingen en het kunnen voldoen aan externe veiligheidseisen en actuele wet- en regelgeving. Een definitieve versie van het beleid zal in 2026 worden voorgelegd voor vaststelling door het college van bestuur.

In 2025 is het wetsvoorstel screening kennisveiligheid gedeeld voor consultatie. Doel van de wet is om ongewenste kennis- en technologieoverdracht via onderzoekers, studenten en ondersteunend personeel te voorkomen door screening in te voeren van personen die toegang willen tot onderdelen van Nederlandse kennisinstellingen waar zij toegang zouden krijgen tot sensitieve technologie. Voornaamste zorg voor Saxion betreft de regeldruk die zowel inrichting als uitvoering van deze wet vraagt. Beoogd wordt om het wetsvoorstel met ingang van juli 2027 in werking te laten treden. De verwachting is dat in 2026 meer informatie over de wetgeving wordt gedeeld, zodat Saxion kan starten met voorbereidende werkzaamheden. De mogelijke nieuwe screeningswet zal, als ingevoerd, tot extra uitvoeringslasten gaan leiden.

8.6 Uitwerking notities Helderheid

Saxion onderschrijft haar verantwoordelijkheid zoals beschreven in de notities Helderheid. Deze bevatten negen thema's. De verantwoording over thema 2 is vervangen door de verantwoording over de naleving van de beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten. Deze is in paragraaf 8.7 opgenomen. De nadere toelichting op de andere thema's is in bijlage 6 opgenomen.

8.7 Verantwoording naleving beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten

In 2025 is door OCW de beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten vernieuwd. De geeft toelichting op de voorwaarden waaronder het is toegestaan met publieke middelen te investeren in private activiteiten.

Juridische en organisatorische inbedding

De financiële administratie is juridisch en organisatorisch zodanig ingericht dat een duidelijke administratieve scheiding bestaat tussen publieke en publiek-private activiteiten. Deze scheiding is onderdeel van het interne beheersings- en controlesysteem en borgt naleving van geldende wet- en regelgeving en interne beleidskaders. Het college van bestuur is als bevoegd gezag eindverantwoordelijk en stelt de kaders vast waarbinnen publiek-private activiteiten mogen plaatsvinden. De uitvoering en het beheer zijn belegd bij de directeur van de betreffende eenheid, terwijl de controller een toetsende en monitorende rol vervult namens het bevoegd gezag.

Risicobeleid en beheer

Bij private activiteiten kunnen publieke middelen worden ingezet. De beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' en publicaties van OCW zijn hierbij leidend. Alle activiteiten vallen binnen de bekostigde wettelijke taak of vormen hiervan een aantoonbaar verlengde en zijn gericht op doelmatige inzet van middelen en meerwaarde voor deze taak. Saxion heeft in het afgelopen jaar stappen gezet in de verdere implementatie en verankering van de beleidsregel en erkent dat dit een continu verbeterproces is. Ter versterking van het

beheer en om structureel te borgen dat activiteiten en aangeboden faciliteiten met een privaat karakter – waarin mogelijk ook publieke middelen worden ingezet – niet leiden tot versterking van de mededinging of tot oneigenlijke besteding van publieke middelen, is er een werkgroep ingesteld. Deze werkgroep heeft een expliciete beheers- en toetsingsopdracht en is verantwoordelijk voor het systematisch inventariseren, beoordelen en periodiek herijken van publiek-private activiteiten. Daarbij wordt getoetst aan juridische kaders, interne beleidsregels en governance-afspraken.

Publiek-private activiteiten

In 2025 bedragen de totale baten € 353.196 en de totale kosten € 360.688. Hiervan heeft € 15.085 betrekking op baten uit publiek-private activiteiten en € 14.321 op kosten uit publiek-private activiteiten waarin oorspronkelijk ook met publieke middelen is geïnvesteerd.

Het resultaat uit publiek-private activiteiten die in oorsprong gefinancierd zijn met publieke middelen bedraagt € 854. Dit resultaat is toegevoegd aan de algemene publieke reserve van Saxion.

De publiek-private activiteiten die mede zijn gefinancierd vanuit publieke middelen bestaan uit:

- *Onbekostigde Tweedegraads Lerarenopleidingen (Saxion Next)* die in afstemming met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap geëxploiteerd worden binnen Saxion Next. Saxion draagt bij aan de bekostigde wettelijke taak door te voorzien in de (regionale) behoefte van lerarenopleidingen en daarmee de arbeidsmarktkrapte van leraren in het voortgezet onderwijs te verkleinen. Deze publiek-private activiteit wordt beschouwd als een verlengstuk van de bekostigde taak, waardoor Saxion hierin geen verhoogd risico vanuit de inzet van publieke middelen voorziet. De onvolledige (deeltijd)lerarenopleidingen worden fysiek aangeboden binnen de academie Pedagogiek en Onderwijs, die ook verantwoordelijk is voor de inhoudelijke en onderwijskundige uitvoering ervan. Vanaf studiejaar 2025/2026 zijn de opleidingen bekostigd.
- *Onbekostigde geaccrediteerde masteropleidingen* die voorzien in een (regionale) opleidingsbehoefte en daardoor bijdragen aan de bekostigde wettelijke taak. Deze publiek-private activiteit wordt beschouwd als een verlengstuk van de bekostigde taak, waardoor Saxion hierin geen verhoogd risico vanuit de inzet van publieke middelen voorziet. De deelnemers aan deze opleidingen betalen het jaarlijks vastgestelde instellingscollegegeld. Dit instellingscollegegeld is kostendekkend voor zover er voldoende deelnemers zijn. Het exploitatieresultaat is voornamelijk afhankelijk van het aantal deelnemers. Het verlies wordt grotendeels veroorzaakt door de master Fysiotherapie en de master Facility and Real Estate Management. Voor de master Fysiotherapie is in 2025 een herstelplan opgesteld om in de aankomende jaren minimaal kostendekkend te zijn. De voortgang wordt periodiek gemonitord. Hetzelfde geldt voor de master Facility and Real Estate Management.

Onbekostigde, geaccrediteerde masteropleidingen vallen onder het contractonderwijs en maken daarmee deel uit van de reguliere juridische en organisatorische borging daarvan. De verantwoording van deze activiteit wordt in de borging opgenomen.

- *Contractonderwijs* wordt binnen de academies aangeboden als cursorisch onderwijs dat aansluit op onze bekostigde opleidingen. Dit onderwijs wordt verzorgd door medewerkers die ook betrokken zijn bij het bekostigde onderwijs. Cursisten uit het werkveld brengen praktijkervaring en casuïstiek mee, wat bijdraagt aan de verrijking en kwaliteitsverbetering van het bekostigde onderwijs. Het onderwijsaanbod is op maat en in opdracht van derden specifiek ontwikkeld, waarbij in concurrentie wordt getreden met de markt. Hieronder wordt verstaan dat dit type onderwijs niet hoeft te leiden tot het behalen van een wettelijk erkend(e) diploma of graad, geen toegang geeft tot het voortzetten van een vervolgopleiding en geen recht biedt op een bepaald beroep. Dit onderwijsaanbod voorziet in het faciliteren van een leven lang ontwikkelen en de opleidingsbehoeften vanuit het (regionale) werkveld. De tarieven voor maatwerkopleidingen worden op basis van een specifieke voorcalculatie aangeboden aan de opdrachtgever. Cursorisch onderwijs wordt aangeboden op basis van open inschrijvingen, waarbij onder meer op basis van een inschatting van het aantal deelnemers en de verwachte programmakosten een voorcalculatorisch kostendekkend tarief per deelnemer wordt afgeleid en in rekening wordt gebracht. Deze activiteiten worden uitgevoerd door de academies. Deze publiek-private activiteit wordt beschouwd als een verlengstuk van de bekostigde taak, waardoor Saxion hierin geen verhoogd risico vanuit de inzet van publieke middelen voorziet. De contractonderwijsactiviteiten leveren in totaal een positief resultaat op en voldoen aan de beleidsregel. Op enkele onderdelen is echter sprake van een negatief resultaat. Voor deze onderdelen worden herstelplannen opgesteld om deze in de komende jaren minimaal kostendekkend aan te bieden. Om het contractonderwijs te beheersen worden deze activiteiten beheerd binnen een projectadministratie. Voor elke activiteit wordt een afzonderlijk project aangemaakt, waarin de bijbehorende kosten en opbrengsten worden geregistreerd. Elk project staat onder leiding van een projectleider, die wordt ondersteund door een projectcontroller en een businesscontroller. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de directeur van de rapporterende eenheid die het project uitvoert.
- Saxion faciliteert *studentenhuisvesting*, waardoor de toegankelijkheid van het onderwijs wordt verhoogd. Dit draagt bij aan de bekostigde wettelijke taak en is in lijn met het Landelijk actieplan studentenhuisvesting dat op 8 september 2022 werd ondertekend. Deze faciliteit past binnen de huidige beleidsmatige kaders van Saxion en wordt uitsluitend aangeboden aan studenten die bij Saxion studeren. De Dienst Onderwijs en Student Support verzorgt het contractuele proces en het contact met de studenten, terwijl de Facilitaire Service Organisatie (FSO) verantwoordelijk is voor het beheer en onderhoud van het vastgoed. Het risico voor Saxion is dat de verhuurprijs onder de integrale kostprijs ligt. Dit risico wordt gemitigeerd door de prijzen jaarlijks te actualiseren.

- Saxion *detacheert* medewerkers en docenten naar andere organisaties en onderwijsinstellingen, vaak als resultaat van samenwerkingsverbanden. De kennis en ervaring die zij daar opdoen, worden teruggebracht naar Saxion en dragen direct of indirect bij aan de verbetering van ons onderwijs en onderzoek, waardoor ze een meerwaarde bieden voor de bekostigde wettelijke taak. Op basis van de geldende wet- en regelgeving dient de marktprijs te worden doorbelast bij detacheringen waarbij geen sprake is van een gezamenlijke leerroute, het verzorgen van bekostigd onderwijs of wanneer de uitzondering op de Wet op de omzetbelasting 1968 voor het ter beschikking stellen van personeel niet van toepassing is. Het risico voor Saxion is dat medewerkers en docenten tegen te lage tarieven worden gedetacheerd. Tabel 8.2 toont aan dat de detacheringstarieven onvoldoende waren om de indirecte kosten en de risico-opslag te dekken. Op basis hiervan worden de tarieven geëvalueerd en waar (juridisch) mogelijk aangepast in al afgesloten detacheringcontracten. Nieuwe detacheringcontracten hanteren tarieven die de directe personeelskosten, indirecte kosten en risico-opslag dekken. De verantwoordelijkheid voor het detacheren van personeel ligt bij de directeuren van de eenheden. De Dienst Human Resource Management ondersteunt de rapporterende eenheden bij het opstellen van de contracten.
- Saxion past het *ruimtegebruik voor onderwijsactiviteiten* aan op basis van studentaantallen. Bij een daling van studentaantallen ontstaat overtollige ruimte, die Saxion op basis van vastgesteld beleid verhuurt om kosten te verlagen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij FSO en is geïntegreerd in het reguliere proces. Deze ruimtes zijn oorspronkelijk aangekocht ten behoeve van de uitvoering van de bekostigde wettelijke taak van Saxion. Vanwege de aard van deze ruimtes loopt Saxion het risico dat de verhuurprijs lager ligt dan de integrale kostprijs. Het verhuurtarief dekt minimaal de variabele huisvestingskosten en gedeeltelijk de vaste kosten. Bij het vernieuwen van huurcontracten wordt zoveel mogelijk een kostendekkende prijs gehanteerd. Door de beperkte verhuurmogelijkheden verwacht Saxion niet dat de vaste huisvestingskosten volledig gedekt worden. Deze kosten zijn het gevolg van eerdere investeringsbeslissingen en kunnen op basis van bestaande wet- en regelgeving niet eenvoudig worden aangepast.

TABEL 8.2 BATEN UIT PUBLIEK-PRIVATE ACTIVITEITEN

(Bedragen in € x 1.000)	Totale baten afkomstig van afnemers van de private activiteiten 2025	Totale investering met publieke middelen 2025	Totale kosten per soort activiteit 2025	Resultaat 2025	Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen 2024 en 2025
Onbekostigde Tweedegraads Lerarenopleidingen Saxion Next	639	549	549	91	1.295
Onbekostigde masteropleidingen	1.454	1.880	1.880	-426	3.834
Contractonderwijs	7.799	6.109	6.109	1.690	12.430
Studentenhuisvesting	2.048	1.934	1.934	114	3.749
Detachering medewerkers	2.116	2.616	2.616	-500	4.462
Verhuur beschikbare ruimtes	1.028	1.143	1.143	-115	2.236
Totaal publiek-private activiteiten 2025	15.085	14.231	14.231	854	28.006

8.8 Klacht en beroep

Klachten Meldpunt Klacht en Geschil

In 2025 ontving het Meldpunt Klacht en Geschil in totaal 256 klachten (in 2024: 235). De meeste klachten betreffen het onderwerp toetsing (156) en deze zijn ter behandeling doorgestuurd naar de betreffende examencommissie (in 2024: 98). De klachten die de klachtencommissies behandeld hebben betreffen merendeels de organisatie (38), studieloopbaanbegeleiding (16), bejegening (16), faciliteiten (13), roosters (9) en klachten in de overige categorieën zoals opgenomen in de Academieregeling Studenten Klachten. Al deze klachten zijn afgehandeld door de betreffende klachtencommissie dan wel de directeur.

College van beroep voor de examens (Cobex)

Bij het Cobex kwamen er in 2025 in totaal 238 beroepschriften binnen. Ten opzichte van 2024, waarin 239 beroepschriften zijn ingediend, daalde het aantal beroepschriften dat betrekking heeft op toetsing (van 151 naar 138), het aantal beroepszaken dat betrekking heeft op studeerbaarheid (afwijking Onderwijs- en Examenregeling) steeg ten opzichte van 2024 (van 25 naar 41). Het aantal beroepschriften betreffende het bindend studieadvies steeg licht (van 39 naar 44).

In 18 beroepszaken is door het Cobex uitspraak gedaan, waarbij in 7 zaken het beroep gegrond is bevonden. In 11 zaken is het beroep van de student ongegrond verklaard.

Geschillenadviescommissie (GAC)

Bij de GAC zijn 24 bezwaren ingediend (in 2024: 35). De meeste bezwaarschriften (11) hebben betrekking op het niet toelaten tot een opleiding bij Saxion. Twee bezwaren vroegen om een inhoudelijke behandeling door de GAC en zullen in 2026 worden afgehandeld.

Bezwarencommissies

Bij de bezwarencommissie rechtspositionele aangelegenheden is een melding in behandeling genomen die in 2024 werd opgeschort. Bij de bezwarencommissie indelingsgeschillen kwamen twee bezwaren binnen, waarvan een is afgehandeld en een nog in behandeling is. Bij de bezwarencommissie beoordelingsgeschillen zijn geen meldingen gemaakt.

Studentendecaan

De studentendecanen registreerden gedurende het kalenderjaar 2025 (tot en met 19 december 2025) 41 contacten waarbij het over een klacht/geschil ging.

Vertrouwenspersonen/huiselijk geweld en kindermishandeling

Saxion hanteert de subcategorieën ongewenste omgangsvormen uit de Arboret: agressie en geweld, pesten, discriminatie, en seksuele intimidatie. De vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen zijn allen geregistreerd bij de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen.

In 2025 ontvingen de interne vertrouwenspersonen 175 meldingen van ongewenste omgangsvormen (75 studenten; 100 medewerkers). De meldingen hebben betrekking op de verschillende subcategorieën alsook overleg, voorlichting en adviesgesprekken. In 2024 waren er 173 meldingen. In 2025 ontving de externe vertrouwenspersoon (bureau Durescom) 14 meldingen (2024: 10).

Belangrijke ontwikkelingen die de sociale veiligheid binnen Saxion beïnvloeden zijn:

- De beoogde reorganisatie heeft gevolgen voor de arbeidsrechtelijke positie van een groep medewerkers, maar beïnvloedt ook de perceptie van sociale veiligheid onder een groep melders.
- De implementatie van de zorgstructuur en de introductie van een centraal team Sociale Veiligheid leiden tot een verbeterde afstemming tussen de in- en externe vertrouwenspersonen, de klachtencommissie ongewenst gedrag, HRM en de ombudsfunctionaris.
- Voor studieverenigingen wordt sterk overwogen om de rol van de zogenoemde vertrouwenscontactpersoon (eerste aanspreekpunt in sociaal onveilige situaties) verplicht te stellen. De verdere opvang, ondersteuning en doorverwijzing wordt door het team van vertrouwenspersonen opgepakt.

Ombudsfunctionaris

In 2025 speelde onder de medewerkers een aantal kwesties met relatief veel betrokkenen per melding. Doorgaans betrof het onderlinge conflicten tussen medewerkers, al dan niet met betrokkenheid van de leidinggevende(n). Deze meldingen vergden veel tijd van de ombudsfunctionaris in de zin van het doen van onderzoek naar feiten en belevingen alsmede het voeren van adviserende en bemiddelende gesprekken. Ook de nazorg vraagt toenemende aandacht. In bepaalde gevallen was sprake van een misverstand of leverde een korte bemiddeling de-escalatie op. Ook is verzocht om verheldering van een arbeidsrechtelijk vraagstuk, wat ook voor Saxion als organisatie van waarde was. Een aantal zaken is nog gaande en loopt door in 2026. Medewerkers wisten de ombudsfunctionaris in de meeste gevallen rechtstreeks te vinden, mogelijk gezien de inmiddels jarenlange aanwezigheid ervan (sinds 2020). In totaal zijn er in 2025 19 (onderscheidende) meldingen gedaan. Het aantal meldingen is daarmee gedaald (2024: 33).

Onder de studenten waren er in het afgelopen jaar 4 meldingen van procedurele aard en een betreffende bejegening. Bij de studenten zijn geen bijzonderheden te melden. Het aantal meldingen daalt (2024: 10).

Op basis van de klokkenluidersregeling zijn geen meldingen gedaan.

Er zijn diverse bijeenkomsten geweest waar de ombudsfunctionaris aan bijdroeg of waar hij betrokkenen heeft geïnformeerd. Daaronder was ook voor het eerst een gesprek met de centrale medezeggenschapsraad.

8.9 Duurzaamheid

Governance duurzaamheid

Duurzaamheid is ingebed in de organisatiestructuur en strategie van Saxion en wordt vanuit één naam georganiseerd: Sustainable Saxion. Een stuurgroep vertegenwoordigt de belangen van onderwijs, onderzoek, ondernemerschap en bedrijfsvoering. Deze stuurgroep stemt periodiek af met twee leden van het college van bestuur (alle bestuursleden zijn verantwoordelijk voor duurzaamheid binnen hun portefeuille). Daarnaast staat Sustainable Saxion periodiek op de agenda van het Saxion Directeuren Overleg en de raad van toezicht. Het is aan de academies en diensten om duurzaamheid in hun onderwijs, onderzoek, ondernemerschap en bedrijfsvoering te verankeren, waarbij de visie van Saxion op duurzaamheid het uitgangspunt is. Het team Sustainable Saxion is er voor het aanjagen, bevorderen, stimuleren, inspireren en ondersteunen van teams rondom de duurzame ontwikkeling binnen Saxion. Ook verzorgt dit team de monitoring van de voortgang.

Besluitvorming

Duurzaamheid heeft een structurele plek in de strategische besluitvorming bij Saxion. Het is onze ambitie om een positieve bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de leefomgeving bij de keuzes die we maken en geen negatieve impact te creëren. Naast economische waarden hebben ook sociale en ecologische waarden een vaste rol in de besluitvorming. Duurzaamheid is integraal onderdeel van al het op te stellen en te actualiseren beleid. Het is een belangrijk onderdeel van onze strategie en Saxion heeft duurzame ambities opgesteld. Ook academies en diensten hebben op het gebied van duurzaamheid ambities geformuleerd. De verantwoording daarvan is geïntegreerd in de reguliere planning-en-control-cyclus, waarin alle eenheden worden gevraagd de voortgang op de duurzaamheidsdoelen te verantwoorden.

Verantwoording

Het ministerie van OCW heeft besloten dat onderwijsinstellingen niet verplicht zijn te voldoen aan de Europese Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). In plaats daarvan kiest het ministerie voor vrijblijvende duurzaamheidsverantwoording met als houvast een handreiking, die medio 2025 is gepubliceerd. Het ministerie kiest voor een groeiemodel en verzoekt om bij de start jaarlijks te rapporteren over ecologische aspecten (environmental), sociale en fysieke gezondheid (social) en de bedrijfscultuur (governance). Daarnaast richt de handreiking zich ook op de sectorspecifieke onderdelen onderwijs, onderzoek en valorisatie.

In 2025 is intern beoordeeld in hoeverre Saxion voldoet aan de handreiking van het ministerie van OCW. Uit de beoordeling blijkt dat Saxion al op tal van elementen rapporteert, dan wel eenvoudig in staat is te rapporteren, met uitzondering van de onderdelen onderzoek en valorisatie. Het standpunt van Saxion ten aanzien van de handreiking van het ministerie van OCW is als volgt: we blijven rapporteren zoals we reeds doen (en voldoen daarmee voor een groot deel) en gaan vooralsnog niet verder voldoen aan de handreiking.

In deze paragraaf staat toegelicht hoe duurzaamheid is ingebed in de staande organisatie (governance). Zie voor de verantwoording op het gebied van environmental paragraaf 7.5. De verantwoording ten aanzien van het sociale aspect staat in paragraaf 3.4 en 7.2.3. De verantwoording ten aanzien van het sectorspecifieke onderdeel onderwijs staat in paragraaf 4.7 en de verantwoording ten aanzien van het onderzoek is terug te lezen in paragraaf 5.1.5.



Verslag raad van toezicht



degen



9 Verslag raad van toezicht

Samenvatting

2025 was een jaar met veel dynamiek: politieke onzekerheid, snelle technologische innovaties en demografische krimp raakten de omstandigheden van studenten en medewerkers binnen Saxion. In deze context heeft het college van bestuur, in gewijzigde samenstelling, koersvast en met duidelijke prioriteiten geopereerd. De raad van toezicht ziet dat Saxion zich stevig positioneert in onderzoek en dat er kansen liggen om de positie in het onderwijs verder te versterken. Studentsucces vormt daarbij de rode draad.

De raad van toezicht heeft toezicht gehouden op strategie, governance, financiële continuïteit en kwaliteitszorg. Statuten en reglementen zijn geactualiseerd en sluiten aan bij de Branchecode Goed Bestuur.

Drie strategische opgaven bepaalden het jaar:

- Demografische krimp en dalende instroom, met directe gevolgen voor het opleidingsportfolio, de positionering en de financiële ruimte.
- Herstructurering van academies en diensten, gericht op grotere eenheden, slagkracht en vermindering van overhead.
- Versterking van de professionele cultuur, met nadruk op leiderschap, samenwerking en het doorbreken van belemmerende patronen.

Daarnaast stonden de strategische businesscases (Saxion Apeldoorn, deeltijdonderwijs) hoog op de agenda.

Binnen onderwijs en onderzoek ziet de raad van toezicht een sterke ontwikkeling van het onderzoek en een stabiele basis in het onderwijs. Consistentie en gezamenlijke verantwoordelijkheid blijven noodzakelijk.

Financieel is het resultaat stabiel, maar de blijvende effecten van krimp en kostenstijging vragen om structurele aanpassingen en bijsturing.

De raad van toezicht bedankt studenten, medewerkers, directeuren, de medezeggenschapsraad en het college van bestuur voor hun inzet en flexibiliteit. De raad kijkt met vertrouwen naar de toekomst van Saxion, in al haar dynamiek.

Inleiding

Er gebeurde veel in 2025, zowel in onze directe leefomgeving als daarbuiten. De val van het kabinet, toenemende (geo)politieke en internationale spanningen, snelle technologische innovaties (zoals AI), zichtbare klimaatverandering en versnelde (demografische) krimp hebben de omstandigheden beïnvloed waaronder Saxion studenten en -medewerkers in 2025 hebben geleerd en gewerkt.

In deze dynamische context hield het vernieuwde college van bestuur koers en heeft daarbij vooral het welzijn van studenten voor ogen gehouden. Als raad van toezicht houden wij toezicht op het handelen van het college van bestuur en leggen wij met dit verslag verantwoording af over de wijze waarop wij onze taak en maatschappelijke verantwoordelijkheid in 2025 hebben ingevuld.

Governance

De raad van toezicht houdt toezicht op het realiseren van de statutaire doelstellingen van Stichting Saxion en vervult voor het college van bestuur de rollen van toezichthouder, sparringpartner en werkgever en de rol van ambassadeur voor Saxion. De werkwijze van de raad staat beschreven in het toezichtsreglement. De raad van

toezicht van Saxion kent drie vaste commissies: de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de commissie onderwijs & onderzoek. De selectie- en benoemingscommissie is een incidentele commissie die bijeenkomt in het geval er een vacature is in het college van bestuur of in de raad van toezicht.

Saxion conformeert zich aan de Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo (2023) van de Vereniging Hogescholen en leeft de principes daarvan na. In deze rapportage maken wij inzichtelijk hoe wij onze wettelijke toezichtstaak vormgeven en uitvoeren.

In 2025 zijn de statuten van de Stichting Saxion, het toezichtsreglement en de reglementen van de commissies geactualiseerd.

Het college van bestuur geeft invulling aan de principes uit deze code, die dienen als kompas voor de organisatie en het te voeren en te ontwikkelen beleid. De raad van toezicht houdt toezicht op de koers die het college daarbij kiest.

Samenstelling raad van toezicht

Voor het overzicht van de leden en de hoofdfuncties en nevenfuncties verwijzen we naar bijlage 7. De raad van toezicht van Saxion is zodanig samengesteld dat de leden elkaar qua expertise aanvullen en volledig voldoen aan het principe van onafhankelijkheid.

Benoeming (voorbereid door de remuneratiecommissie)

De samenstelling van het college van bestuur is in 2025 gewijzigd. In november 2024 kondigde Timo Kos aan te vertrekken bij Saxion per 1 maart 2025. Eind december 2024 kondigde ook Anka Mulder haar afscheid per 30 april 2025 aan. De raad van toezicht heeft, na afstemming met het college van bestuur en het dagelijks bestuur van de centrale medezeggenschapsraad, besloten de vacature van voorzitter als eerste te vervullen en voor de vacature van lid college van bestuur te kiezen voor een tijdelijke oplossing. Vanaf 1 maart 2025 tot 1 januari 2026 is Suzan Koning, voormalig directeur van de academie Pedagogiek en Onderwijs, benoemd als interim-lid van het college van bestuur met de portefeuille Onderwijs. Vanaf 1 juni 2025 is Inge Grimm benoemd als voorzitter van het college van bestuur. Karin Verschoor werd op 1 januari 2026 benoemd als lid van het college van bestuur.

In 2025 veranderde de samenstelling van de raad van toezicht en de deelname aan de commissies als volgt. De raad van toezicht heeft, op voorstel van de remuneratiecommissie en met instemming van de centrale medezeggenschapsraad, ingestemd met de tijdelijke verlenging van de benoemingstermijn van Paul Koch voor de borging van continuïteit en stabiliteit tot 1 januari 2026. Na de start van de wervings- en selectieprocedure voor een lid van de raad van toezicht op voordracht van de centrale medezeggenschapsraad is Carmelo Messina benoemd als lid van de raad van toezicht en lid van de auditcommissie voor een eerste termijn van 1 januari 2026 tot 1 januari 2030. Christa Boer is vanaf 1 januari 2026 benoemd als vicevoorzitter en Henrike Branderhorst is benoemd als voorzitter van de auditcommissie.

TABEL 9.1 AANWEZIGHEID VERGADERINGEN RAAD VAN TOEZICHT

	Raad van toezicht regulier	Auditcommissie	Commissie onderwijs & onderzoek	Remuneratiecommissie	Overig*
Karl Dittrich	5 (van de 5) +2 ¹		3 (van de 3) +2 ³	2 (van de 2)	5 (van de 5)
Paul Koch	5 (van de 5) +2 ¹	2 (van de 2) +3 ²			5 (van de 5)
Christa Boer	5 (van de 5) +2 ¹		3 (van de 3) +2 ³		4 (van de 5)
Benno Siegert	5 (van de 5) +2 ¹			2 (van de 2)	3 (van de 5)
Henrike Branderhorst	5 (van de 5) +2 ¹	2 (van de 2) +3 ²			5 (van de 5)

* Overig omvat een themabijeenkomst (15.01), vergaderingen met dagelijks bestuur CMR (21.05 en 17.09), een overlegvergadering (17.12) en een zelfevaluatie (12.11).

¹ Extra vergaderingen raad van toezicht op 14.07 en 08.10.

² Extra vergaderingen auditcommissie op 21.05 en 24.05, en 09.07.

³ Bijeenkomsten commissie onderwijs & onderzoek voor Instellingstoets Kwaliteitszorg op 12.11 en 10.12.

Bezoldiging bestuurders en toezichthouders (voorbereid door de remuneratiecommissie)

De jaarlijkse indexatie vanuit de Wet normering topinkomens (WNT) is door de raad van toezicht gevolgd. Het bezoldigingsmaximum over 2025 voor bestuurders op basis van klasse G, dat voor Saxion geldt, is vastgesteld op € 246.000.

De bezoldiging voor toezichthouders is vastgesteld op 15% van het WNT-maximum voor de voorzitter en 10% voor de leden.

Voor het overzicht van de bezoldiging in 2025 verwijzen we naar de Saxion Jaarrekening 2025.

Overzicht overleggen

De raad van toezicht heeft in 2025 vijf keer regulier vergaderd, waarbij voorafgaand aan elke vergadering een onderling vooroverleg plaatsvond.

Een delegatie van de raad van toezicht woonde de overlegvergadering van het college van bestuur met de centrale medezeggenschapsraad bij waarin de stand van zaken binnen de stichting aan de hand van het jaarplan en de begroting 2026 en de meerjarenbegroting 2026-2030 is besproken. De raad van toezicht voert tweemaal per jaar informeel overleg met het dagelijks bestuur van de centrale medezeggenschap, buiten aanwezigheid van het college van bestuur. In 2025 sprak de raad van toezicht enkele keren met de centrale medezeggenschap. De raad van toezicht maakte kennis met de directeuren die in 2025 zijn gestart in hun functie en heeft hun eerste duiding van de positionering en de uitdagingen van hun academie of dienst besproken.

De selectie- en benoemingscommissie heeft volgens de vastgestelde wervings- en selectieprocedure overleg gevoerd over de vacatures voorzitter en lid van het college van bestuur en over de vacature lid raad van toezicht en daaraan gekoppeld de vacatures voor voorzitter auditcommissie en vicevoorzitter van de raad van toezicht. Aanvullend hebben leden van de raad van toezicht informele werkbezoeken gebracht en bijeenkomsten bijgewoond in het kader van inwerken, interesse en betrokkenheid, waaronder de opening van het hogeschooljaar en een bezoek aan het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering en aan het lectoraat Modelleren van Maatschappelijke Impact.

Hoofdpunten in 2025

Strategische onderwerpen

Het college van bestuur en de raad van toezicht hebben gesproken over de realisatie van het Saxion Strategisch Plan 2025-2030, de stappen die gezet worden in onderwijs en onderzoek

en de versterking van de professionele cultuur. Het college van bestuur heeft de raad van toezicht in 2025 doorlopend geïnformeerd over de mogelijke effecten van het politieke klimaat op onderwijs, onderzoek en financiën. Studentwelzijn en studentsucces vormen daarin de rode draad.

Het college van bestuur heeft de raad van toezicht geïnformeerd over de sterker dan landelijk dalende instroom en de mogelijke gevolgen daarvan voor de toekomstige omvang en samenstelling van het opleidingsportfolio. De landelijke discussie over zelfregie in het terugbrengen van het aantal opleidingen en de mogelijke impact hiervan op Saxion is besproken met de raad van toezicht.

De daling van studentaantallen blijkt te verschillen tussen locaties en opleidingen. De raad van toezicht en het college van bestuur hebben gesproken over het verder uitdiepen van het strategische vraagstuk van profilering, wervingskracht, conversie en externe zichtbaarheid op basis van een analyse en plan van aanpak voor de gehele wervings- en bindingsketen en deze uit te splitsen naar locatie.

De studentenprognoses leiden onder meer tot oplopende tekorten in de meerjarenbegroting. Het college van bestuur heeft met de raad van toezicht de aanpak en maatregelen besproken die nodig zijn om tot een toekomstbestendig financieel perspectief te komen.

De raad van toezicht is afgelopen jaren betrokken geweest bij de voortgang van de inzet vanuit de Kwaliteitsafspraken. De nog resterende middelen uit voorgaande jaren zijn in 2025 besteed. Ook de voortgang binnen het project Beethoven is besproken met de raad van toezicht.

De raad van toezicht heeft de geactualiseerde businesscase voor Saxion Apeldoorn intensief besproken en ondersteunt de strategische ambitie.

De raad van toezicht heeft kennisgenomen van de update van de businesscase voor uitbreiding van de deeltijdactiviteiten (Saxion Parttime School) en de realisatie van de groeiambitie.

De raad van toezicht heeft de nadere uitwerking van de aanpassing van de hoofdstructuur besproken met het college van bestuur. De voorlopige clustering van academies en herstructurering van diensten wordt door de raad van toezicht als logisch beschouwd. Ook de herstructurering van de diensten is besproken. De raad van toezicht heeft eind 2025 na instemming van de centrale medezeggenschapsraad een formele goedkeuring gegeven.

De raad van toezicht is door het college van bestuur geïnformeerd over de voorgenomen versterking van de professionele cultuur en noodzakelijke organisatieontwikkeling.

De raad van toezicht heeft de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek besproken.

Samenwerkingsverbanden met strategische partners leveren een belangrijke bijdrage aan de realisatie van de ambities. Met het college van bestuur is gesproken over de wijze waarop Saxion invulling geeft aan de samenwerking met belangrijke stakeholders in de regio's Twente en Stedendriehoek en de onderwerpen van bespreking.

Onderwijs en onderzoek (O&O) (voorbereid door de commissie onderwijs & onderzoek)

Toezicht op (het systeem van) kwaliteitszorg gedurende het verslagjaar heeft plaatsgevonden door het bespreken van de uitkomsten van visitaties en accreditaties van opleidingen en de jaarlijkse analyse hiervan, aangevuld met de uitkomsten van (landelijke) tevredenheidsonderzoeken. De commissie heeft de gewijzigde interne auditsystematiek besproken.

De raad van toezicht is via de O&O-commissie betrokken bij de voorbereiding van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK).

De O&O-commissie heeft de externe ontwikkelingen met impact op het hbo en de gevolgen daarvan voor Saxion besproken, waaronder regionale demografische krimp, studentenaantallen en zelfregie op een landelijk dekkend opleidingsaanbod.

De O&O-commissie is geïnformeerd over studievoortgang, uitval en studentsucces. De raad van toezicht onderschrijft het herijkte beleid 'Succesvolle Route naar het Diploma'.

De raad van toezicht heeft de toelichting op de verdere ontwikkeling en organisatorische positionering van de masteropleidingen besproken.

De raad van toezicht is geïnformeerd over de voortgang van de clustervisitaties.

Bedrijfsvoering (voorbereid door de auditcommissie)

De auditcommissie constateert dat het controleproces goed is verlopen en dat verdere professionalisering zichtbaar is in de financiële processen en informatievoorziening.

De raad van toezicht heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd, decharge verleend en de accountant heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven.

De raad van toezicht heeft kennisgenomen van het Saxion Jaarplan 2026 en goedkeuring gegeven aan de Saxion-(meerjaren)begroting 2026(-2030).

De top risico's van 2025 komen overeen met die van 2024 en deze zijn verankerd in de planning-en-control-cyclus.

De raad van toezicht heeft de voortgang van de financiële ombuigingsopdracht besproken.

De raad van toezicht heeft kennisgenomen van het Beleidsplan Publiek-Privaat.



Overig

Het college van bestuur heeft gemeld dat de LOWI-kwestie publiekrechtelijk is afgerond. De raad van toezicht heeft goedkeuring gegeven aan het handhaven van de anbi-status.

Evaluatie (voorbereid door de remuneratiecommissie)

Tijdens de jaarlijkse onderlinge zelfevaluatie van de raad van toezicht is ingegaan op het functioneren van de raad van toezicht, het samenspel met het college van bestuur, de wisselingen in het college van bestuur en de raad van toezicht en de bezoldiging van de raad van toezicht.

De raad van toezicht evalueert jaarlijks zowel het gezamenlijke als het individuele functioneren van de leden van het college van bestuur. In dit kader heeft de remuneratiecommissie met alle bestuurders een individueel gesprek gevoerd: met de vertrekkende bestuurders zijn exitgesprekken gehouden en met de nieuwe bestuurder is een startgesprek gevoerd.

Toezicht op de rechtmatige verwerving van rijksmiddelen en op de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van deze middelen

De raad van toezicht houdt op grond van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) toezicht op de rechtmatige verwerving van de rijksbijdrage en op de doel- en rechtmatige inzet van de beschikbare middelen. De raad doet dit op onderstaande wijze:

Rechtmatige verwerving van de rijksbijdrage: Saxion heeft procedures en interne controles om te borgen dat de aan DUO verstrekte gegevens, die de basis vormen voor de bepaling van de rijksbijdrage, juist en betrouwbaar zijn. Daarnaast vindt jaarlijks een audit plaats door de Dienst Control, Finance & Audit (CFA) en door de externe accountant. De (auditcommissie van de) raad van toezicht heeft kennisgenomen van de uitkomsten van deze onderzoeken.

Doelmatige en rechtmatige inzet van de middelen: Saxion beschikt over een besturingsmodel. De raad van toezicht ziet toe op het bestaan, de werking en de resultaten van dit besturingsmodel. Dit toezicht wordt onder meer vormgegeven door het kennisnemen en bespreken van de planning-en-control-producten met het college van bestuur, waaronder de voorjaarsnota (inclusief kaderbrief), het jaarplan (inclusief meerjarenbegroting), tussentijdse rapportages en het jaarverslag (inclusief jaarrekening). Daarnaast voert de raad van toezicht gesprekken en woont zij vergaderingen bij met relevante stakeholders, zoals de centrale medezeggenschapsraad en de verantwoordelijke voor het IT-innovatieportfolio. De auditcommissie heeft in 2025 tweemaal overleg gevoerd met de externe accountant, die in het kader van de jaarrekeningcontrole onder andere de financiële rechtmatigheid toetst.

Transacties met tegenstrijdige belangen

De raad van toezicht verklaart dat er in 2025 geen transacties zijn aangegaan waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor de leden van de raad van toezicht.

Vooruitblik, dankwoord en slotverklaring

De raad bedankt de studenten, medewerkers, directeuren, de medezeggenschapsraad en het college van bestuur voor hun inzet en flexibiliteit, juist in een periode van wisselingen binnen het college van bestuur. De raad ziet de toekomst van Saxion, met al haar dynamiek, met vertrouwen tegemoet.

Tot slot stelt de raad van toezicht vast dat het Jaarverslag Saxion 2025 door het college van bestuur is vastgesteld en dat het accountantskantoor KPMG een goedkeurende controleverklaring heeft afgegeven bij de Jaarrekening 2025. De raad van toezicht heeft op 27 mei 2026 goedkeuring gegeven aan het jaarverslag 2025 van de Stichting Saxion.

Verslag centrale medezeggenschapsraad



tien

10 Verslag centrale medezeggenschapsraad



In januari 2025 trad de nieuwgekozen centrale medezeggenschapsraad aan. De raad werd door een personeelslid voorgezeten; in 2026 zal een student dat doen. In de loop van het jaar vonden diverse mutaties plaats: één werknemer en diverse studenten verlieten de raad.

De ondersteuning van de centrale medezeggenschapsraad was ook in 2025 uitstekend, zodat de leden van de raad zich optimaal op de inhoud konden richten.

De noodzaak van bezuinigingen was al in 2024 duidelijk geworden en de vorm en grootte van de bezuinigingen vormden dan ook belangrijke gespreksonderwerpen. Diverse bezuinigingsrichtingen

zijn verkend en de belangrijkste daarvan is de herstructurering. Saxion kiest voor een eenvoudiger en slanker organisatie-model met minder, maar grotere academies en minder diensten. De centrale medezeggenschapsraad stemde in december in met deze hoofdstructuur. Deze hoofdstructuur, maar vooral de eenheid waar afdelingen, lectoraten en opleidingen geplaatst worden, hield het personeel zeer bezig. Er vonden diverse inspraaksessies met managementteams en het college van bestuur plaats, die leidden tot beperkte aanpassingen van de plannen.

De daling van studentenaantallen heeft in 2025 al geleid tot een afname van zowel de omvang van het onderwijzend personeel, als die van het ondersteunend personeel. Dit gebeurde voornamelijk door tijdelijke dienstverbanden niet om te zetten in vaste dienstverbanden en door nauwelijks vervangend personeel aan te trekken.

De begroting voor 2025 liet een fors tekort van bijna € 13 miljoen zien, maar ook in 2025 bleek het werkelijke resultaat veel beter dan begroot. Dat geeft Saxion ruimte om het aantal gedwongen ontslagen bij de reorganisatie tot het uiterste minimum te beperken en voor het opvangen van toekomstige tekorten de opgebouwde reserves te benutten.

Structuur en cultuur vormen twee belangrijke pijlers van de organisatie. Ook een verandering van de cultuur is volgens het college van bestuur gewenst. De centrale medezeggenschapsraad waardeert de toon en de voortvarendheid van dit proces. Het is geen sinecure om een organisatiecultuur te wijzigen en het college van bestuur toont zich betrokken en zorgvuldig. De centrale medezeggenschapsraad heeft er daarom vertrouwen in dat de Saxion-gemeenschap de positieve kanten van de familiecultuur kan behouden en deze kan combineren met een grotere besluitvaardigheid en versterkt eigenaarschap.

Naast de bezuinigingen en herstructurering waren er drie andere belangrijke onderwerpen: de organisatie van de onderwijskundige ondersteuning en de kwaliteitsmedewerkers, de businesscase Apeldoorn en de voorgestelde wijziging van de Saxion Parttime School (SPS).

De onderwijskundige ondersteuning en de kwaliteitsmedewerkers zijn grotendeels in de academies geplaatst om de opleidingen gericht en op maat te kunnen ondersteunen. Volgens het college van bestuur leidt dat echter tot suboptimale benutting en te weinig uniformiteit. Het voorstel tot centralisatie had enkele aantrekkelijke kanten, maar uiteindelijk stemde de centrale medezeggenschapsraad er niet mee in, omdat kennis van de opleidingen en het team van cruciaal belang is voor goede ondersteuning.

De centrale medezeggenschapsraad volgt de plannen voor Apeldoorn nauwlettend en we werden gedurende 2025 op de hoogte gehouden van de ontwikkeling van het aantal studenten in Apeldoorn. De centrale medezeggenschapsraad is kritisch, want de onderbouwing van de businesscase is niet solide en er bestaat een risico dat het starten van nieuwe opleidingen zal leiden tot een onaantrekkelijke portfolio, met veel kleine opleidingen.

De centrale medezeggenschapsraad stemde niet in met de voorgestelde wijziging van SPS, waarbij personeel van voltijdacademies zou worden overgeplaatst naar SPS. Dit zou noodzakelijk zijn voor het oplossen van afstemmingsproblemen. Er was echter veel weerstand bij het personeel van de deeltijdopleidingen. Volgens de centrale medezeggenschapsraad was het onvoldoende duidelijk hoe de wijziging zou bijdragen aan het oplossen van de problemen. Ook is een nog grotere scheiding van voltijd- en deeltijdvarianten niet wenselijk en liet het plan belangrijke knelpunten onveranderd, zoals het forse aantal kleine deeltijdopleidingen. Voor een gezonder SPS zijn volgens de centrale medezeggenschapsraad een substantiële groei van het aantal studenten alsmede een sanering van het opleidingsaanbod noodzakelijk.

Het college van bestuur veranderde ingrijpend in 2025: Timo Kos en Anka Mulder verlieten Saxion in het begin van het jaar. Suzan Koning werd ad interim benoemd en de centrale medezeggenschapsraad is verheugd dat de zeer ervaren bestuurder Inge Grimm in juni als voorzitter begon. Eind 2025 is Karin Verschoor benoemd als lid van het college van bestuur met onderwijs en internationalisering in haar portefeuille. In al deze procedures heeft de centrale medezeggenschapsraad een belangrijke rol kunnen spelen, zowel bij het opstellen van de profielschetsen als in de selectieadviescommissie. Het contact met de raad van toezicht is goed. Ook bij de vervanging van raad van toezicht-lid Paul Koch kreeg de centrale medezeggenschapsraad ruimte voor goede inbreng.

De centrale medezeggenschapsraad dankt de studenten en werknemers van Saxion voor het vertrouwen en zal zich ook in 2026 blijven inzetten voor de belangen van alle stakeholders.



Financiën en continuïteit

- 11.1 Financiële ontwikkelingen en beleid in 2025
- 11.2 Continuïteitsparagraaf

11 Financiën en continuïteit



In dit hoofdstuk geven we inzicht in onze financiële positie en lichten we toekomstige ontwikkelingen toe die spelen met betrekking tot ons financiële beleid.

Saxion heeft een goede financiële positie en is financieel gezond. Om financieel gezond te blijven moet Saxion, net als veel andere hoger-onderwijsinstellingen, bezuinigen. We kijken waar het efficiënter kan en naar de manier waarop middelen worden ingezet. We doen dat met beleid en aandacht voor de mens.

11.1 Financiële ontwikkelingen en beleid in 2025

Ontwikkeling resultaat ten opzichte van de begroting

Saxion heeft een gezonde financiële positie. De solvabiliteit en liquiditeit zijn hoger dan de streefwaarden. We verwachten dat vanaf 2025 een krimp in instroom, samen met een hogere uitval en studievertraging, leidt tot een negatief financieel effect. Dit is nader toegelicht in de

continuïteitsparagraaf (zie paragraaf 11.2), waarin de verwachte financiële ontwikkelingen tot en met 2030 zijn opgenomen. Ondanks de ruime financiële reserves en gezonde financiële ratio's is het doorvoeren van structurele besparingen noodzakelijk om de financiële gezondheid van Saxion op de lange termijn te behouden. Hierdoor blijft de financiële positie gezond, ondanks verwachte verliezen tot en met 2027.

Ontwikkeling resultaat per rubriek van de exploitatie en ontwikkeling financiële ratio's

TABEL 11.1 STAAT VAN BATEN EN LASTEN EN RATIO'S

(Bedragen x € 1.000)	2024	Begroting 2025	Realisatie 2025
Rijksbijdrage	252.693	237.104	241.990
Collegegelden	58.827	64.741	64.689
Overige baten	40.237	43.534	46.517
Totaal baten	351.757	345.379	353.196
Personeelslasten	282.133	300.414	296.216
Afschrijvingskosten	16.069	14.971	14.645
Huisvestingskosten	12.984	12.573	12.808
Overige kosten	36.997	32.634	37.019
Totaal lasten	348.183	360.592	360.688
Financiële baten en resultaat deelnemingen	3.951	2.286	2.953
Resultaat	7.525	-12.926	-4.539
Ratio's			
Huisvestingsratio	0,06	0,06	0,05
Rentabiliteit	2,1%	-3,7%	-1,3%
Personeelslasten/-baten	0,80	0,87	0,84

Vergelijking realisatie en begroting 2025

Het resultaat 2025 is € 4,5 mln. negatief. Het resultaat is daarmee € 8,4 mln. minder negatief dan begroot. Er is € 7,8 mln. aan extra baten gerealiseerd. Zo vielen de rijksbijdragen € 4,8 mln. hoger uit dan begroot, voornamelijk als gevolg van de ontvangen looncompensatie die niet was opgenomen in de begroting. De personele lasten zijn € 4,2 mln. lager uitgevallen dan begroot, met name doordat de begrote formatie niet volledig is gerealiseerd en vacatures niet (tijdig) zijn ingevuld. Daartegenover staan hogere overige kosten: deze bedragen € 4,4 mln. meer dan begroot en hebben vooral betrekking op de posten PR en voorlichting en externe kosten. Ondanks deze overschrijding liggen de overige kosten in totaal op hetzelfde niveau als in 2024.

Vergelijking realisatie 2024

Ten opzichte van 2024 is het resultaat over 2025 € 12 mln. gedaald, van € 7,5 mln. positief naar € 4,5 mln. negatief. De baten zijn met € 1,4 mln. toegenomen naar € 353 mln. De rijksbijdragen zijn € 10,7 mln. lager. Dit is het gevolg van lagere studentenaantallen dan in 2024. Dit wordt gecompenseerd door hogere collegegelden (€ 5,8 mln.) en hogere overige baten (€ 6,3 mln.) dan in 2024. De personeelslasten zijn € 14,1 mln. hoger dan in 2024, door de cao-aanpassingen.

Financiële analyse balans

TABEL 11.2 BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(Bedragen x € 1.000)	2024	Begroting 2025	Realisatie 2025
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	7.249	12.949	7.300
Materiële vaste activa	130.872	144.801	136.311
Financiële vaste activa	509	507	54
Totale vaste activa	138.630	158.256	143.665
Vlottende activa			
Voorraden	111	135	111
Vorderingen	21.977	20.767	25.164
Liquide middelen	133.750	90.401	131.996
Totaal vlottende activa	155.838	111.303	157.271
Totaal activa	294.468	269.559	300.936
Eigen vermogen	123.212	115.312	118.673
Voorzieningen	18.944	16.850	24.364
Langlopende schulden	46.034	46.007	43.066
Kortlopende schulden	106.278	91.391	114.834
Totaal passiva	294.468	269.560	300.936

- De post immateriële vaste activa is € 5,6 mln. lager dan begroot. Dit wordt deels veroorzaakt door lagere investeringen in verband met het inzetten van eigen medewerkers en vertraging van investeringen.
- De post materiële vaste activa is € 8,5 mln. lager dan begroot. Ook dit wordt met name veroorzaakt door lagere investeringen (onder andere ontwikkeling in de gebouwen). De investeringsbegroting 2025 was omvangrijk en is niet volledig gerealiseerd.

- De post financiële vaste activa is € 0,5 mln. lager dan begroot en dat is het gevolg van de aflossing van een langlopende lening.
- De liquide middelen zijn € 42 mln. hoger dan begroot en € 2 mln. lager dan in 2024. Het verschil met de begroting wordt met name veroorzaakt door lagere investeringen, het positieve exploitatieresultaat en per saldo hogere kortlopende schulden dan vorderingen. In het kasstroomoverzicht in de jaarrekening is de mutatie ten opzichte van 2024 nader verklaard.
- De kortlopende schulden zijn € 23 mln. hoger dan begroot en € 9 mln. hoger dan in 2024. Het verschil wordt met name veroorzaakt door de post vooruit gefactureerde termijn projecten en vooruitvangen subsidies, die met € 7 mln. is gestegen.
- De voorzieningen zijn € 5,4 mln. hoger dan in 2024 en € 7,5 mln. hoger dan begroot. Dit betreft met name de reorganisatievoorziening van € 4,7 mln. en hogere voorziening WGA en WVS door hogere instroom.

TABEL 11.3 FINANCIËLE RATIO'S PER 31 DECEMBER 2025

Ratio's	Streefwaarde		Begroting		Realisatie
	Saxion	OCW	2024	2025	2025
Solvabiliteit II	35,0%	-	48,3%	49,0%	47,5%
Solvabiliteit I	30,0%	30,0%	41,8%	42,8%	39,4%
Liquiditeit	1,0	0,5	1,5	1,2	1,4
Weerstandsvermogen	minimaal 0,2	-	0,4	0,3	0,3

Saxion is financieel gezond. De financiële ratio's zijn hoger dan de vastgestelde streefwaarden. De verwachting is dat de ratio's en het saldo liquide middelen vanaf 2026 lager worden in verband met begrote verliezen en een inhaalslag in de investeringen. Het ministerie van OCW heeft een formule ontwikkeld om een signaleringswaarde voor het maximale eigen vermogen van een onderwijsinstelling te kunnen bepalen. Het publieke eigen vermogen wordt aan deze signaleringswaarde getoetst. Het maximale eigen vermogen per 31 december 2025 van Saxion bedraagt op basis van deze formule € 178,0 mln. Saxion heeft een publiek eigen vermogen van € 105,7 mln. ultimo 2025 en blijft daarmee ruim onder de maximale signaleringswaarde.

Treasurybeleid

Het treasurybeleid van Saxion is gericht op het waarborgen van de financiële continuïteit. De treasurydoelstellingen ten aanzien van solvabiliteit, financieringsstructuur, liquiditeit en financiële risico's liggen vast in het treasurystatuut. Het treasurystatuut is in overeenstemming met de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 van het ministerie van OCW. Het beheer van de kasstromen en liquiditeitsposities is gericht op minimalisatie van financieringslasten en -risico's en maximalisatie van opbrengsten in geval van tijdelijke overtollige liquide middelen. De treasurycommissie bewaakt de benodigde liquiditeitspositie op basis van de liquiditeitsprognoses. Daarnaast worden andere zaken, zoals de ontwikkeling van de rente, op basis van het treasurystatuut en het jaarplan van de treasurycommissie beoordeeld. Saxion maakt geen gebruik van rentederivaten. Saxion maakt gebruik van schatkistbankieren, waardoor prijs-, financierings-, liquiditeits en kasstroomrisico's beperkt zijn. De leningenportefeuille van Saxion kenmerkt zich door langlopende leningen met lange rentevaste perioden. In 2025 zijn geen nieuwe leningen afgesloten en dit zal de komende jaren ook niet noodzakelijk zijn. In de jaarrekening is nadere informatie inzake de financiële instrumenten opgenomen.

Investeringsbeleid

De investeringsbegroting wordt jaarlijks, als onderdeel van de meerjarenbegroting, vastgesteld. Deze betreft vooral investeringen in implementaties van software, audiovisuele apparatuur en investeringen in bouwkundige aanpassingen en technische installaties (onder andere onderhoud en verduurzaming). Dit is in overeenstemming met het Saxion Strategisch Plan 2025-2030, de huisvestingsstrategie 2020-2030, de uitwerking van de investeringen in laboratoria en de Roadmap Informatievoorziening. In de continuïteitsparagraaf (zie paragraaf 11.2) staat een nadere toelichting op de investeringsbegroting.

Beleid interne middelenverdeling

Saxion hanteert een intern verdeelmodel ten behoeve van de verdeling van de rijksbijdrage en instellingscollegegelden (voor zover deze hoger zijn dan het wettelijke collegegeld). In het model is voor de reguliere financiering van de academies een vaste en een variabele component opgenomen. De uitgangspunten voor de bepaling van de variabele component zijn gelijk aan die in het verdeelmodel dat het ministerie van OCW hanteert, met uitzondering van de peildatum (Saxion T-1 en OCW T-2) en het tarief. Daarnaast kunnen eenheden extra middelen krijgen voor specifieke doeleinden. Het onderzoek en de diensten krijgen vaste budgetten en (tijdelijke) middelen voor specifieke doeleinden. De verdeling van de extra (onderzoeks)middelen uit het Bestuursakkoord is in 2023 vastgesteld.

11.2 Continuïteitsparagraaf

Strategie, beleid en ontwikkelingen

De continuïteitsparagraaf geeft inzicht in de verwachte financiële ontwikkelingen in de aankomende jaren en is afgeleid van de goedgekeurde meerjarenbegroting 2026-2030, waarvan de studentenprognose de belangrijkste bouwsteen is. De meerjarenbegroting 2026-2030 is op 17 december 2025 door de raad van toezicht goedgekeurd.

Een aantal belangrijke externe ontwikkelingen vonden hun weerslag in de meerjarenbegroting:

- De demografische en conjuncturele ontwikkelingen die leiden tot dalende studentenaantallen;
- De aangekondigde herinrichting van de hoofdstructuur om slagvaardiger te kunnen handelen als belangrijke opleider en kennispartner in en voor de regio.

Ondanks ruime financiële reserves en gezonde financiële ratio's is het doorvoeren van structurele besparingen noodzakelijk om de financiële gezondheid van Saxion op de lange termijn te behouden.

Voor de periode vanaf 2028 hanteren we als uitgangspunt een nulbegroting. Daarnaast blijft het doel om de gewenste verhouding tussen OBP en OP te realiseren, met 37% OBP en 67% OP. Om deze uitgangspunten te bereiken is het noodzakelijk om circa € 12 mln. te besparen met name bij de diensten. Deze reductie wordt gefaseerd doorgevoerd in de periode 2026-2030. De financiële buffers zijn en blijven in de begrotingsperiode 2026-2030 gezond. In paragraaf 10.4 zijn de bezuinigingsopdrachten verder toegelicht.

Resultatenrekening, realisatie 2025 en begrotingen 2026 tot en met 2030

De bedragen in de continuïteitsparagraaf zijn in duizenden euro's. In de meerjarenbegroting zijn de gevolgen van de herinrichting van de organisatiestructuur nog niet meegenomen.

Naar verwachting zullen de financiële middelen van Saxion, als gevolg van dalende studentenaantallen en een lagere vergoeding per student, in de komende jaren afnemen. In de periode tot en met 2027 is sprake van een groot tekort, waardoor wordt ingeteerd op de reserves.

Het resultaat dat via de bestemmingsreserves wordt verwerkt, houdt verband met de inzet van in het verleden gevormde bestemmingsreserves.

Aankomende jaren heeft Saxion te maken met fors minder financiële middelen door een verdere daling van het externe bekostigingstarief en een afname van het aantal bekostigde studenten. Hierdoor dalen de rijksbijdragen van € 242 mln. in 2025 naar € 226 mln. in 2030. Daarnaast wordt een deel van de kostenstijgingen (indexatie) en hogere lasten door cao-verhogingen niet volledig gecompenseerd. Dit leidt in 2026 tot een negatief resultaat van € 7,4 mln. Om op langere termijn weer tot een sluitende begroting te komen, zijn in de meerjarenbegroting 2026-2030 bezuinigingen opgenomen die oplopen tot € 13 mln. in 2030. Door de bezuinigingen is Saxion in staat om vanaf 2028 weer een sluitende begroting te realiseren.



TABEL 11.4 RESULTATENREKENING, REALISATIE 2025 EN BEGROTINGEN 2026 TOT EN MET 2030

Vervolg op pagina 102

(Bedragen x € 1.000)	Jaarrekening 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Baten						
Rijksbijdragen	241.990	244.444	229.657	228.497	226.044	226.034
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	26.442	33.677	35.493	33.056	33.519	34.283
College-, cursus-, les- en examengelden	64.689	64.468	65.415	66.077	66.561	66.831
Baten werk in opdracht van derden	9.954	8.755	9.414	10.102	10.746	10.992
Overige baten	10.121	10.479	8.517	9.798	8.346	8.453
Totaal baten	353.196	361.822	348.495	347.531	345.217	346.592
Lasten						
Personeelslasten	296.216	306.958	297.357	286.060	285.529	287.197
Afschrijvingen	14.645	16.045	15.565	15.447	15.396	15.153
Huisvestingslasten	12.808	13.094	12.944	12.619	12.623	12.746
Overige lasten	37.019	34.786	33.621	34.716	33.156	33.058
Totaal lasten	360.688	370.883	359.486	348.843	346.704	348.154
Saldo baten en lasten	-7.492	-9.061	-10.991	-1.312	-1.487	-1.562
Saldo financiële baten en lasten	2.985	1.662	1.337	1.312	1.487	1.562
Resultaat deelnemingen	-32	-	-	-	-	-
Exploitatieresultaat	-4.539	-7.399	-9.655	0	0	1
Waarvan resultaat via de bestemmingsreserve	-3.598	-4.447	-3.227	-443	-331	-184
Regulier resultaat (exclusief bestemd resultaat)	941	2.952	6.428	443	331	185

(Bedragen x € 1.000.000)	Jaarrekening 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Specificatie resultaat via bestemmingsreserves						
Mutatie rijksbijdragen	-	-1.986	-	-	-	-
Mutatie krimp 2e tranche	1.926	-	-	-	-	-
Mutatie kwaliteitsafspraken	-2.729	-	-	-	-	-
Mutatie versnellingsmiddelen	-2.070	-1.606	-637	-	-	-
Mutatie onderzoek	-1	41	-12	-39	-	-
Mutatie onderzoek PD-traject	105	-320	-320	-246	-108	-
Mutatie vervolgopleidingen & arbeidsmarkt	-747	168	-1.707	64	-	-
Mutatie studentenwelzijn	-88	-462	-280	-	-	-
Mutatie overig	6	-282	-271	-222	-223	-184
Totaal resultaat via bestemmingsreserves	-3.598	-4.447	-3.227	-443	-331	-184

Toelichting belangrijkste ontwikkelingen:

- De vaste activa stijgen door de geplande investeringen. Vanaf 2026 is er een afname in de immateriële vaste activa, doordat de afschrijvingen hoger zijn dan de investeringen in die jaren.
- De liquide middelen nemen af tot en met 2030 naar € 68 mln., voornamelijk als gevolg van de benodigde investeringen in immateriële en materiële activa en de verwachte tekorten.
- Het eigen vermogen muteert jaarlijks met de exploitatieresultaten.
- De voorzieningen worden voor het grootste deel gevormd voor het eigen risico voor jubilea en het eigen risico WGA en WVS. In de meerjarenbegroting 2026-2030 is nog geen rekening gehouden met een reorganisatievoorziening.

Huisvesting

Saxion streeft ernaar om het aantal vierkante meters te verminderen door het afstoten of verhuren van (delen van) locaties, zie ook paragraaf 7.3. De investeringen in 2026 betreffen met name aanpassingen vanwege duurzaamheid. De verwachting is dat de investering in huisvesting licht daalt na 2026.

Investeringen

De begrote investeringen bedragen in 2026 € 24 mln., in 2027 € 20 mln., in 2028 € 18 mln., in 2029 € 19 mln. en in 2030 € 20 mln. Deze investeringen betreffen voornamelijk implementaties van software, audiovisuele apparatuur en investeringen in bouwkundige aanpassingen en technische installaties (onder andere onderhoud en verduurzaming). Investeringen voor de realisatie van de nieuwbouw in Apeldoorn zijn hierin niet meegenomen. De investeringen zijn in de meerjarenbegroting opgenomen en goedgekeurd. Voor aanvang van het investeringsproject vindt opnieuw een beoordelings- en goedkeuringstraject plaats. De investeringen worden gefinancierd vanuit de huidige liquiditeitspositie en toekomstige kasstromen.

Ontwikkeling balans

TABEL 11.5 BALANS ULTIMO 2025 EN BEGROTE BALANSEN ULTIMO 2026 TOT EN MET ULTIMO 2030

(Bedragen x € 1.000)	Jaarrekening 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	7.300	7.877	6.841	5.545	4.247	4.158
Materiële vaste activa	136.311	145.676	150.766	152.542	155.499	159.128
Financiële vaste activa	54	47	47	47	47	47
Totaal vaste activa	143.665	153.600	157.654	158.134	159.793	163.333
Vlottende activa						
Vorraden	111	111	111	111	111	111
Vorderingen	25.164	26.399	26.399	26.399	26.399	26.399
Liquide middelen	131.996	98.946	82.269	78.821	74.194	67.686
Totaal vlottende activa	157.271	125.456	108.779	105.331	100.704	94.196
Totaal activa	300.936	279.056	266.433	263.465	260.497	257.529
Algemene reserves	89.418	85.236	78.808	79.251	79.582	79.766
Bestemmingsreserves	21.564	17.117	13.890	13.447	13.116	12.932
Overige reserves en fondsen	7.691	7.691	7.691	7.691	7.691	7.691
Vorzieningen	24.364	20.653	20.653	20.653	20.653	20.653
Langlopende schulden	43.066	43.690	40.722	37.754	34.786	31.818
Kortlopende schulden	114.834	104.669	104.669	104.669	104.669	104.669
Totaal passiva	300.936	279.055	266.433	263.464	260.496	257.529

Ontwikkeling financiële ratio's

Tabel 11.6 toont het verloop van de financiële ratio's, die afgeleid zijn van de meerjarenbegroting en de balansposities ultimo 2025. De solvabiliteit en liquiditeit, indicatoren voor de financiële gezondheid van een organisatie op respectievelijk de lange en korte termijn, blijven op of boven de streefwaarden. Solvabiliteit I meet de verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal, terwijl solvabiliteit II deze verhouding uitbreidt door ook voorzieningen mee te rekenen. De current ratio, die de liquiditeit aangeeft, betreft de vlottende activa gedeeld door de kortlopende schulden. Deze geeft aan hoe goed een organisatie aan haar direct opeisbare financiële verplichtingen kan voldoen.

De solvabiliteit daalt, ten opzichte van 2025, over de hele begrotingsperiode 2026-2030. De solvabiliteit blijft boven de signaleringswaarde van OCW en de streefwaarde van Saxion van 30%. De daling van de solvabiliteit wordt veroorzaakt door de verwachte tekorten, waardoor het eigen vermogen afneemt.

De liquiditeit daalt in de begrotingsperiode 2026-2030 naar 0,9 in 2030 (bij een signaleringswaarde van OCW van 0,5). Deze daling is het gevolg van een toename van de investeringsuitgaven, waarbij is uitgegaan van volledige financiering uit eigen middelen. In de meerjarenbegroting is niet voorzien in het aantrekken van leningen, omdat er voldoende eigen liquide middelen beschikbaar zijn.

TABEL 11.6 FINANCIËLE RATIO'S

Ratio's	Jaarrekening 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030	Streefwaarde Saxion	Streefwaarde OCW
Solvabiliteit I	39,4%	39,4%	37,7%	38,1%	38,5%	39,0%	30,0%	30,0%
Solvabiliteit II	47,5%	46,8%	45,4%	45,9%	46,4%	47,0%	35,0%	-
Liquiditeit / current ratio	1,4	1,2	1,0	1,0	1,0	0,9	1,0	0,5
Rentabiliteit	-1,3%	-2,0%	-2,8%	0,0%	0,0%	0,0%	-	-

Financiële buffer

Saxion heeft een aantal mogelijkheden om eventuele financiële tegenvallers op te vangen:

- De buffer in zowel liquide middelen (liquiditeit) als het eigen vermogen (solvabiliteit) biedt voldoende ruimte om aan kortlopende verplichtingen te voldoen en bij te kunnen sturen in het geval er een afwijking ontstaat ten opzichte van de begroting.
- In de meerjarenbegroting is jaarlijks rekening gehouden met een post onvoorziene omstandigheden en operationele risico's van € 2,0 mln.
- Een flexibele schil (richtlijn vaste en tijdelijke aanstellingen) biedt de mogelijkheid om waar nodig de omvang van het personeelsbestand aan te passen.

Intern risicobeheersingssysteem

Het interne risicobeheersingssysteem draagt ertoe bij dat (financiële) risico's zijn onderkend en actief gestuurd wordt op het verlagen van deze risico's. Het risicobeheersingssysteem is nader toegelicht in paragraaf 8.5.

Studenten

De instroom van studenten daalde in 2025 ten opzichte van 2024. Voor de periode 2026-2030 is de verwachting dat het aantal ingeschreven studenten licht stijgt als gevolg van de uitbreiding van activiteiten in Apeldoorn en de verdere ontwikkeling van het deeltijdportfolio.

Het (verwachte) verloop van het aantal ingeschreven studenten ziet er als volgt uit.

TABEL 11.7 INGESCHEVEN STUDENTENAANTALLEN

Ingeschreven studenten	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Studenten Hogeschool Saxion	25.738	24.940	24.666	25.085	25.454	25.742
Studenten Saxion Next	163	26	0	0	0	0
Totaal aantal ingeschreven studenten	25.901	24.966	24.666	25.085	25.454	25.742

In onderstaande tabel is de relatie zichtbaar gemaakt tussen het aantal gewogen bekostigde inschrijvingen en graden enerzijds en de vertraagde financiering vanuit OCW, de rijksbijdragen, anderzijds.

TABEL 11.8 BEKOSTIGDE GEWOGEN INSCHRIJVINGEN EN GRADEN

Gewogen bekostigde inschrijvingen en graden	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Bekostigde gewogen inschrijvingen	21.086	20.703	20.152	19.864	19.957	19.985
Bekostigde gewogen graden	4.665	4.795	4.919	4.666	4.163	4.152
Totaal aantal bekostigde inschrijvingen en graden	25.751	25.498	25.071	24.530	24.120	24.138
Index 2023-2024 = 100	100	99	97	95	94	94
Effect naar baten (afgerond op miljoenen euro's)	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Studentgebonden deel rijksbijdragen	158	159	153	148	145	145
Niet-studentgebonden deel rijksbijdragen	79	86	77	81	81	81
Totaal rijksbijdragen	237	244	230	228	226	226
Index 2025 = 100	100	103	97	96	95	95

Personeel

Om in te spelen op de dalende studentenaantallen van de afgelopen jaren en toe te werken naar een gewenste verhouding tussen OBP en OP, verwacht Saxion dat de formatie gedurende de begrotingsperiode 2026-2030 met circa 120 fte zal afnemen. De herinrichting van de organisatiestructuur zal aanvullend bijdragen aan het bereiken van de gewenste verhouding tussen onderwijzend en ondersteunend personeel.

TABEL 11.9 (BEGROTE) GEMIDDELDE PERSONELE BEZETTING IN FTE'S INCLUSIEF SAXION NEXT

	2026	2027	2028	2029	2030
Personeel primair proces	1.425	1.387	1.347	1.348	1.351
Bestuur/ -management	202	199	199	198	198
Ondersteunend personeel	849	830	809	808	806
Totaal fte's*	2.475	2.416	2.355	2.354	2.355

* Exclusief gevolgen herinrichting organisatiestructuur.



Privaat onderwijs: Saxion Next

- 12.1 Inleiding
- 12.2 Organisatie
- 12.3 Onderwijs
- 12.4 Governance en bedrijfsvoering
- 12.5 Financiën
- 12.6 Klacht en beroep





12 Privaat Onderwijs: Saxion Next

12.1 Inleiding

Saxion Next (met BRIN 29PY) verzorgt binnen Stichting Saxion onbekostigde bacheloropleidingen. Onder verantwoordelijkheid van Saxion Next vindt de uitvoering van de opleidingen plaats binnen academies van Hogeschool Saxion. De speciale status van het private bacheloronderwijs wordt geborgd door een passende governancestructuur, door een transparante scheiding van publieke en private geldstromen en door de naleving van de afwijkende regelgeving voor private activiteiten. Op initiatief van Saxion Next en in overleg met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en de Inspectie van het Onderwijs zijn in 2019 maatregelen getroffen om de eigenstandige positie van Saxion Next binnen Stichting Saxion beter te borgen.

In 2025 biedt Saxion Next alleen nog de onvolledige bacheloropleiding Tweedegraads Lerarenopleidingen aan. Voor de twee opleidingen Nederlands en Wiskunde is door Hogeschool Saxion (met BRIN 23AH) bekostiging aangevraagd en de minister stemde bij besluit van 9 november 2024 in met de aanvraag. Deze opleidingen zijn per 1 september 2025 overgedragen aan Hogeschool Saxion en worden uitgevoerd door de academie Pedagogiek en Onderwijs (APO).

Voor de overige licenties en voor Saxion Next als geheel is een afbouwplan vastgesteld.

12.2 Organisatie

De organisatie en uitvoering van de opleidingen vinden als volgt plaats:

- De onvolledige (deeltijd) Tweedegraads Lerarenopleidingen worden fysiek uitgevoerd binnen de APO, waar Saxion Next onderwijsruimte huurt. Het gaat hier om zestien CROHO-licenties in de vestigingsplaatsen Enschede en Deventer.
- Saxion Next neemt ondersteunende diensten af van ondersteunende eenheden van Saxion en van de bureaus van de betreffende academies. De kosten daarvan worden aan Saxion Next toegerekend op basis van de integrale kostprijsystematiek.

In 2025 vonden er geen wijzigingen plaats in de bestuursstructuur en governance. Saxion Next is geen zelfstandige juridische entiteit en maakt volledig onderdeel uit van Stichting Hogeschool Saxion. Saxion Next heeft derhalve geen zelfstandige inschrijving bij de Kamer van Koophandel.

12.3 Onderwijs

Assortiment

Saxion Next verzorgt bacheloropleidingen die niet of nog niet voor bekostiging in aanmerking komen. Met de onvolledige bachelor Tweedegraads Lerarenopleidingen speelt Saxion Next in op ontwikkelingen ten aanzien van flexibilisering van het (deeltijd) hoger beroepsonderwijs in het kader van een leven lang ontwikkelen. Studenten hebben een afgeronde bachelor en volgen een verkorte pedagogisch-didactische opleiding of een verkorte vakinhoudelijke opleiding. Zij zijn al werkzaam in het onderwijs en kunnen versneld hun bevoegdheid verwerven. Op deze manier dragen de opleidingen bij aan het oplossen van het urgente probleem van het lerarentekort in de onderbouw van het voortgezet onderwijs. De opleidingen zijn in 2024 opnieuw door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) geaccrediteerd voor een periode van zes jaar.

De onvolledige bacheloropleidingen vonden hun wettelijke grondslag in de AMvB Experimenten Flexibilisering, waarin ook het experiment leeruitkomsten was geregeld. Het experiment accreditatie onvolledige opleidingen is uiteindelijk niet verankerd in de WHW. In overleg met het ministerie van OCW geldt een afbouwperiode gelijk aan de resterende duur van de lopende accreditatie (uiterlijk tot medio 2030). Per september 2025 is de instroom van nieuwe studenten beëindigd.

Licenties en accreditatie

Saxion Next heeft eind 2025 de veertien licenties als weergegeven in bijlage 4.

TABEL 12.1 LOPENDE ACCREDITATIES SAXION NEXT

Opleiding	Accreditatie*
Bacheloropleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in ... (14 licenties)	21 februari 2024

* Datum inwerkingtreding besluit behoud accreditatie bestaande opleiding.

Ontwikkelingen Tweedegraads Lerarenopleidingen

De onvolledige opleidingen vonden hun oorsprong in de landelijke experimenten leeruitkomsten en accreditatie onvolledige opleidingen. De experimenten zijn gebaseerd op een algemene maatregel van bestuur (AMvB), waarvan de gelding medio 2022 afliep. De AMvB is door het ministerie van OCW verlengd na het indienen van een wetsvoorstel met als doel de leeruitkomsten en de accreditatie onvolledige opleiding in de WHW te verankeren. De accreditatie onvolledige opleidingen is, na kritiek van de Raad van State en na bedenkingen vanuit de Tweede Kamer, uit het wetsvoorstel gehaald. Het experiment wordt als niet geslaagd beschouwd, omdat het niet - zoals bedoeld - heeft geleid tot een breder aanbod van onvolledige opleidingen bij andere instellingen en niet tot een toename van het aantal afgegeven graden. Saxion Next was en is de enige instelling die onvolledige opleidingen aanbiedt. Het besluit om Saxion Next af te bouwen is genomen nadat begin 2025 duidelijk werd dat de onvolledige opleiding niet in de WHW zou worden verankerd.

Het experiment leeruitkomsten is wel in de WHW geland. De curricula van de Tweedegraads Lerarenopleidingen van Saxion Next zijn opgezet volgens de principes van leeruitkomsten. De opleiding is aan de slag met aanbevelingen van het visitatiepanel (2023), zoals die ten aanzien van de versterking van de relatie met het mbo en intensivering van de begeleiding in het afstudeerdossier.

De relatie met het onderwijsveld en de beroepenveldcommissie is goed. Studenten vonden gemakkelijk hun weg op de arbeidsmarkt. De meeste studenten hebben al een baan als leraar en volgen de opleiding om hun bevoegdheid te halen.

In 2025 stroomden er geen nieuwe studenten in, omdat Saxion Next in afbouw is. Per 1 oktober 2025 telde de opleiding 42 studenten.

Kwaliteitszorg

Saxion Next heeft een kwaliteitsplan. Daarin is de visie op kwaliteit vertaald naar uitgangspunten voor kwaliteitsbeleid en naar een passend kwaliteitssysteem en instrumentarium. De opleidingen hebben daaruit afgeleide kwaliteitsplannen. De uitkomsten van de visitaties laten zien dat de opleidingen systematisch en planmatig werken aan verbeterbeleid en verbetermaatregelen op grond van kwaliteitsonderzoeken, zoals visitaties, tevredenheidsonderzoeken en curriculumevaluaties. Voor de Tweedegraads Lerarenopleidingen geldt bovendien dat continu wordt gewerkt aan de aanbevelingen uit de zogenoemde vinger-aan-de-polsgesprekken in het kader van het experiment Leeruitkomsten. Saxion Next nam in juni 2025 deel aan het stelselonderzoek van de Inspectie naar het Onderwijs naar enkele uitvoeringsaspecten van de Wet leeruitkomsten, te weten de begeleiding van de studenten en de per student op te stellen studieovereenkomst. Hierover wordt begin 2026 op stelselniveau gerapporteerd.

Saxion Next beschikt over het kwaliteitskeurmerk van de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO), de branchevereniging van private aanbieders waar Saxion Next lid van is. Het keurmerk wordt jaarlijks toegekend als (blijvend) wordt voldaan aan kwaliteitsstandaarden van de NRTO. In verband met de afbouw van Saxion Next, is het lidmaatschap van de NRTO tegen het einde van 2025 opgezegd.

Samenwerkingsverbanden

De Tweedegraads Lerarenopleidingen van Saxion Next participeren niet in samenwerkingsverbanden. Na overdracht van de licenties Nederlands en Wiskunde naar Hogeschool Saxion kunnen deze opleidingen aanhaken bij samenwerkingsverbanden die in het bekostigde domein gangbaar zijn. Vanaf september 2025 is daar een begin mee gemaakt.

12.4 Governance en bedrijfsvoering

Stichting Saxion is de rechtspersoon voor hoger onderwijs die met Saxion Next (BRIN 29PY) onder eigen verantwoordelijkheid onbekostigd hoger beroepsonderwijs verzorgt. Onder verantwoordelijkheid van Saxion Next worden de opleidingen uitgevoerd binnen de academie Pedagogiek en Onderwijs van Hogeschool Saxion (met BRIN 23AH). Saxion Next wordt bestuurd door het college van bestuur van Stichting Saxion, dat hierbij wordt ondersteund door de directievoerder Saxion Next. Deze is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid en de dagelijkse bedrijfsvoering. De Opleidingsmanager Tweedegraads Lerarenopleidingen rapporteert over de uitvoering van het onderwijs aan de directievoerder. Saxion Next is als een zelfstandig rapporterende eenheid in de planning-&-control-cyclus opgenomen.

Medewerkers

De uitvoering van het onderwijs van Saxion Next vindt plaats door medewerkers met een aanstelling bij Hogeschool Saxion. Alle medewerkers van de Tweedegraads Lerarenopleidingen, evenals de directievoerder Saxion Next, worden doorbelast vanuit Hogeschool Saxion. Daarnaast worden externe docenten ingehuurd op zzp-basis. Er zijn geen medewerkers met een specifieke aanstelling bij Saxion Next.

Risicoanalyse Saxion Next

Saxion Next heeft, naast de eerder benoemde toprisico's van Saxion, een aantal specifieke risico's waar toegesneden beheersingsmaatregelen voor zijn getroffen:

- Onvoldoende tijdig kunnen bijsturen op financiële veranderingen:
 - De instroom in de Tweedegraads Lerarenopleidingen is in 2025 beëindigd. De opleiding slaagt er goed in om te sturen op beheersing van kosten bij afnemende studentenaantallen.
 - Opleidingen creëren een financiële buffer om onderwijsinnovaties en verbetermaatregelen uit tevredenheidsonderzoeken te kunnen bekostigen. Vanaf 2024 is deze buffer in opbouw en hebben opleidingen voldaan aan de afgesproken doelen. De kosten voor heraccreditatie zijn ook uit deze buffer gefinancierd.

- Afbouw Saxion Next:
 - Na de overdracht van de twee goedlopende licenties Nederlands en Wiskunde naar Hogeschool Saxion per september 2025 is het fundament voor een financieel en kwalitatief gezonde uitvoering van het onderwijs in de resterende licenties aanzienlijk versmald. Het afbouwplan voorziet daarom in beëindiging van de instroom en zorgvuldige afbouw van de opleidingen. Doordat de opleidingen onvolledig zijn en daarom verkort kunnen worden uitgevoerd, koerst Saxion Next op beëindiging ervan tegen 31 augustus 2026. Zittende studenten zijn tijdig en uitvoerig geïnformeerd over de afbouw en deze gaat gepaard met een passend budget voor eventueel noodzakelijke extra onderwijs- en toetsactiviteiten.
- Bij het inzetten van publieke middelen voor private activiteiten wordt gebruik gemaakt van de interne kostprijsystematiek voor het doorbelasten van kosten van Hogeschool Saxion.

Naleving Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek

Jaarlijks wordt voor elke opleiding, rekening houdend met het advies van de examen- en de opleidingscommissie, de Onderwijs- en Examenregeling (OER) geactualiseerd en vastgesteld. Deze wordt digitaal voor studenten beschikbaar gesteld. De wettelijke toelatingsregels voor de opleiding worden strikt nageleefd. Dit wordt geborgd doordat deze regels in het aanmeld- en inschrijfsysteem zijn ingeregeld. De examencommissies van de opleidingen participeren in het netwerk van examencommissies van Hogeschool Saxion, zodat ten volle kan worden geprofiteerd van de inzichten in en ervaringen met de bepalingen ten aanzien van de versterkte positie van examencommissies.

Het vrijstellingsbeleid verloopt via de examencommissie, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen vrijstellingen bij verkorte opleidingen en reguliere vrijstellingen. De uitkomsten van de NSE bevestigen dat de informatievoorziening transparant is voor studenten.

De beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten wordt nageleefd. Zie ook de afzonderlijke verantwoording in dit bestuursverslag. Saxion Next heeft een afwijkend klacht- en beroepsrecht en leeft de gedragscode van de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO) na. De Algemene Voorwaarden van Saxion Next zijn uitgelijnd op die van de NRTO, die op hun beurt tot stand zijn gekomen in overleg met de Consumentenbond. De directievoerder ziet toe op de naleving van deze regels.

12.5 Financiën

Resultaat en eigen vermogen

Het resultaat van Saxion Next bedraagt in 2025 k€ 91.

Het resultaat is k€ 17 hoger dan begroot, voornamelijk vanwege een hoger aantal zij-instromers studenten en lagere overige lasten.

12.6 Klacht en beroep

In 2025 zijn geen klachten aanhangig gemaakt.



Bijlagen



1 Cijfers en trends

Door mutaties met terugwerkende kracht kunnen gegevens afwijken van de gegevens als weergegeven in het bestuursverslag 2024 van Saxion.

TABEL B1.1 TOTAAL AANTAL NIEUWE STUDENTEN STUDIEJAAR 2025/2026

Nieuwe studenten	Studiejaar 2024/2025				Studiejaar 2025/2026				Groei
	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Totaal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Totaal	
Instroom bekostigde opleidingen, 1 ^e jaar hoger onderwijs	4.882	471	40	5.393	4.487	450	59	4.996	-7,4%
Instroom bekostigde voltijdse bachelor, 1 ^e jaar hoger onderwijs	4.698	-	-	4.698	4.229	-	-	4.229	-10,0%

TABEL B1.2 TOTALE NIEUWE INSTROOM ALLE OPLEIDINGEN

	Studiejaar 2024/2025				Studiejaar 2025/2026				Groei
	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Totaal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Totaal	
Totaal Saxion bekostigde opleidingen	5914	836	123	6.873	5.365	927	144	6.436	-6,4%
Locatie Apeldoorn	206	18	0	224	233	37	3	273	21,9%
Locatie Deventer	2171	258	32	2.461	2.036	344	37	2.417	-1,8%
Locatie Enschede	3537	560	91	4.188	3.096	546	104	3.746	-10,6%
Totaal Saxion niet-bekostigde opleidingen	6	76	0	82	11	34	0	45	-45,1%
Saxion Next	-	47	-	47	-	7	-	7	-85,1%
Masters (onbekostigd)	6	29	0	35	11	27	0	38	8,6%
Totaal	5.920	912	123	6.955	5.376	961	144	6.481	-6,8%
Waarvan nieuwe internationale instroom	484	167	0	651	486	138	0	624	-4,1%

TABEL B1.3 NIEUWE INSTROOM CONFORM DEFINITIE VERENIGING HOGESCHOLEN
(NIEUW BIJ DE INSTELLING VOOR DAT TYPE ONDERWIJS).
TYPE ONDERWIJS: BACHELOR EN ASSOCIATE DEGREE

	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026
Aantal mbo-instroom	2.419	2.356	2.292	2.142	2.151	2.071
Aandeel mbo-instroom	32,5%	32,0%	34,2%	32,8%	31,9%	33,1%

TABEL B1.4 TOTAAL AANTAL STUDENTEN

			Studiejaar 2024/2025				Studiejaar 2025/2026		Groei
	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Totaal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Totaal	
Totaal Saxion bekostigde opleidingen	22.171	2.991	461	25.623	21.317	3.075	448	24.840	-3,1%
Locatie Apeldoorn	804	43	0	847	864	74	3	941	11,1%
Locatie Deventer	7.312	1.003	138	8.453	7.343	1.106	133	8.582	1,5%
Locatie Enschede	14.055	1.945	323	16.323	13.110	1.895	312	15.317	-6,2%
Totaal Saxion niet-bekostigde opleidingen	13	265	0	278	17	109	0	126	-54,7%
Saxion Next	-	163	-	163	-	26	-	26	-84,0%
Masters (onbekostigd)	13	102	0	115	17	83	0	100	-13,0%
Totaal	22.184	3.256	461	25.901	21.334	3.184	448	24.966	-3,6%
Waarvan internationale studenten	1.719	672	0	2.391	1.670	604	0	2.274	-4,9%

2 Sociaal Jaarverslag

Wie zijn wij, hoe zijn we ingericht, wie werken bij Saxion?

OP : OBP

Functies

89

OP : OBP

61,4% : 38,6%

OP
Functieprofielen

12



Aantal
medewerkers

1954 1533,2 fte

OBP
Functieprofielen

77



Aantal
medewerkers

1136 962,5 fte

Genderidentiteit



Vrouw

58%



Man

42%

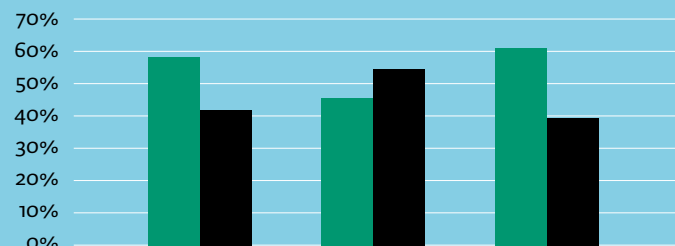


Genderdivers

0%

Er hebben nog geen medewerkers gebruik gemaakt van registratie in deze categorie.

Top: CvB, Directeuren, Managers, Lectoren



	Totaal	Top	Subtop
Vrouw	58,2%	45,5%	60,7%
Man	41,8%	54,5%	39,3%

OP Functies

12

OP Top 3: 1822 Docent/onderzoekers (1429 fte)

Docent/onderzoeker 1

1170 890,5 fte

Hoofddocent/onderzoeker

475 409,6 fte

Docent/Onderzoeker 2
en Onderwijsgevende/
Onderzoeker

127 93,8 fte

OP functies	Medewerkers	Fte's
Docent/onderzoeker 1	1.170	890,5
Hoofddocent/ onderzoeker	475	409,6
Docent/onderzoeker 2	73	52,9
Onderwijsgevende/onderzoeker	54	40,9
Medewerker onderwijs en onderzoek 1	47	35,1
Lector 2	34	28,0
Associate lector	29	26,2
Medewerker onderwijs en onderzoek 2	33	25,2
Assistent onderwijs en onderzoek 1	13	9,5
Assistent onderwijs en onderzoek 2	19	9,3
Hoofddocent 1	6	5,0
Lector 1	1	1,0
Totaal	1.954*	1.533,2

OBP functiefamilies

6

OBP Functiefamilies	Medewerkers	Fte's
Administratie en secretariaat	221	173,8
Facilitair	41	39,1
Informatie	82	63,0
Management incl CvB	156	144,3
Ondersteuning	212	182,9
Staf	424	359,5
Eindtotaal	1.136*	962,5

Arbeidsmarkttoelage

27 van de OP en OBP medewerkers kregen een arbeidsmarkttoelage.

* De totaal som van het aantal medewerkers per functiefamilie is 3090. Dat is hoger dan het totaal aantal van 3070 unieke medewerkers. Dit komt omdat een aantal medewerkers twee of meer aanstellingen heeft in verschillende functies.

Vitaliteit bij Saxion: Iets meer jij!

Afgelopen jaar was vitaliteit bij Saxion extra goed in beeld dankzij de 'Iets meer jij'-campagne. Iedere maand stond in het teken van een vitaliteitsthema, variërend van klaar voor de start (met o.a. Enschede Marathon en vitaliteitscheck) en happy de herfst door (een maand waarin we een aantal lastige onderwerpen bespreekbaar maakten).

Nieuw in het vitaliteitsaanbod was de uitbreiding van loopbaanadvies. In totaal namen 791 medewerkers deel aan een evenement dat werd georganiseerd door de Saxion Academy. Hier komen de marathons waaraan Saxion deelnam, evenals de activiteiten die binnen de eenheden werden georganiseerd, nog bij.

Vitaliteit is een samenspel van veel factoren, waaronder de werk en privésituatie. Mantelzorg is daarin een actueel thema, omdat vergrijzing en toenemende zorgtaken ervoor zorgen dat steeds meer medewerkers werk en zorg moeten combineren. Daarom voegt Saxion het thema 'Mantelzorg en werk' komend jaar toe aan het vitaliteitsaanbod.

Medewerkers

3070

Vast
89,3%
(2741,5)

Flex
10,7%
(328,5)

Voltijd
35,6%
(1093)

Deeltijd
64,4%
(1977)

Fte's

2495,7

Vast
89,6%
(2236,1)

Flex
10,4%
(259,6)

Gemiddelde
aanstellingsomvang
0,81^{fte}

Voltijd
43,8%
(1092,9)

Deeltijd
56,2%
(1402,8)

Vaste en tijdelijke dienstverbanden

2727 medewerkers: Vast contract (D2)

12 medewerkers: Tijdelijk contract met uitzicht op vast (D3)

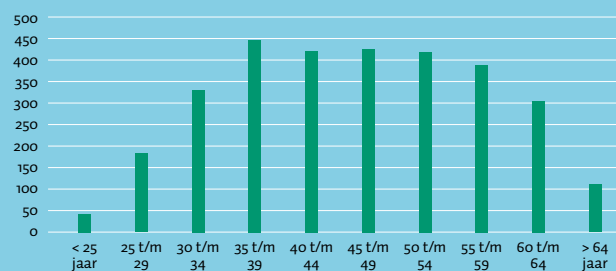
331 medewerkers: Tijdelijk contract (D4, D5)

Gemiddelde leeftijd

46,4 jaar

Het personeelsbestand kent een vrij evenredige leeftijdsdistributie, dat past bij ons werk en sluit aan op de leeftijdsverhoudingen in de samenleving.

Leeftijdsverdeling



Docentcertificering bij Saxion: aansluiten op een landelijke ontwikkeling

Een belangrijke indicator om de kwaliteit van docenten te waarborgen is docentcertificering.

Saxion heeft een interne docentcertificering, de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB). In 2025 is de BDB opgedeeld in drie losse modules, in aansluiting op het gestelde in cao art. F2-lid 4 over docentcertificering en functie-indeling. De namen van die modules zijn:

- BOU: Basiskwalificatie Onderwijs Uitvoeren
- BOO: Basiskwalificatie Onderwijs Ontwikkelen
- BKE: Basiskwalificatie Examinering

De module BOU is verplicht voor alle OP functies vanaf schaal 10. De modules BOU, BOO en BKE (gehele BDB) zijn verplicht voor alle OP functies vanaf schaal 11. Als een medewerker alle drie modules succesvol heeft afgerond voldoet deze aan de cao-definitie van een "volledige en overdraagbare BDB" en wordt het BDB-certificaat verstrekt.

Met de doorontwikkeling naar drie afzonderlijke modules is ook het Vrijstellingenbeleid van Saxion geactualiseerd: per module is een vrijstelling aan te vragen. Alle modules van de BDB zijn binnen Saxion los te volgen. In 2025 is de BKE al zowel in het Nederlands als het Engels te volgen, ook voor de BOU en BOO zijn Engelstalige varianten ontwikkeld, die vanaf 2026 worden aangeboden.

Docentprofessionalisering

Master OP

77,2%

PhD OP

10,7%

Docentcertificering

	OP schaal 10	OP schaal 11 en 12
% BOU (dc)	11,9	58,3
% BOO (dc)		39,1
% BKE (dc)		75,8
Volledige BDB		52,7

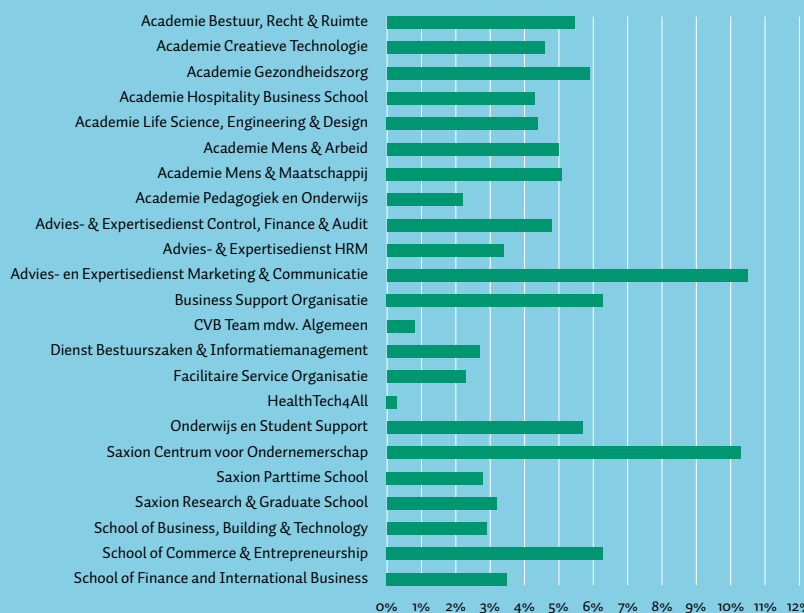
Ziekteverzuim

4,9%

Meldingsfrequentie
0,71 keer

Gemiddelde verzuimduur
13,4 dagen

Voortschrijdend verzuimpercentage (365 dagen)



Inzet decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

In 2025 is vrijwel 1,41% van het getotaliseerde jaarinkomen (k€ 2.443) besteed aan: kinderopvang, ouderschapsverlof, collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering (gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid), aanvullende regeling zorgverlof en sportvergoeding en vitaliteit.

Personeelsbeoordeling

Beoordeling	Aantal
Uitstekend	178
Goed	2880
Onvoldoende	13
Niet beoordeeld	79
Totaal	3150

Beoordeeld
97%

Uitstroom en instroom

Verloop

8,9%

(vertrokken medewerkers)

Instroom

7,3%

(nieuwe medewerkers)

	Nieuw in dienst	Uit dienst
Aantal	225	277
Fte	154,4	181,5

Een slagvaardige organisatie: werk in uitvoering

In 2025 is gestart met de herinrichting van Saxion. Saxion vereenvoudigt de interne organisatiestructuur naar grotere eenheden om slagvaardiger te kunnen handelen. Om succesvol te kunnen veranderen is een professionele cultuur voor Saxion ook belangrijk. Cultuur wordt gevormd door patronen: de kenmerkende manier waarop we bij Saxion met elkaar samenwerken, communiceren en beslissingen nemen. Sommige patronen zijn nuttig, anderen belemmeren juist de resultaatgerichtheid en slagvaardigheid. Binnen het SDO is een top drie van belemmerende patronen geprioriteerd. Het leren (h)erkennen en doorbreken van deze patronen draagt bij aan het realiseren van de Saxion doelen en de strategie. Daarom gaan we daar de komende tijd actief mee aan de slag!

Met deze patronen gaat Saxion aan de slag:

- **Leiden en volgen:** wie gaat waar over en wat of wie heeft voorrang? Dat is nog te vaak onduidelijk. We vinden het lastig om ons te committeren aan besluiten en afspraken. Dit leidt tot aarzelend leiderschap, vertraagde besluitvorming en belemmert onze resultaatgerichtheid.
- **Individueel versus collectief belang:** we werken vaak op onze eigen manier, geven voorrang aan het belang en resultaten van het eigen organisatieonderdeel en we vinden nabijheid belangrijk. Dit kan samenwerking tussen organisatie-eenheden bemoeilijken, de organisatie onnodig complex maken en ten koste gaan van efficiëntie.
- **Vriendelijk vermijden:** collegiaal, betrokken en persoonlijk is kenmerkend voor onze benadering en daar zijn we trots op. Het mag echter niet ten koste gaan van eerlijke gesprekken over (elkaar aanspreken op) prestaties en professioneel gedrag. Feedback wordt te weinig gegeven, waardoor we kansen laten liggen om samen beter te worden.

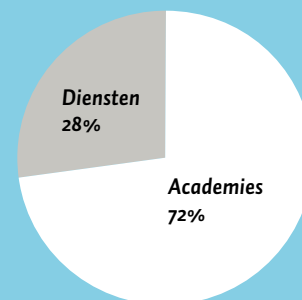
Academies

12

Diensten

9

Formatieverdeling in FTE Academies en Diensten



Formatieverdeling in aantallen medewerkers



Onderzoek

513

Medewerkers hebben als volgt een (deel)aanstelling bij de 29 lectoraten:

Lectoren

33

Docent/onderzoekers

454

Ondersteuners

28

Academies	N	Fte
Academie Life Science, Engineering & Design	368	305,9
Academie Creatieve Technologie	270	220,2
Academie Gezondheidszorg	286	189,7
Academie Bestuur, Recht & Ruimte	225	174,4
Academie Mens & Arbeid	208	150,3
Academie Mens & Maatschappij	205	145,7
Academie Pedagogiek en Onderwijs	172	121,1
School of Business, Building & Technology	156	120,8
Academie Hospitality Business School	156	114,6
School of Finance and International Business	140	107,5
School of Commerce & Entrepreneurship	131	102,1
Saxion Parttime School	68	52,0
Totaal	2.385	1.805

Diensten, Support en overig	N	Fte
Business Support Organisatie	280	250,4
Onderwijs en Student Support	194	143,0
Facilitaire Service Organisatie	97	85,5
Advies- & Expertisedienst Marketing & Communicatie	62	53,8
Dienst Bestuurszaken & Informatiemanagement	43	37,2
Saxion Centrum voor Ondernemerschap	39	33,1
Advies- & Expertisedienst HRM	46	32,7
Advies- & Expertisedienst Control, Finance & Audit	32	28,9
Saxion Research & Graduate School	27	16,1
Overig (CvB en Expertisecentra)	20	10,4
Totaal	820	691,2

	2021	2022	2023	2024	2025
N	3051	3195	3172	3098	3.070
Fte	2419	2549	2596,3	2516,5	2.495,7
Tov het vorige jaar:					
medewerkers		144	-23	-74	-28
fte's		130	47,3	-79,8	-20,8
Ontwikkeling fte		groei 5%	groei 2%	krimp -3%	krimp 1%

Ontwikkeling Saxion formatie **-1%**

3 Voortgangsrapportage duurzame ambitie

Planet

THEMA'S

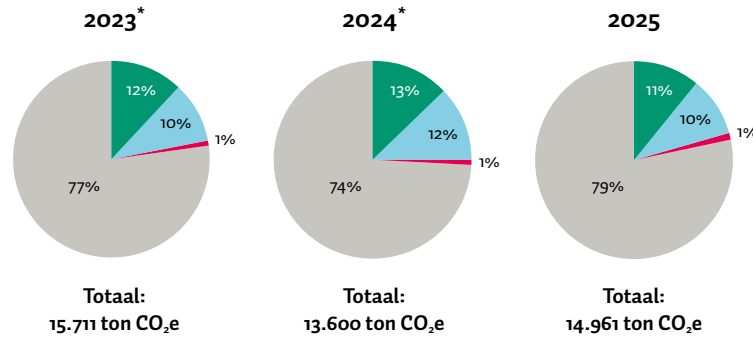
Ecologische voetafdruk

CO₂e-voetafdruk excl. scope 3* (in tonnen)



* Betreft gas, elektra, water, koudemiddelen, mobiliteit medewerkers, afval en papier.

Verdeling CO₂e-voetafdruk (in tonnen)



■ Vastgoed (gas, elektra, water en koudemiddelen)
 ■ Mobiliteit
 ■ Afval en papier
 ■ Overige producten en diensten o.b.v. spend

* Let op: CO₂e-voetafdruk aangepast door overgang Exiobase 3.10 naar 3.11.

Gemiddelde CO₂e-voetafdruk incl. scope 3 (in tonnen)



DOEL 2030
 Een gemiddelde reductie van 20% over 2028 - 2030 t.o.v. 2022 - 2024.

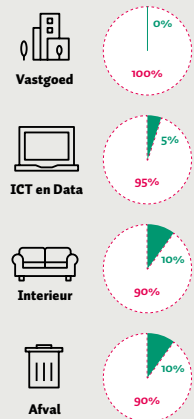
* Let op: CO₂e-voetafdruk aangepast door overgang Exiobase 3.10 naar 3.11.

Circulariteit

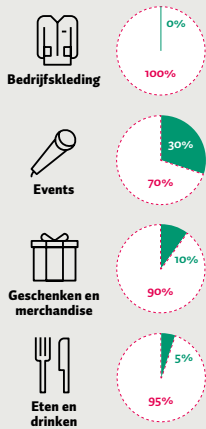
■ 2025
 ■ Nog te realiseren

AMBITIE 2050
 Een volledig circulaire bedrijfsvoering.

Impactmakers



Bewustmakers



DOEL 2030
 De circulaire doelen van de top 4 impactmakers en de top 4 bewustmakers zijn gerealiseerd.

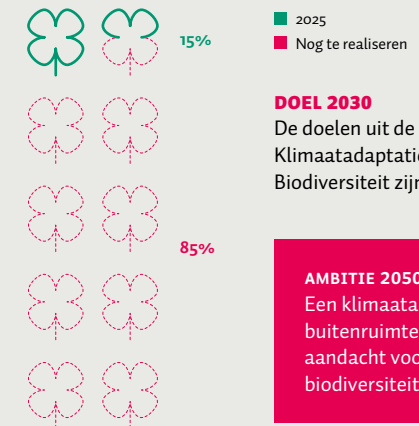
Water



DOEL 2030
 Een reductie van 20% t.o.v. 2024.

AMBITIE 2050
 Een gesloten (circulaire) waterkringloop met aandacht voor de wereld boven en onder de grond.

Klimaatadaptatie en Biodiversiteit



■ 2025
 ■ Nog te realiseren

DOEL 2030
 De doelen uit de strategie Klimaatadaptatie en Biodiversiteit zijn bereikt.

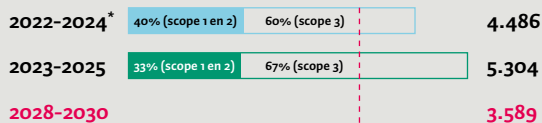
AMBITIE 2050
 Een klimaatadaptieve buitenruimte met aandacht voor biodiversiteit.

Planet

IMPACTMAKERS

Vastgoed

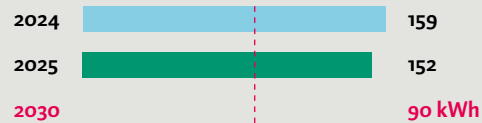
CO₂e-voetafdruk incl. scope 3 (in tonnen)



DOEL 2030
20% CO₂e-reductie 2028-2030 t.o.v. 2022-2024.

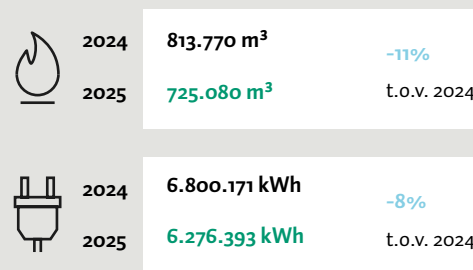
* Let op: CO₂e-voetafdruk aangepast door overgang Exiobase 3.10 naar 3.11.

Energieverbruik per m²

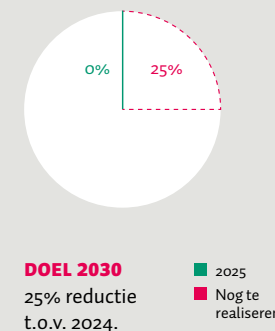


DOEL 2030
90 kWh per m².

Verbruik gas en elektra



Milieuprestatie Gebouwen (MPG)

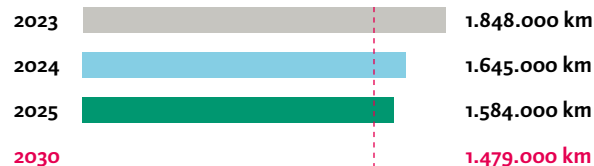


Mobiliteit

CO₂e-voetafdruk medewerkers (in tonnen)



Zakelijk autogebruik medewerkers



DOEL 2030
20% reductie t.o.v. 2023.

Vliegreizen medewerkers



DOEL 2030
20% reductie t.o.v. 2023.

Woon-werk autogebruik medewerkers



DOEL 2030
20% reductie t.o.v. 2023.

Vliegreizen studenten

2025 WORDT NOG IN BEELD GEBRACHT

DOEL 2030
20% reductie t.o.v. 2025.



Planet

IMPACTMAKERS



ICT en Data

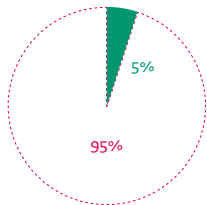
CO₂e-voetafdruk (in tonnen)



DOEL 2030
20% reductie 2028-2030 t.o.v. 2022-2024.

* Let op: CO₂e-voetafdruk aangepast door overgang Exiobase 3.10 naar 3.11.

Circulariteit

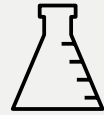


BEREIKT IN 2025

- Gestart met aanbesteding werkplek hardware met duurzaamheid als speerpunt.

DOEL 2030

Nieuwe producten >75% hergebruikte materialen & >75% materialen hoogwaardig hergebruik einde levensduur.



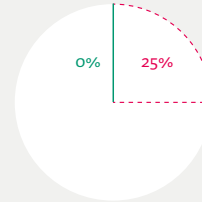
Labs

Energiebesparende maatregelen

DOEL 2030

Energiebesparende maatregelen met korte terugverdienperiode zijn uitgevoerd.

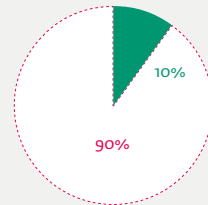
Emissiefactor Chemicaliën



DOEL 2030
Het gemiddelde is 25% lager t.o.v. 2023.

■ 2025
■ Nog te realiseren

Circulariteit



BEREIKT IN 2025

- Acties om doel te behalen opgestart.

DOEL 2030

35% reductie op verbruiksartikelen, 50% reductie op verpakkingen en overig hoogwaardig hergebruik.



Interieur

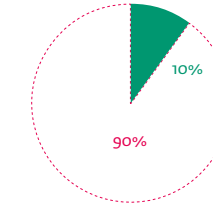
CO₂e-voetafdruk (in tonnen)



DOEL 2030
20% reductie 2028-2030 t.o.v. 2022-2024.

* Let op: CO₂e-voetafdruk aangepast door overgang Exiobase 3.10 naar 3.11.

Circulariteit



BEREIKT IN 2025

- Aanbesteding afgerond en nieuw contract gesloten met duurzame doelen voor 2030.
- Bij herinrichting wordt steeds meer inventaris gebruikt uit de opslag.

DOEL 2030

Inkoop in de basis 2e hands / 75% hergebruikt en uit EU, levensduur verlengen, >90% hergebruik bij einde levensduur.

Dataopslag

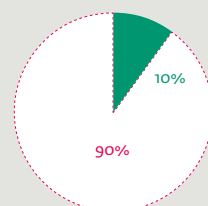
2025 WORDT NOG IN BEELD GEBRACHT

DOEL 2030
Dataopslag gelijk aan 2023.



Afval

Circulariteit



BEREIKT IN 2025

- Bronscheiding geïmplementeerd.
- Afvalproject gestart gericht op reductie en hergebruik.

DOEL 2030

Geen afval storten, max. 40% verbranden, 10% minder bedrijfsafval.

	TOTAAL (KG)*	WAARVAN STORTEN	WAARVAN VERBRANDEN	WAARVAN RECYCLEN
2023	335.750	0%	70%	30%
2024	356.620	0%	68%	32%
2025	320.000	0%	69%	31%
2030	302.175	0%	max 40%	min 60%

* Betreft het totale kg aan afval afgevoerd door Remondis. In voorgaande jaren rapporteerden we enkel over bedrijfsafval.

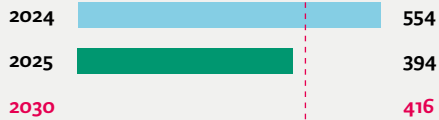
Planet

BEWUSTMAKERS



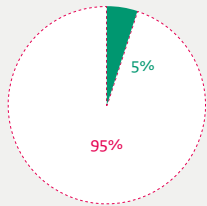
Eten en drinken

CO₂e-voetafdruk (in tonnen)



DOEL 2030
25% reductie t.o.v. 2024.

Circulariteit



BEREIKT IN 2025
- Acties om doel te behalen opgestart.

DOEL 2030
Max. 5% voedselverspilling, >50% reductie verpakkingen en disposables en overig 100% circulair.



Eiwittransitie

BEREIKT IN 2025
- 1x per 2 weken een vegetarische proeverij.
- Bij banqueting standaard papieren zakjes tegen voedselverspilling.
- Too Good To Go opengesteld voor breed publiek.

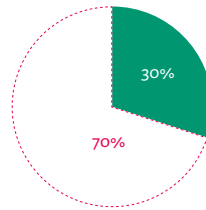
DOELEN 2030
- Voldoet aan overheidsdoelstellingen.
- 100% vegetarische banqueting.
- >30% stijging verkoop vegetarisch/vegan.



Events

DOEL 2030
Alle events dragen duurzame boodschap Saxion uit.

Circulariteit



BEREIKT IN 2025
- Acties om doel te behalen opgestart.

DOEL 2030
<5% voedselverspilling, levensduur maximaliseren en hergebruik bij einde levensduur.



Geschenken en merchandise

Circulariteit



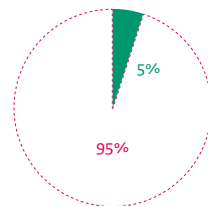
BEREIKT IN 2025
- Aanbesteding afgerond en nieuw contract met duurzame doelen voor 2030.

DOELEN 2030
- Geschenken: >50% hergebruikte materialen, >50% uit EU en 100% circulaire verpakkingen.
- Merchandise: > 50% reductie, max. 100 producten, waarvan >50% hergebruikte materialen, >50% uit EU en 100% circulaire verpakkingen.



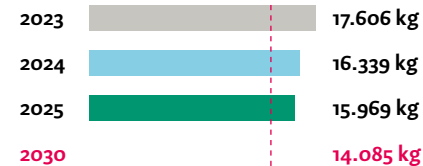
Print en drukwerk

Circulariteit



DOEL 2030
100% circulair en hergebruik bij einde levensduur.

Papierverbruik



Bedrijfskleding

BEREIKT IN 2025
- Acties om doel te behalen opgestart.

DOEL 2030
Bedrijfskleding en opleidingskleding zijn 100% circulair en eerlijk geproduceerd.



BEREIKT IN 2025
- Gekozen voor lichter papier.
De jaarlijkse besparing: 272 kg papier.

DOEL 2030
20% papierreductie t.o.v. 2023.

People

THEMA'S

IMPACTMAKERS

Welzijn

Medewerkers - Medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO)

	AANTAL EENHEDEN ≥7.7	GEMIDDELDE CIJFER
2024	0 van 21	7
2025	0 van 21	7
2030	21 van 21	≥7,7

DOEL 2030
Alle eenheden scoren
≥7.7 op welbevinden.

AMBITIE 2050
Alle studenten en
medewerkers voelen
zich thuis, gezien
en gekend.

Studenten - Nationale Student Enquête (NSE)

	AANTAL ACADEMIES ≥7.7	GEMIDDELDE CIJFER
2024	0 van 12	Volgt
2025	0 van 12	7,1
2030	12 van 12	≥7,7

DOEL 2030
Alle academies scoren
≥7.7 op welbevinden.

Diversiteit en inclusie

Inclusief en veilig klimaat (o.b.v. MTO)

	ONGEWENST GEDRAG	SOCIAAL VEILIG KLIMAAT	INCLUSIEF WERKKLIMAAT
2024	5,9	7,1	7,1
2025	5,9	7,1	7,1
2030	≥7	≥7	≥7

AMBITIE 2050
Iedereen kan zichzelf
zijn en voelt zich hier
veilig bij.

DOELEN 2030
- MTO-scores op ongewenst gedrag, sociaal
veilig klimaat en inclusief werkklimaat ≥7.
- Personeel is betere afspiegeling maatschappij.
- Vertegenwoordiging inclusie en diversiteit bij
CMR en bij opstellen beleid en interne projecten.



Toegankelijkheid

Fysieke toegankelijkheid

BEREIKT IN 2025
- Onderdeel van locatiestrategie.

DOEL 2030
Zilver bereikt Nederlands Keurmerk voor
Toegankelijkheid met streven naar goud.

Digitale toegankelijkheid

BEREIKT IN 2025
- 2 WCAG audits uitgevoerd, 2 lopen door in 2026.

DOEL 2030
Top 10 meest gebruikte apps en alle nieuwe apps
voldoen aan eisen digitale toegankelijkheid
(WCAG).

Huisstijl

BEREIKT IN 2025
- Nog opstarten.

DOEL 2030
Voldoet aan toegankelijkheids-
wetten en wet gelijke
behandeling is doorgevoerd.



Veilig

Studenten

BEREIKT IN 2025
- Nog opstarten.

DOEL 2030
Meldingen maken is toegankelijk en
>90% voelt zich gezien en gehoord.

Medewerkers

	CIJFER SOCIALE VEILIGHEID	CIJFER SOCIAAL VEILIGHEIDSKLIMAAT
2024	7,1	7,1
2025	7,1	7,1
2030	≥8,1	≥8,1

DOEL 2030
Meldingen maken is toegankelijk
en MTO sociale veiligheid en
sociaal veiligheidsklimaat met
15% verbeterd t.o.v. 2024.

BEWUSTMAKER



Databewustzijn

Medewerkers

**GEMIDDELDE
CIJFER**
Onbekend
2025
2030 ≥7

DOEL 2030
Minimaal een 7 op
kennis dataopslag- en
gebruik.

Studenten

**GEMIDDELDE
CIJFER**
Onbekend
2025
2030 ≥7

DOEL 2030
Minimaal een 7 op
kennis dataopslag- en
gebruik.

Prosperity



THEMA'S

Eerlijk

BEREIKT IN 2025

- Acties om doel te behalen opgestart.

DOEL 2030

Mensenrechten verbeterd in top 10 risicocategorieën inkoop en 90% participatiebudget benut.

AMBITIE 2050

Bij de door ons ingekochte producten en diensten zijn de mensenrechten in de hele keten in acht genomen.

Verantwoord

BEREIKT IN 2025

- Integrale (duurzame) afweging toegepast bij herziening toekenning beurs short term blended mobility.

DOEL 2030

Duurzaamheid integraal onderdeel van besluitvorming.

AMBITIE 2050

We werken binnen de planetaire grenzen.



IMPACTMAKER



Participatie

Participatiebudget

	AANTAL EENHEDEN	% TOTALE BUDGET BENUT
2025	14 van 21	75%
2030	21 van 21	90%

DOELEN 2030

- Elke eenheid gebruikt het participatiebudget en 90% van het totale participatiebudget wordt benut.
- Social Return on Investment (SROI) verplicht in aanbestedingen.
- Voldoen aan Erasmus charter t.a.v. mobility.

4 Opleidingen Saxion Next studiejaar 2025/2026

TABEL B4.1 OPLEIDINGEN SAXION NEXT STUDIEJAAR 2025/2026 (PEILDATUM: DECEMBER 2025)

CROHO-nummer	Naam opleiding
35201	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in aardrijkskunde
39113	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in beeldende vorming
35301	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in biologie
35193	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits
35207	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in economie
35195	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels
35196	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans
35197	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in geschiedenis
35411	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in maatschappijleer
35261	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in natuurkunde
35199	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in scheikunde
35254	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in techniek
35401	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in verzorging/gezondheidskunde
35381	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in verzorging/huishoudkunde

5 College van bestuur

Samenstelling college van bestuur per **31 december 2025**.

	Inge Grimm	Richard Wielinga	Suzan Koning
Functie:	Voorzitter college van bestuur	Lid college van bestuur	Interim-bestuurder college van bestuur
Portefeuille:	<ul style="list-style-type: none"> - Strategie - Onderzoek - Ondernemerschap - Integrale veiligheid incl. kennisveiligheid - Internationalisering - Woordvoering - Raad van toezicht - Centrale medezeggenschapsraad 	<ul style="list-style-type: none"> - Bedrijfsvoering - Interne organisatie - Informatievoorziening - Sociale veiligheid 	
Aandachtsgebieden:	- Strategie, onderzoek en valorisatie		- Onderwijs en onderwijsondersteuning
Strategische thema's:	- Groei onderzoek	- Resultaatgerichte professionele cultuur	- Slagvaardige organisatie
Academies:	<ul style="list-style-type: none"> - Academie Creatieve Technologie - Academie Life Science, Engineering & Design - School of Business, Building & Technology - Academie Mens & Maatschappij - Academie Gezondheidszorg 	<ul style="list-style-type: none"> - Hospitality Business School - Academie Bestuur, Recht & Ruimte 	<ul style="list-style-type: none"> - Academie Mens & Arbeid - Academie Pedagogiek en Onderwijs - School of Commerce & Entrepreneurship - School of Finance & International Business - Saxion Parttime School - Saxion Next
Diensten:	<ul style="list-style-type: none"> - Dienst Bestuurszaken (exclusief Informatievoorziening) - Saxion Research and Graduate School - Saxion Centrum voor Ondernemerschap 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitaire Service Organisatie - Business Support Organisatie - Human Resource Management - Control, Finance & Audit - Dienst Marketing & Communicatie 	- Onderwijs en Student Support

	Inge Grimm	R. Wielinga	Suzan Koning
Extern:	<ul style="list-style-type: none">- Twente- Overijssel- Den Haag- Internationaal- TechForFuture	<ul style="list-style-type: none">- Apeldoorn- Regio Stedendriehoek	<ul style="list-style-type: none">- Deventer
Nevenfuncties:	<ul style="list-style-type: none">- Vicevoorzitter raad van toezicht Orkest Phion - Gelderland & Overijssel	<ul style="list-style-type: none">- Niet van toepassing.	<ul style="list-style-type: none">- Lid van de Lokale Adviesraad (LAR) van het Eddy Hillesum Lyceum in Deventer

Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf

Binnen Hogeschool Saxion is het niet toegestaan dat de instelling het collegegeld voorschiet of betaalt. Dit staat beschreven in het Protocol Aanmelden Toelating en Bekostiging. Conform de regelingen van het profileringsfonds (art 7.51 WHW) kunnen studenten een aanvraag tot een financiële ondersteuning indienen bij de commissie Financiële Ondersteuning Studenten Saxion.

Thema 6: Studenten volgen modules van opleidingen

Sinds 2010 neemt Hogeschool Saxion deel aan Kies op Maat. Dit is een samenwerkingsplatform van hbo- en wo-instellingen dat studenten de mogelijkheid biedt om delen van hun eigen opleiding bij een andere instelling te volgen. Veelal gaat het om afgeronde minoren van 15 of 30 EC. Voor de student zijn aan deze deelname geen extra kosten verbonden. Hij/zij neemt deel op basis van een Bewijs Betaald Collegegeld. De instellingen verrekenen onderling de kosten van deelname op basis van een vastgestelde prijs per EC. Er is als het ware sprake van uitbesteed onderwijs bij een andere bekostigde instelling, de student rondt de opleiding bij de eigen instelling af.

Afzonderlijke trajecten, waarbij modules niet leiden tot een CROHO verbonden getuigschrift, worden niet aangeboden. De inschrijving van een student vindt altijd plaats op basis van een inschrijvingsverzoek voor de betreffende opleiding of studieroute waarvoor de student inschrijving verzoekt; uiteraard nadat is gebleken dat aan de toelatingseisen voor deze opleiding wordt voldaan.

Studenten die niet als doel hebben een graad te behalen, worden geregistreerd als niet-reguliere studenten (cursisten). Hogeschool Saxion geeft cursisten de gelegenheid deel te nemen aan delen en/of modules van opleidingen. De cursist ontvangt na afronding van het onderwijs een certificaat of bewijs van deelname. Zij voldoen een marktconform tarief.

Thema 7: De student volgt een andere opleiding dan die waarvoor hij is ingeschreven

Aan iedere inschrijving ligt een inschrijvingsverzoek ten grondslag. De student wordt ingeschreven voor de opleiding of studieroute (binnen een opleiding) waarvoor het inschrijvingsverzoek is ingediend en wanneer aan de toelatingseisen wordt voldaan. Dit betreft een inschrijving aan een CROHO-gerelateerde opleiding, die bekostigd wordt. Op basis van de inschrijving voor de initiële opleiding krijgt de student in het studievoortgangssysteem Bison een studieprogramma toegekend. Zou een student ander bekostigd onderwijs volgen dan hij op zijn inschrijvingsverzoek heeft aangegeven en waarvoor hij is geregistreerd, dan worden de eventueel behaalde vakken als keuzevakken opgenomen bij zijn initiële opleiding. Om de opleiding te kunnen afronden zal de student alle onderdelen van het studieprogramma van de desbetreffende opleiding moeten halen.

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten

Saxion heeft geen bekostigde maatwerktrajecten.

Thema 9: Bekostiging van het kunstonderwijs

Sinds het studiejaar 2021/2022 is de opleiding Interior Design een bekostigde bacheloropleiding, en vanaf het studiejaar 2024/2025 geldt dit ook voor Interior Brand Identity. Beide opleidingen vallen in het RIO-register onder Taal & Cultuur. De eigen bekostigingssystematiek van het kunstonderwijs, zoals beschreven in thema 9 van de helderheidsnotitie, wordt niet meer gehanteerd door het ministerie van OCW. Daarom is hier geen nadere toelichting opgenomen.

7 Raad van toezicht

De raad van toezicht bestaat in **2025** uit de volgende leden:

- De heer dr. Karl Dittrich: 1952; voorzitter, tevens lid remuneratiecommissie, lid commissie onderwijs & onderzoek; man; Nederlands.
- De heer drs. Paul Koch: 1960; vicevoorzitter, tevens voorzitter auditcommissie, op voordracht van de centrale medezeggenschapsraad; man; Nederlands.
- Mevrouw prof. dr. Christa Boer: 1971; lid, tevens voorzitter commissie onderwijs & onderzoek; vrouw; Nederlands.
- De heer mr. Benno Siegert: 1965; lid, tevens voorzitter remuneratiecommissie; man; Nederlands.
- Mevrouw ir. Henrike Branderhorst: 1972; lid, tevens lid van de auditcommissie; vrouw; Nederlands.

Hoofdfuncties en nevenfuncties

Karl Dittrich:

Gepensioneerd.

Relevante nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen Brightlands Health Campus.

Eerste benoeming 1 september 2018; tweede benoeming tot 1 september 2026.

Paul Koch:

Hoofdfunctie: VDL Enabling Technologies Group Almelo, controller.

Relevante nevenfuncties: geen.

Eerste benoeming: 1 juni 2017; tweede benoemingstermijn tot 1 juni 2025, verlenging tweede benoemingstermijn tot 1 januari 2026.

Christa Boer:

Hoofdfunctie: Universiteit van Amsterdam, Faculteit Maatschappij en Gedrag, decaan.

Relevante nevenfuncties: geen.

Eerste benoeming: 22 mei 2022; eerste benoemingstermijn tot 22 mei 2026.

Benno Siegert:

Hoofdfunctie: Vigo groep, directeur Mens en Organisatie, vanaf 1 februari 2025 Philadelphia zorg, directeur Medewerkersbelang.

Relevante nevenfuncties: lid raad van toezicht en voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid KleinGeluk, Apeldoorn.

Eerste benoeming: 8 februari 2023; eerste benoemingstermijn tot 8 februari 2027.

Henrike Branderhorst:

Hoofdfunctie: tussen twee functies, voormalig CEO tot 1 december 2025 TAUW Group B.V.

Relevante nevenfuncties: Water en Maritiem namens NLingenieurs, lid van de Innovatieraad van Waterschap Vechtstromen, voorzitter VvE eigen wooncomplex te Amsterdam.

Eerste benoeming: 1 juli 2024; eerste benoemingstermijn tot 1 juli 2028.

Secretaris van de raad van toezicht is drs. Yvonne Temmink.



8 Gebruikte definities indicatoren en afkorting eenheden

Indicator	Definitie
Studenttevredenheid	Gemiddelde score (uitgedrukt in een cijfer met één decimaal op de schaal van 2.0 t/m 10.0) op de zes kernthema's van de Nationale Studenten Enquête (NSE).
Studentbinding	Het gemiddelde percentage (zeer) eens op vier vragen uit de NSE, namelijk: <ul style="list-style-type: none"> - Ik voel me veilig om mezelf te zijn op de instelling waar ik studeer. - Ik voel me thuis bij de opleiding waar ik studeer. - Ik heb het gevoel dat ik erbij hoor binnen mijn opleiding. - Ik ervaar voldoende mogelijkheden om naast mijn opleiding actief betrokken te zijn bij Saxion (zoals in een opleidingscommissie, academieraad, medezeggenschap of studieverenging etc.)
Deeltijd (aantal studenten en cursisten LLO)	Totaal aantal ingeschreven deeltijdstudenten en cursisten LLO per 1 oktober jaar t.
Apeldoorn (aantal studenten en cursisten LLO):	Totaal aantal studenten en cursisten LLO op locatie Apeldoorn per 1 oktober jaar t.
Instroom opleidingen regionale tekorten (internationaal)	Het percentage internationale studenten die voor het eerst op de peildatum (1 oktober jaar t) staan ingeschreven bij Saxion voor met name genoemde opleidingen met (regionale) arbeidsmarkttekorten.
Uitval eerstejaars bacheloropleiding voltijd	Het percentage studenten dat per 1 oktober jaar t voor het eerst is ingeschreven in de propedeuse van een bacheloropleiding bij Saxion en geen inschrijving meer heeft bij Saxion bij een bacheloropleiding en geen bachelordiploma heeft behaald op 1 oktober jaar t+1.
Uitval eerstejaars Ad-opleiding voltijd	Het percentage studenten dat per 1 oktober jaar t voor het eerst is ingeschreven bij een Ad-opleiding bij Saxion dat geen inschrijving meer heeft bij Saxion bij een Ad-opleiding en geen Ad-diploma heeft behaald op 1 oktober jaar t+1.
Uitval ouderejaars bacheloropleiding voltijd	Het percentage van alle studenten dat op 1 oktober studiejaar t+1 is heringeschreven bij een bacheloropleiding voltijd en op 1 oktober studiejaar t+2 niet meer staat ingeschreven voor een bacheloropleiding voltijd en geen bachelordiploma heeft behaald.
Afstudeerrendement bacheloropleiding voltijd (instelling)	Het percentage studenten dat per 1 oktober jaar t voor het eerst is ingeschreven voor de propedeuse van een bacheloropleiding bij Saxion en uiterlijk 1 oktober van jaar t+5 een bachelordiploma heeft behaald bij Saxion.
Afstudeerrendement Ad-opleiding voltijd (instelling)	Het percentage studenten dat per 1 oktober jaar t voor het eerst is ingeschreven bij een Ad-opleiding bij Saxion en uiterlijk 1 oktober van jaar t+3 een Ad-diploma heeft behaald bij Saxion.
Verhouding inkomsten 2e en 3e geldstroom	Inkomsten 2 ^e en 3 ^e geldstroom in verhouding tot de 1 ^e geldstroom.

Indicator	Definitie
Aantal studentondernemers	Aantal studenten dat bij de inschrijving voor een opleiding van Saxion aangeeft al een eigen bedrijf te zijn gestart (ofwel: het aantal Saxion-studenten dat aangeeft ondernemer te zijn).
Aantal spin-offs	Het aantal bedrijven dat (mede) is opgericht, dan wel (deels) verworven is, door een medewerker of student van Saxion tijdens de werkzaamheden of studietijd bij Saxion óf binnen 5 jaar na het verlaten van Saxion én dat bedrijf is KvK-geregistreerd
Medewerkerstevredenheid	De gemiddelde score op de stelling: 'Ik ben tevreden over het werken bij Saxion.'
Inclusiviteit	Het percentage medewerkers dat vindt dat Saxion een cultuur van gelijke kansen bevordert stijgt (2025 nulmeting, daarna definiëren streefwaarde).
Duurzaamheid, CO ₂ -voetafdruk	De CO ₂ -uitstoot van Saxion in een periode van een jaar.

Afkortingen eenheden

Academies

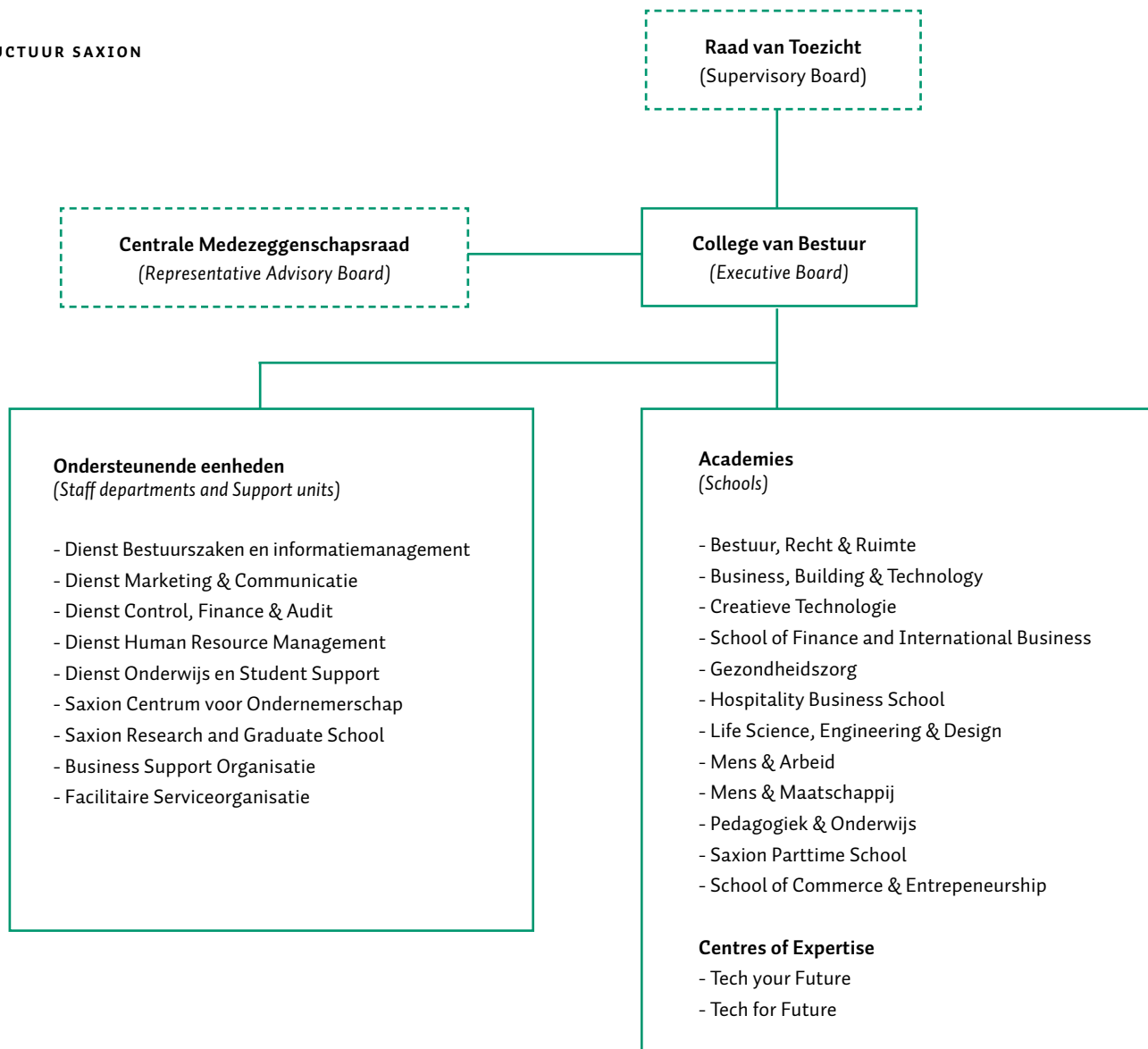
- ABRR Bestuur, Recht & Ruimte
- ACT Creatieve Technologie
- AGZ Gezondheidszorg
- AMA Mens & Arbeid
- AMM Mens & Maatschappij
- APO Pedagogiek en Onderwijs
- BBT Business, Building & Technology
- HBS Hospitality Business School
- LED Life Science, Engineering & Data
- SCE School of Commerce & Entrepreneurship
- SFIB School of Finance and International Business
- SPS Saxion Parttime School

Ondersteunende eenheden

- BSO Business Support Organisatie
- CFA Dienst Control, Finance & Audit
- DBI Dienst Bestuurszaken en Informatiemanagement
- DMC Dienst Marketing & Communicatie
- FSO Facilitaire Service Organisatie
- HRM Dienst Human Resource Management
- OSS Dienst Onderwijs en Student Support
- SCvO Saxion Centrum voor Ondernemerschap
- SRGS Saxion Research & Graduate School

9 Organogram

FIGUUR B9.1 HOOFDSTRUCTUUR SAXION



Jaarrekening 2025

Balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming) 137

Staat van baten en lasten over 2025 138

Overige gegevens 170

Bijlagen 173



Jaarrekening 2025

Balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2025	31 december 2024*
Vaste activa		
1.1 Immateriële vaste activa	7.300	7.249
1.2 Materiële vaste activa	136.311	130.872
1.3 Financiële vaste activa	54	509
	<u>143.665</u>	<u>138.630</u>
Vlottende activa		
1.4 Voorraden	111	111
1.5 Vorderingen	25.164	21.977
1.6 Liquide middelen	<u>131.996</u>	<u>133.750</u>
	157.271	155.838
	300.936	294.468
2.1 Eigen vermogen	118.673	123.212
2.2 Voorzieningen	24.364	18.944
2.3 Langlopende schulden	43.066	46.034
2.4 Kortlopende schulden	114.834	106.278
	300.936	294.468

De toelichtingen vanaf pagina 140 maken integraal onderdeel uit van de jaarrekening 2025.

* De vergelijkende cijfers over 2024 zijn met k€ 2.942 gereclassificeerd, zie hiervoor de toelichting bij de algemene grondslagen.

Staat van baten en lasten over 2025

(Bedragen x € 1.000)	2025	Begroting 2025	2024
Baten			
3.1 Rijksbijdragen	241.990	237.104	252.693
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	26.442	26.541	20.713
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	64.689	64.741	58.827
3.4 Baten werk in opdracht van derden	9.954	10.286	10.749
3.5 Overige baten	10.121	6.708	8.775
Totaal baten	353.196	345.380	351.757
Lasten			
4.1 Personeelslasten	296.216	300.414	282.133
4.2 Afschrijvingen	14.645	14.971	16.069
4.3 Huisvestingslasten	12.808	12.573	12.984
4.4 Overige lasten	37.019	32.634	36.997
Totaal lasten	360.688	360.592	348.183
Saldo baten en lasten	7.492-	15.212-	3.574
5 Financiële baten en lasten	2.985	2.286	3.951
Resultaat	4.507-	12.926-	7.525
6 Resultaat deelnemingen	32-	-	-
	32-	-	-
Nettoresultaat	4.539-	12.926-	7.525

De toelichtingen vanaf pagina 140 maken integraal onderdeel uit van de jaarrekening 2025.

Kasstroomoverzicht over 2025



De toelichtingen vanaf pagina 140 maken integraal onderdeel uit van de jaarrekening 2025.

(Bedragen x € 1.000)	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	-7.492	3.574
Aanpassingen voor:		
4.2 Afschrijvingen	13.110	16.067
- overige waardevermindering van MvA	-	-
- overige mutaties MvA	1.669	-
2.2 Mutaties voorzieningen	5.419	2.269
	20.198	18.336
Flottende middelen:		
1.4 Voorraden	-	7-
1.5 Vorderingen	3.187-	1.247-
2.4 Schulden	8.556	11.851
	5.369	10.597
Kasstroom uit bedrijfsoperaties:	18.075	32.508
5 Ontvangen interest	4.111	5.224
5 Betaalde interest	1.126-	1.212-
	2.985	4.012
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	21.060	36.520
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.1 Investerings in immateriële vaste activa	1.497-	1.145-
1.1 Desinvesterings in immateriële vaste activa	32	-
1.2 Investerings in materiële vaste activa	18.804-	10.277-
1.2 Desinvesterings in materiële vaste activa	-	1.628
1.3 Mutaties leningen financiële vaste activa	423	48
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	19.846-	9.746-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
2.3 Nieuw opgenomen leningen	-	-
2.3 Aflossing langlopende schulden	2.968-	3.876-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	2.968-	3.876-
Mutatie liquide middelen	1.755-	22.898
Verloop van toename kasstroom		
Stand liquide middelen 1/1/2025	133.750	110.852
Stand liquide middelen 31/12/2025	131.996	133.750
Mutatie liquide middelen	1.754-	22.898

Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

Algemene toelichting

Activiteiten

De voornaamste activiteiten van Stichting Saxion bestaan uit het aanbieden van hoger beroepsonderwijs (bachelor, master en Ad; zowel voltijd als deeltijd), praktijkgericht onderzoek en kennisvalorisatie.

Continuïteit

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van een continuïteitsveronderstelling.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

Juridische vorm en vestigingsadres

Saxion is een stichting en is statutair gevestigd in Rijssen-Holtten, kantoorhoudende 7513 AB Enschede, Maarten Harpertszoon Tromplaan 30 (KvK nummer: 38.02.49.38).

Algemene grondslagen

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn met inachtneming van de daarin geduide uitzonderingen.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Activa en passiva worden tegen historische kostprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeden en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa. Een verplichting wordt in de balans verwerkt

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

Indien de weergave van de economische realiteit leidt tot het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

In de balans, staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Vergelijking voorgaand jaar

In 2025 is de wettelijke reserve immateriële vaste activa separaat gepresenteerd van de overige reserves. De vergelijkende cijfers zijn aangepast om vergelijkbaarheid met dit jaar mogelijk te maken. Per 01-01-2024 is een bedrag van k€ 5.314 uit de algemene reserve overgeboekt naar de wettelijke reserve (oorspronkelijk bedrag algemene reserve was k€ 83.454), in 2024 is k€ 507 van de dotatie algemene reserve (oorspronkelijk bedrag k€ 11.316) overgeboekt naar de wettelijke reserve. De algemene reserve heeft per 01-01-2025 een omvang van k€ 88.849 (oorspronkelijk bedrag k€ 94.770).

De vergelijkende cijfers over 2024 zijn met k€ 2.942 gereclassificeerd van langlopende schulden naar kortlopende schulden, aangezien de post keuzemenu arbeidsvoorwaarden direct opeisbaar is op basis van de regeling. De oorspronkelijke waarde van langlopende schulden was k€48.976 en van kortlopende schulden k€ 103.335.

Presentatie- en functionele valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van Saxion. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

Leasing

Saxion kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

Operationele leases als lessee

Als Saxion optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningssystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

Financiële instrumenten

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan.

Financiële instrumenten omvatten bij Saxion debiteuren, verstrekte leningen en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, crediteuren en overige te betalen posten.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Indien financiële instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering.

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

Vorderingen en schulden

Debiteuren, overige vorderingen, geldmiddelen, leningen, overige financieringsverplichtingen, crediteuren en overige te betalen posten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, dus rekening houdend met de tijdswaarden van geld, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het college van bestuur van Saxion zich verschillende oordelen en doet het verschillende schattingen, die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten. De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen: waardering voorzieningen.

Consolidatie

Saxion heeft een 100% deelneming in Saxion Valorisation Enterprises B.V., hierna te noemen SAVaE B.V. De deelneming is gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. Vanwege de te verwaarlozen betekenis voor het geheel van Saxion vindt geen consolidatie plaats.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover/waarop overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan worden toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde

van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Investerings in immateriële en materiële vaste activa zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. Nieuwe leningen en betaalde aflossingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa worden in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen van het actief zullen toekomen aan Saxion en de kosten van dat actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur.

De uitgaven na eerste verwerking van een gekocht of zelf vervaardigd immaterieel vast actief worden toegevoegd aan de verkrijgings- of vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat de uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen en de uitgaven en de toerekening aan het actief op betrouwbare wijze kunnen worden vastgesteld. Deze situatie zal zich naar verwachting alleen in uitzonderingsgevallen voordoen. Indien activering plaatsvindt, zal deze gedurende de resterende looptijd van de betreffende applicatie worden afgeschreven. Indien door deze investering de resterende levensduur van de gehele applicatie wordt verlengd, wordt de afschrijvingstermijn van de gehele applicatie hieraan aangepast.

De investeringen betreffen implementatiekosten van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering ondersteunende software. De geïmplementeerde software is aan technische veroudering onderhevig. Saxion gaat daarom 'prudent' met deze investeringen om. Alleen externe kosten die aan de activeringscriteria voldoen, worden geactiveerd. Bestede uren door medewerkers die in dienst zijn, worden niet geactiveerd. Per project wordt een minimale activeringsgrens van € 100 gehanteerd.

De implementatiekosten worden over een periode van zeven jaar, die gelijk is aan de verwachte economische levensduur, afgeschreven. Bij de bepaling van de afschrijvingen wordt geen rekening gehouden met de restwaarde van de betreffende activa.

Wanneer een bijzondere waardevermindering wordt verwacht, vindt op basis hiervan een afwaardering plaats. Voor een uiteenzetting teneinde vast te kunnen stellen of sprake

is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de alinea Bijzondere waardeverminderingen of vervreemding van vaste activa.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige levensduur. Voor gebouwen wordt de componentenmethode gehanteerd voor verwerking van kosten groot onderhoud. De componentenmethode houdt in dat de kostprijs van een materieel vast actief die bij de eerste verwerking is bepaald wordt toegerekend aan de afzonderlijke bestanddelen overeenkomstig de gebruiksduur of het verwachte gebruikspatroon, waarna afzonderlijk wordt afgeschreven over het deel van de kostprijs dat is toegerekend aan de bestanddelen. De componentenmethode gaat er dus vanuit dat één gebouw is opgebouwd uit verschillende componenten met ieder een andere gebruiks- en levensduur. Op grond, materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

De activeringsgrens bedraagt € 5. Uitgaven na eerste verwerking van een gekocht of zelf vervaardigd materieel vast actief worden toegevoegd aan de verkrijgings- of vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat de (onderhouds)uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen en/of een verlenging van de gebruiksduur van het object. De uitgaven en de toerekening aan het actief dienen op betrouwbare wijze te kunnen worden vastgesteld.

Bij de bepaling van de afschrijvingen wordt geen rekening gehouden met de restwaarde van de betreffende activa. De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Omschrijving	Termijn (in jaren)
- Gebouwen en terreinen: componenten:	
- Grond	n.v.t.
- Terrein activa	20
- Casco	50
- Technische installaties E&W	15
- Transport (liften/roltrappen)	20
- Vaste inrichting	10
- Bouwkundige aanpassingen	20
- Inventaris en apparatuur	3 - 10

Op de activa vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald wordt niet afgeschreven omdat deze activa nog niet in gebruik is genomen. Op de activa niet aan de bedrijfsvoering dienstbaar wordt eveneens niet afgeschreven.

Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor een uiteenzetting teneinde vast te kunnen stellen of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de alinea Bijzondere waardeverminderingen of vervreemding van vaste activa.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend

Deze worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen Saxion en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Saxion in deze situatie geheel of gedeeltelijk garant staat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering. Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend

Deze worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een bijzondere duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de staat van baten en lasten.

Langlopende vorderingen

De vorderingen op groepsmaatschappijen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van transactiekosten (indien materieel). Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Bij de waardering wordt rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen.

De overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen.

Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde.

Bijzondere waardeverminderingen of vervreemding van vaste activa

Op iedere balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort (inventaris op

academieniveau en vastgoed op niveau van aangehouden locaties). Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een verlies als gevolg van bijzondere waardevermindering wordt direct als last verwerkt in de staat van baten en lasten, onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige nettokasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroombenerende eenheid (inventaris op academieniveau en vastgoed op niveau van aangehouden locaties); vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt, waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd. De disconteringsvoet geeft geen risico's weer waarmee in de toekomstige kasstromen al rekening is gehouden.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van

het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument.

Voorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of verkrijgingsprijzen onder toepassing van de FIFO-methode (first in, first out) of lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente, rente-inkomsten ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Onderhanden projecten

De onderhanden projecten worden gewaardeerd op basis van de gerealiseerde uren en externe kosten. Uren voor het verkrijgen van projecten worden niet geactiveerd. De uren zijn gewaardeerd tegen de afgesproken projecttarieven en de kosten tegen de inkoopprijs, onder aftrek van het aandeel cofinanciering. Reeds gefactureerde bedragen en ontvangen subsidies met betrekking tot onderhanden projecten worden in mindering gebracht op de onderhanden projecten. Het saldo van een onderhanden project kan per balansdatum een vordering of een schuld zijn, afhankelijk van de mate van de gerealiseerde projectkosten, de toerekening aan de exploitatie, en de reeds ontvangen subsidies en gedeclareerde termijnen voor contractactiviteiten. Indien het saldo van een onderhanden project:

- een vordering is, wordt het nettobedrag als een vordering (actief) opgenomen;
- een schuld is, wordt het nettobedrag als een schuld (passief) opgenomen.

Winstneming van de subsidieprojecten is bepaald volgens de 'percentage of completion'-methode, ofwel de POC-methode. Winstneming van door derden gefinancierde projecten is bepaald volgens de 'completed contract'-methode. Zie voor een verdere toelichting de grondslagen voor de bepaling van het resultaat. Verwachte verliezen worden in de staat van baten en lasten verwerkt zodra deze bekend zijn. De voorziening verlieslatende projecten zijn in mindering gebracht op de boekwaarde van de onderhanden projecten.



Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden en zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen zijn de algemene reserve, de bestemmingsreserves, de bestemmingsfondsen en de wettelijke reserve opgenomen. De algemene reserve staat ter vrije beschikking van het college van bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door het college van bestuur is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is aangebracht, dan wordt dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds. Voorts is binnen het eigen vermogen een onderscheid gemaakt naar publieke en private reserves.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een vordering (actief) in de balans opgenomen. Onder de voorzieningen worden de personele voorzieningen en de overige voorzieningen gepresenteerd. Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen opgenomen tegen de nominale waarde tenzij het tijdswaarde-effect materieel is.

De voorzieningen werkloosheidsbijdragen, jubilea, eigen risico WGA, werktijdvermindering senioren, ERD ZW-flex en reorganisatie zijn opgenomen tegen de contante waarde, rekening houdende met de meest actuele rekenrente. De voorzieningen duurzame inzetbaarheid, langdurig zieken en transitievergoeding zijn, vanwege de onzekerheid over de termijn tot betaling en/of de korte termijn tot betaling, tegen de nominale waarde opgenomen. De overige voorzieningen worden eveneens tegen nominale waarde opgenomen.

Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend. Het aflossingsbedrag van het lopende jaar wordt onder de kortlopende schulden opgenomen. Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Schulden worden na de eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

Kortlopende schulden

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend. Schulden worden niet gesaldeerd met activa. Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Schulden worden na de eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

Overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen (waaronder geormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post als vooruitontvangen bedrag gereserveerd. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Baten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Lasten en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Opbrengstverantwoording

Normatieve rijksbijdragen

Rijksbijdragen, inclusief de geormerkte rijksbijdragen, uit hoofde van de basisbekostiging worden in het kalenderjaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig als baten in de staat van baten en lasten opgenomen.

Niet-normatieve rijksbijdrage en overige overheidsbijdragen en -subsidies

Deze baten hebben betrekking op een specifiek doel en worden als een exploitatiesubsidie of een investeringssubsidie verwerkt:

- Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk en aantoonbaar is dat deze worden ontvangen.
- Investingssubsidies worden als vooruitontvangen bedrag onder de overlopende passiva opgenomen of in mindering op de boekwaarde van het actief gebracht. De vooruitontvangen bedragen kunnen zowel een langlopend als kortlopend karakter hebben.

College-, cursus-, les- en examengelden

De college-, cursus-, les- en examengelden worden toegerekend aan het collegejaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het studiejaar zijn gespreid.

Baten werk in opdracht van derden

Indien resultaten uit hoofde van werk in opdracht van derden (contractonderwijs, contractonderzoek en overige) op betrouwbare wijze kunnen worden vastgesteld, worden de projectopbrengsten en -kosten van onderhanden projecten naar rato van de verrichte prestaties in de staat van baten en lasten verwerkt ('percentage of completion'-methode). Bij door derden gefinancierde projecten waarbij resultaten niet op betrouwbare wijze kunnen worden vastgesteld, worden in de staat van baten en lasten baten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten, mits zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat wordt genomen na voltooiing van het project/programma ('completed contract'-methode). Saxion hanteert de 'completed contract'-methode, omdat de resultaten tussentijds niet betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Voor een eventueel verwacht negatief resultaat is de voorziening verlieslatende contracten getroffen; deze is in mindering gebracht op de positie waardering onderhanden projecten.

Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, sponsoring en overige.

Kosten**Personeelslasten**

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan medewerkers respectievelijk de belastingautoriteit.

Voor de medewerkers van Saxion is een pensioenregeling getroffen, die wordt gekwalificeerd als een toegezegd-pensioenregeling (middelloonregeling). Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds, hierna: ABP) en wordt – overeenkomstig de in de RJ 66o aangereikte vereenvoudiging – in de jaarrekening verwerkt conform de verplichtingenbenadering. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord. De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen

voorziening als deze niet betrouwbaar kunnen worden ingeschat. Informatie over eventuele tekorten en de gevolgen hiervan voor de pensioenpremies in de toekomstige jaren is beschikbaar op basis van een herstelplan van ABP. De ABP-dekkingsgraad was in december 2025 123,5% (december 2024: 111,9%).

Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Immateriële vaste activa en materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Op grond en activa niet dienstbaar aan de bedrijfsvoering wordt niet afgeschreven.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen, die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

Aandeel in het resultaat van organisaties waarin wordt deelgenomen

Het resultaat is het bedrag van de mutatie van de boekwaarde van de deelneming, gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde, als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan Saxion wordt toegerekend. Resultaten op transacties met verbonden partijen, waarbij overdracht van activa en passiva heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

De resultaten van deelnemingen die gedurende het jaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat.

Financiële instrumenten

Algemeen

De treasurydoelstellingen van Saxion in termen van solvabiliteit, financieringsstructuur, liquiditeit en financiële risico's zijn vastgelegd in het treasurystatuut. Dit is mede gebaseerd op de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Er wordt aan deze regeling voldaan. Het beheer van de financiële stromen en posities is gericht op minimalisatie van kosten en risico's en maximalisatie van opbrengsten. De treasurycommissie bewaakt de liquiditeitspositie op basis van de gerealiseerde liquiditeitsontwikkeling en de liquiditeitsprognoses. Daarnaast worden andere zaken, zoals de ontwikkeling van de rente, op basis van het treasurystatuut en het jaarplan van de treasurycommissie beoordeeld. Saxion voert een risicomijdend beleid ten aanzien van het gebruik van financiële instrumenten. Deze worden uitsluitend gebruikt ter afdekking van risico's. Met name wordt grote terughoudendheid betracht bij het aangaan van derivaten. Saxion heeft geen derivaten per eind 2025.

Kredietrisico

De vorderingen bestaan grotendeels uit vorderingen op studenten, deelnemers, cursisten en subsidieverstrekkers. Het risico is dat deze niet aan hun financiële verplichtingen kunnen voldoen. Saxion heeft regels en procedures opgesteld waaraan de studenten, deelnemers en cursisten moeten voldoen met betrekking tot de betaling van college- en cursusgelden. Hiermee is het risicoprofiel verlaagd.

Renterisico

Saxion maakt gebruik van het geïntegreerd middelenbeheer (schatkistbankieren). Mede hierdoor zijn de prijs-, financierings-, liquiditeits- en kasstroomrisico's beperkt. De leningenportefeuille van Saxion kenmerkt zich door langlopende leningen met relatief lange rentevaste perioden. In 2025 zijn geen nieuwe leningen afgesloten en de verwachting is dat dit in 2026 ook niet noodzakelijk zal zijn. De ontwikkeling van de variabele rente wordt nauwlettend gevolgd. Bij uitgegeven leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. Met betrekking tot een viertal leningen is er sprake van een rentevaste periode die korter is dan de looptijd van de lening, de omvang ultimo 2025 bedraagt k€ 17.800. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd.

Marktwaaarderisico

De marktwaarde van de in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen, kortlopende en langlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingspecifieke (sectorale) regels.

Bepaling reële waarde

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn. De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

Verbonden partijen

Als verbonden partijen zijn aangemerkt alle rechtspersonen waarover/waarop overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden eveneens aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties worden de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

1.1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

(Bedragen x € 1.000)	Aanschafprijs 1 januari 2025	Cumulatieve afschrijvingen en waarde- verminderingen	Boekwaarde 1 januari 2025	Herwaardering	Investerings	Overboeking	Desinvesteringen cumulatieve aanschafprijs	Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	Afschrijvingen 2025	Aanschafprijs 31 december 2025	Cumulatieve afschrijvingen en waardevermin- deringen	Boekwaarde 31 december 2025
Overige immateriële vaste activa	11.337	5.516-	5.821	-	944	683	551-	519	1.414-	12.413	6.411-	6.002
Vooruitbetalingen op immateriële vaste activa	1.428	-	1.428	-	553	683-	-	-	-	1.298	-	1.298
	12.765	5.516-	7.249	-	1.497	-	551-	519	1.414-	13.711	6.411-	7.300

De in gebruik genomen investeringen houden verband met afgewikkelde (deel)projecten voor de implementatie van een nieuw studentinformatiesysteem en de inrichting toekomstbestendige werkplek 2025 onderdeel van het programma Toekomstbestendige IT Infrastructuur (TBIT). De activa in ontwikkeling (vooruitbetaald) hebben betrekking op lopende projecten, zoals de implementatie van een nieuw studentinformatiesysteem.

Uit een per eind 2025 uitgevoerde analyse is geen indicatie ontstaan om over te gaan tot bijzondere waardeverminderingen of terugname van eerder verwerkte bijzondere waardeverminderingen.

Er is geen sprake van concessies, vergunningen en rechten van intellectueel eigendom met een financiële waarde.



1.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

(Bedragen x € 1.000)	Aanschafprijs 1 januari 2025	Cumulatieve afschrijvingen en waarde- verminderingen	Boekwaarde 1 januari 2025	Investe- ringen	Overboekingen	Desinvesteringen cumulatieve aanschafprijs	Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	Afschrijvingen 2025	Bijzondere waar- devermindering	Aanschafprijs 31 december 2025	Cumulatieve afschrijvingen en waardever- minderingen	Boekwaarde 31 december 2025
Gebouwen en terreinen	196.912	87.468-	109.444	14.960	763	966	988-	6.460-	-	217.968	99.282-	118.686
Inventaris en apparatuur	47.697	27.965-	19.733	2.429	931	2.097-	451	5.236-	-	50.453	34.241-	16.212
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en voortuitbetaald	1.694	-	1.694	1.413	1.694-	-	-	-	-	1.413	-	1.413
Niet aan bedrijfsvoering dienstbaar	1.279	1.279-	-	-	-	1.279-	1.279	-	-	-	-	-
	247.582	116.712-	130.871	18.802	-	2.410-	742	11.696-	-	269.834	133.523-	136.311

De investeringen 2025 betreffen onder andere: de verbouwing van de 5e verdieping in Deventer, het verduurzamen van klimaatinstallaties Handelskade, diverse bouwkundige en technische installaties, de implementatie van het toegangscontrolesysteem en toekomstbestendige werkplekken. Daarnaast zijn diverse investeringen in IT-gerelateerde apparatuur t.b.v. studenten en medewerkers gedaan. In 2025 is geconstateerd dat investeringen met een omvang van € 1,1 mln ten laste van de bestemmingsreserve kwaliteitsmiddelen verwerkt dienen te worden. De impact op de staat van baten en lasten is € 1,1 mln, waarbij de bestemmingsreserve kwaliteitsmiddelen met hetzelfde bedrag afgenomen is.

De verantwoording hiervan vindt plaats onder desinvesteringen cumulatieve aanschafprijs en desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen. De gebouwen dienen als zekerheid voor de verstrekte leningen door het ministerie van Financiën. Zie voor een verdere toelichting paragraaf 2.3 Langlopende schulden.

1.3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

(Bedragen x € 1.000)	Boekwaarde 1 januari 2025	Investerings en verstrekke leningen	Desinvesterings en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Waarde vermindering	Boekwaarde 31 december 2025
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	19	-	-	19-	-	-
Vorderingen op groepsmaatschappijen	50	-	-	-	13-	37
Overige vorderingen	440	-	423	-	-	17
	509	-	423	19-	13-	54

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

SAVaE B.V., gevestigd te Enschede, opgericht d.d. 7 april 2015

Het gestorte en geplaatste aandelenkapitaal van de deelneming bedraagt k€ 40. Saxion heeft 40.000 aandelen van nominaal € 1 (100%) in haar bezit. Saxion heeft 100% van de stemmen in de algemene vergadering van aandeelhouders van SAVaE B.V.

Vanwege de te verwaarlozen betekenis voor het geheel van Saxion vindt geen consolidatie plaats. Doel van SAVaE B.V. is het aangaan en beheren van deelnemingen.

In 2025 is het deelnemingsresultaat over de boekjaren 2022, 2023 en 2024 van SAVaE B.V. verwerkt met een omvang van k€ 32 negatief. De deelneming is op nihil gewaardeerd.

Vorderingen op groepsmaatschappijen

Saxion heeft medio 2016 een lening verstrekt aan SAVaE B.V. van k€ 50. Dit geld is verstrekt zodat SAVaE B.V. in staat is een belang te verwerven in het Dutch Student Investment Fund (DSIF). De lening is onder de volgende condities aangegaan:

- De looptijd van de lening is in beginsel langdurig, maar de lening kan op elk moment tussentijds opgezegd worden.
- Er wordt geen rente berekend over de lening. Daarbij is onder andere ook de afweging dat Saxion op de door haar afgesloten externe leningen (ministerie van Financiën) slechts een marginale rente verschuldigd is.

Op basis van de negatieve deelnemingswaarde per jaareinde is een bijzondere waardevermindering verwerkt van k€ 13.

Overige vorderingen1. *START!up*

Gedurende 2025 is k€ 17 aan aflossingen ontvangen (zie afgeloste leningen). Ultimo 2025 is het saldo aan verstrekte leningen k€ 17 (2024: k€ 34). Op elke lening wordt jaarlijks tussen de k€ 3 en k€ 7 afgelost totdat het geleende bedrag volledig is terugbetaald. Er is geen rente verschuldigd.

2. *Overdracht van het Conservatorium naar ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten*

In verband met de overdracht van het Conservatorium naar ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten zijn financiële afspraken gemaakt met betrekking tot de huisvestingslasten. Voor het verschil tussen de baten voor huisvesting (hbo-huisvestingsnorm) en de werkelijke huisvestingslasten heeft Saxion de verplichting om, ingeval hieruit een negatief saldo ontstaat, een lening te verstrekken aan ArtEZ met een maximum van k€ 2.000 voor een periode van maximaal 25 jaar (uiterlijk tot 1 mei 2031). Over een eventueel verstrekte lening wordt een rente vergoed van 2%. De oorspronkelijke vordering bedroeg k€ 631. In 2014 is de aflossingsverplichting ontstaan. De aflossing 2025 bedraagt k€ 406. Het saldo van de vordering per ultimo 2025 bedraagt nihil (ultimo 2024: k€ 406) en is daarmee volledig afgelost.

1.4 VOORRADEN

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2025	31 december 2024
Gebruiksgoederen	111	111
	111	111

1.5 VORDERINGEN

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2025	31 december 2024
Debiteuren	2.354	3.278
Studenten / deelnemers / cursisten	922	681
Vooruitbetaalde kosten	3.753	4.960
Waardering onderhanden projecten	15.890	10.627
Verstreckte voorschotten	80	70
Overige vorderingen	2.178	2.457
Vorzieningen wegens oninbaarheid	13-	96-
	25.164	21.977

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2025	31 december 2024
Stand per 1 januari	96	454
Onttrekking	-	-
Dotatie	-	-
Vrijval	83-	358-
Stand per 31 december	13	96

Nagenoeg alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar. Voor een beperkt aantal vorderingen is een betalingsregeling overeengekomen en deze hebben daarmee een looptijd langer dan één jaar (k€ 221).

De vooruitbetaalde kosten zijn met k€ 1.207 afgenomen. Het betreft inkoopfacturen die (gedeeltelijk) betrekking hebben op boekjaar 2026.

Waardering OHW is toegenomen met k€ 5.263. Er zijn nieuwe langlopende projecten actief wat deze stand doet oplopen, zoals project Beethoven. Dit betreft een nationaal investerings-programma waar Saxion aan deelneemt, doel ervan is om de instroom en opleiding van technisch talent voor de microchipsector substantieel te gaan vergroten en te waarborgen.

De overige vorderingen zijn met circa k€ 280 gedaald en bestaan voornamelijk uit te ontvangen rente van het ministerie van Financiën, een vordering op de Belastingdienst inzake de btw pro-rata-regeling en een stelpost opbrengst af te melden projecten.

1.6 LIQUIDE MIDDELEN

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2025	31 december 2024
Tegoeden op bankrekeningen	131.996	133.750
	131.996	133.750

Met uitzondering van gereserveerde middelen in verband met afgegeven garanties van k€ 419 staan de liquide middelen ter vrije beschikking van de stichting.

2.1 EIGEN VERMOGEN

(Bedragen x € 1.000)	Stand 1 januari 2024	Mutatie boekjaar	Resultaat	Stand 1 januari 2025	Mutatie boekjaar	Resultaat	Stand 31 december 2025
Algemene reserve							
Algemene reserve	78.140	10.809		88.949	1.410	-940	89.419
Bestemmingsreserve (privaat)							
Reserve contractactiviteiten Saxion	11.672		-	11.672		-	11.672
Reserve deelneming private activiteiten	19-		-	19-		-	-19
Reserve Saxion Next	1.304		-	1.304		-	1.304
	12.957			12.957			12.957
Bestemmingsreserve (publiek)							
Kwaliteitsafspraken	4.799		2.070-	2.729		-2.729	-0
Reserve NPO versnellingsmiddelen	8.595		3.376-	5.219		-2.070	3.149
Reserve t.b.v. praktijkopleidingen onderzoek	2.364		743	3.107	1.950-	-1	1.157
Reserve t.b.v. bestuursakkoord studentenwelzijn	538		282	820		-88	732
Reserve t.b.v. bestuursakkoord sociale veiligheid	108		13-	94		-12	82
Reserve t.b.v. bestuursakkoord vervolg onderwijs & arbeid - tekortsectoren	1.682		519-	1.163		-747	416
Onderzoek PD-traject			500	500	540	105	1.145
Reserve Krimp 2 ^e tranche				-		1.926	1.926
	18.086			13.632			8.606
Wettelijke reserves							
Reserve t.b.v. immateriële vaste activa	5.314		507	5.821		181	6.002
	5.314			5.821			6.002
Bestemmingsfonds (publiek)							
Expertisecentrum TechYourFuture	286		236	522		-86	436
Expertisecentrum TechForFuture	905		426	1.331		-78	1.253
	1.191			1.853			1.689
	115.688	-	7.525	123.212	-	-4.539	118.673

In 2025 is de wettelijke reserve immateriële vaste activa separaat gepresenteerd. De vergelijkende cijfers zijn aangepast om vergelijkbaarheid met dit jaar mogelijk te maken.

Verdeling van het resultaat

Het resultaat uit de exploitatie over 2025 bedraagt k€ 4.539 negatief. Als volgt te bestemmen:

(Bedragen x € 1.000)

2025

940-	wordt toegevoegd aan de algemene reserve
88-	wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve studentenwelzijn
12-	wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve sociale veiligheid
747-	wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve tekortsectoreren
1-	wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve praktijkopleiding onderzoek
105	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve Onderzoek PD-traject
2.729-	wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve kwaliteitsafspraken
2.070-	wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve NPO versnellingsmiddelen
1.926	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve Krimp 2e tranche
86-	wordt toegevoegd aan het bestemmingsfonds publiek TechYourFuture
78-	wordt toegevoegd aan het bestemmingsfonds publiek TechForFuture
181	wordt toegevoegd aan de wettelijke reserve t.b.v. immateriële vaste activa

4.539-

Vooruitlopend op de goedkeuring van de jaarrekening door de raad van toezicht is dit voorstel tot resultaatverdeling reeds in de jaarrekening 2025 verwerkt.

Algemene reserve

De algemene reserve wordt gevormd uit de resultaten behaald uit (publieke) onderwijs- en onderzoeksactiviteiten.

Bestemmingsreserves (privaat)

De reserve contractactiviteiten, reserve deelneming private activiteiten en de reserve van Saxion Next zijn gevormd uit de resultaten behaald uit private activiteiten. De kosten worden op basis van de integrale kostprijsmethode aan de private activiteiten toegerekend. In 2025 heeft geen dotatie of onttrekking aan deze reserves plaatsgevonden. In de verantwoording met betrekking tot de beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten is dit nader toegelicht.

Bestemmingsreserve (publiek)

Praktijkopleidingen onderzoek

Vanaf 2025 wordt jaarlijks circa € 5,2 mln. ontvangen. De nog niet bestede middelen worden de komende jaren ingezet.

Reserve studentenwelzijn, sociale veiligheid en tekortsectoren

Vanuit het Bestuursakkoord zijn extra middelen voor studentenwelzijn, sociale veiligheid en tekortsectoren toegekend. In 2025 is hiervoor circa € 2,5 mln. ontvangen. De kosten voor sociale veiligheid, studentenwelzijn en tekortsectoren hebben in 2025 ingeteerd op de gevormde reserves.

Reserve kwaliteitsafspraken, NPO versnellingsmiddelen en Krimp 2^e tranche

Voor een nadere inhoudelijke toelichting op de mutaties in de bestemmingsreserves kwaliteitsafspraken, NPO versnellingsmiddelen en Krimp 2e tranche wordt verwezen naar het bestuursverslag.

Bestemmingsfonds (publiek)

Voor de op balansdatum niet-bestede middelen van het expertisecentrum TechYourFuture en het expertisecentrum TechForFuture is een bestemmingsfonds gevormd. De middelen worden de komende jaren ingezet.

Wettelijke reserve

Op grond van Boek 2 BW (artikelen 2:365 lid 2 en 2:373 BW) en richtlijn RJ 210 houdt Saxion een wettelijke reserve immateriële vaste activa aan ter grootte van de boekwaarde van de in gebruik genomen software. Deze wettelijke reserve is niet uitkeerbaar zolang de onderliggende immateriële vaste activa op de balans zijn opgenomen en wordt jaarlijks via de resultaatsbestemming aangepast aan de boekwaarde van de geactiveerde software.

2.2 VOORZIENINGEN

(Bedragen x € 1.000)	Stand per 1 januari 2025	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31 december 2025	Kortlopende deel < 1 jaar	Langlopende deel > 1 jaar
Voorziening jubilea	2.954	712	228	-	257	3.181	235	2.946
Voorziening werkloosheidsbijdragen	2.164	859	863	-	100	2.060	1.056	1.004
Voorziening eigen risico WGA	5.441	4.162	1.195	338	493	7.577	1.187	6.390
Voorziening duurzame inzetbaarheid	2.600	-	2.600	-	-	-	-	-
Voorziening werktijdvermindering senioren	4.286	3.999	2.664	30	106	5.485	2.466	3.019
Voorziening langdurige zieken	1.045	764	872	-	-	937	844	93
Voorziening transitievergoeding	135	215	83	52	-	215	207	8
Voorziening reorganisatie	-	4.837	-	-	226	4.611	-	4.611
Overige voorzieningen	319	-	22	-	-	297	297	-
	18.944	15.548	8.527	420	1.182	24.364	6.293	18.071

Voorziening jubilea

In art. H5 van de cao hbo is vastgelegd dat medewerkers bij hun 25-, 40- en 50-jarig ambtsjubileum een uitkering ontvangen ter grootte van respectievelijk 50%, 100% en 100% van hun inkomen per maand. Deze voorziening is gevormd ten behoeve van verwachte toekomstige uitbetalingen in verband met jubilea van per 31 december van het boekjaar in dienst zijnde medewerkers. Bij de bepaling van de voorziening is rekening gehouden met een verwachte indexatie van de salarissen met 4% (2024: 4,0%) waarbij bij vastgestelde cao indexaties deze zijn toegepast. Tevens is rekening gehouden met blijfkansen tot het jubileummoment, die afhankelijk zijn van het aantal jaren in dienst. De voorziening is op basis van een rekenrente van 3,0% (2024: 2,6%) contant gemaakt.

Voorziening werkloosheidsbijdragen

Saxion is eigenrisicodragers voor de WW en BWW. Dit betekent dat Saxion voor de duur van de WW en eventueel de BWW de uitkeringslasten draagt voor medewerkers waarmee de arbeidsovereenkomst is beëindigd. De uitvoering van de uitkering is in handen van UWV en APG. Middels maandelijkse facturen van beide instanties worden de uitbetaalde uitkeringen verrekend. De voorziening is bepaald op basis van prognose-overzichten van UWV en APG en tegen een rekenrente van 3,0% (2024: 2,6%) contant gemaakt. Niet meegenomen zijn de te verwachten in- en uitstroom van ex-medewerkers omdat deze niet bij Saxion in beeld zijn.

Voorziening eigen risico WGA

Saxion is eigenrisicodragers voor de WGA, wat tot gevolg heeft dat Saxion het risico voor de lasten van de WGA-uitkeringen gedurende een periode van 10 jaar zelf draagt. De voorziening is gewaardeerd tegen het bedrag van de bezoldiging, inclusief vakantiegeld en werkgeverslasten, gedurende de periode van eigenrisicodragerschap. Deze bedraagt maximaal 10 jaar, tenzij de pensioengerechte leeftijd eerder bereikt wordt. Er is rekening gehouden met een verwachte indexatie die gekoppeld is aan de ontwikkeling van het minimumloon. De voorziening is op basis van een rekenrente van 3,0% (2024: 2,6%) contant gemaakt. Dotatie aan de voorziening vindt plaats op het moment dat voorzien wordt dat een werknemer instroomt in de WGA. Om deze reden fluctueert de omvang van de jaarlijkse dotatie.

Voorziening duurzame inzetbaarheid (DI)

De regeling duurzame inzetbaarheid/werktijdvermindering senioren is bedoeld om medewerkers in de gelegenheid te stellen om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid. Eigen verantwoordelijkheid en keuze van de werknemer staan daarbij voorop.

Op grond van hoofdstuk M van de cao voor het hbo hebben de medewerkers van Saxion recht op een aantal uren per studiejaar voor duurzame inzetbaarheid. Met ingang van 1 september 2020 is de mogelijkheid om DI-uren te sparen beëindigd. Vóór 1 september 2020 opgebouwde spaartegoeden worden uiterlijk 31 december 2025 zoveel mogelijk aan DI-gerelateerde doelen besteed.

Per 31 december 2025 is de oude spaarregeling komen te vervallen. Het saldo van 2024 is in 2025 gebruikt, uitgekeerd of door medewerkers omgezet naar het keuzemenu arbeidsvoorwaarden.

Voorziening werktijdvermindering senioren

Op grond van hoofdstuk M-2 van de cao voor het hbo hebben de medewerkers, indien zij voldoen aan de geldende voorwaarden (vooral met betrekking tot leeftijd en aantal dienstjaren), recht op een werktijdvermindering van maximaal 20% met behoud van salaris. De medewerker betaalt een eigen bijdrage afhankelijk van de salarisschaal en leeftijd. Het resterende deel komt voor rekening van de werkgever (hierna: het werkgeversaandeel). Het werkgeversaandeel wordt beschouwd als een verplichting, omdat hiertegenover geen tegenprestatie in de vorm van arbeid wordt ontvangen. In de cao die in 2024 is afgesloten, is de regeling verruimd. Medewerkers kunnen, onder voorwaarden, onbetaald maximaal 20% extra werktijdvermindering krijgen. De werkgever betaalt de pensioenpremie.

Er is sprake van de volgende groepen:

1. Werknemers die niet in aanmerking zullen komen voor de regeling werktijdvermindering senioren (omdat zij al gebruikmaken van een andere regeling waardoor zij geen aanspraak kunnen maken op de regeling werktijdvermindering senioren). Deze werknemers worden niet meegenomen bij het bepalen van de omvang van de voorziening werktijdvermindering senioren (categorie a).
2. Actieve deelnemers, oftewel medewerkers die gebruikmaken van de regeling (categorie b).
3. Medewerkers die in het verslagjaar aan alle criteria (leeftijd en aantal dienstjaren) voldoen om in aanmerking te komen voor gebruikmaking van de regeling en (nog) niet hebben aangegeven hier gebruik van te maken (categorie c).
4. Medewerkers die in het verslagjaar aan een of geen van beide criteria (leeftijd of aantal dienstjaren) voldoen om in aanmerking te komen voor gebruikmaking van de regeling, maar binnen vijf jaar aan beide criteria zullen voldoen (categorie d).

De voorziening wordt als volgt bepaald:

- Categorie a: niet opgenomen in de voorziening.
- Categorie b: het werkgeversaandeel in de kosten wordt voor de duur van de individuele regelingen voorzien.
- Categorie c en d: er wordt een beste inschatting van de voorziening gemaakt op basis van de gemiddelde in- en doorstroom van de afgelopen drie jaar en de gemiddelde voorziening per fte op balansdatum.

Voor medewerkers die in het verslagjaar aan een of geen van beide criteria (leeftijd of dienstjaren) voldoen om in aanmerking te komen voor gebruikmaking van de regeling en

binnen vijf jaar hier niet aan zullen voldoen (categorie e), is geen voorziening getroffen. Voor deze groep kan geen betrouwbare schatting worden gemaakt.

Er wordt rekening gehouden met een blijfkans van 70% (2024: 72%) en een verwachte indexatie van de salarissen van 4% (2024: 4%). De blijfkans wordt bepaald op basis van de gemiddelde in- en uitstroom van de afgelopen 3 jaren. De voorziening is tegen een rekenrente van 3,0% (2024: 2,6%) contant gemaakt.

Voorziening langdurig zieken

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

Op basis van een assessment zijn medewerkers die langer dan 6 maanden ziek zijn beoordeeld of ze langdurig ziek zullen zijn gedurende de periode van 104 weken Ziektewet. 26 medewerkers zijn door de casemanager beoordeeld als zijnde langdurig ziek, voor deze medewerkers is een voorziening getroffen a.g.v. gedeeltelijke of gehele improductiviteit. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorziening transitievergoeding

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst betalen van een transitievergoeding aan personeelsleden met een contract voor bepaalde tijd wordt een voorziening opgenomen voor zover aan de algemene grondslagen van een voorziening wordt voldaan. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorzieningen reorganisatie

Om de interne organisatiestructuur te vereenvoudigen om slagvaardiger te kunnen handelen als belangrijke opleider en kennispartner in en voor de regio heeft Saxion in 2025 een nieuwe hoofdstructuur vastgesteld. Daarnaast zullen inkomsten in de toekomst dalen a.g.v. minder studenten. Voor de herinrichting van de organisatie is voor het deel dat betrouwbaar ingeschat kan worden een reorganisatievoorziening gevormd. De voorziening is gewaardeerd tegen reële waarde.

Overige voorzieningen

Onder de overige voorzieningen zijn de verplichtingen opgenomen die voortvloeien uit verwachte toekomstige uitgaven inzake het Anw-hiaat aanvullingspensioen en de ZW-flex waarvoor Saxion eigenrisicodragers is.

2.3 LANGLOPENDE SCHULDEN*

(Bedragen x € 1.000)	Stand per 1 januari 2025	Aangegane leningen 2025	Aflossingen 2025	Oprenting 2025	Overige waarde- verandering	Stand per 31 december 2025	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rentepercentage
Lening ministerie van Financiën 1468	4.317	-	288	-	-	4.029	288	3.741	2.589	4,100%
Lening ministerie van Financiën 1532	5.001	-	333	-	-	4.668	333	4.335	3.003	2,500%
Lening ministerie van Financiën 1533	5.001	-	333	-	-	4.668	333	4.335	3.003	3,900%
Lening ministerie van Financiën 1534	5.001	-	333	-	-	4.668	333	4.335	3.003	3,910%
Lening ministerie van Financiën 1535	2.613	-	174	-	-	2.439	174	2.265	1.569	3,910%
Lening ministerie van Financiën 1611	5.084	-	333	-	-	4.751	333	4.418	3.086	0,110%
Lening ministerie van Financiën 1612	4.066	-	267	-	-	3.799	267	3.532	2.464	3,760%
Lening ministerie van Financiën 1613	2.136	-	140	-	-	1.996	140	1.856	1.296	3,770%
Lening ministerie van Financiën 1636	2.583	-	167	-	-	2.416	167	2.249	1.581	2,350%
Lening ministerie van Financiën 2747	13.200	-	600	-	-	12.600	600	12.000	9.600	0,430%
	49.002	-	2.968	-	-	46.034	2.968	43.066	31.194	

* De vergelijkende cijfers over 2024 zijn met k€ 2.942 gereclassificeerd daar de post keuzemenu arbeidsvoorwaarden volledig onder kortlopende schulden is opgenomen o.b.v. het kortlopende karakter van de regeling. De oorspronkelijke waarde van langlopende schulden was k€ 48.976.

De stand per 1 januari 2025 (k€ 49.002) bestaat uit de eindbalans 2024 van k€ 46.034 plus het kortlopende deel van de langlopende schulden ultimo 2024 van k€ 2.968.

De aflossingstermijnen van de leningen per ultimo 2025 die binnen een jaar worden afgelost zijn opgenomen onder kortlopende schulden en hebben een omvang van k€ 2.968.

Gestelde zekerheden met betrekking tot langlopende leningen

Door Saxion is een hypothecaire zekerheid verstrekt aan het ministerie van Financiën op de gebouwen Ko Wieringa, Epy Drost, Edith Stein en Villa Serphos in Enschede, het pand aan de Spoorstraat in Apeldoorn (Nettenfabriek) en het pand aan de Handelskade in Deventer. Er is aan het ministerie van Financiën een eerste hypotheek verleend van k€ 89.063, met rente en kosten begroot k€ 26.718, tezamen een bedrag van k€ 115.781.

Bankgaranties

Ten bate van de verhuurders is als zekerheid een borgstelling van k€ 419 afgegeven door het ministerie van Financiën.

2.4 KORTLOPENDE SCHULDEN

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2025	31 december 2024*
Crediteuren	9.473	10.105
Loonheffing	11.184	9.448
Omzetbelasting	636	407
Premies sociale verzekeringen	3.641	3.293
Belastingen en premies sociale verzekeringen	15.461	13.148
Schulden terzake van pensioenen	3.437	3.351
Kortlopend deel langlopende schulden kredietinstellingen	2.968	2.968
Overige kortlopende schulden	2.968	2.968
Vooruitontvangen college- en leselden	26.526	26.454
Vooruit gefactureerde termijnen projecten en vooruitontvangen subsidies	29.608	22.993
Vooruitontvangen bestuursakkoord krimpregio	202	2.322
Vakantiegeld en vakantiedagen	13.646	12.856
Keuzemenu arbeidsvoorwaarden	4.225	3.535
Te betalen interest	325	347
Waarborgsommen	266	222
Nog te ontvangen facturen	1.459	578
Vooruitontvangen bedragen	2.620	2.795
Overige	4.618	4.603
Overlopende passiva	83.495	76.705
	114.834	106.278

* De vergelijkende cijfers over 2024 zijn met k€ 2.942 gereclassificeerd daar de post keuzemenu arbeidsvoorwaarden volledig onder kortlopende schulden is opgenomen o.b.v. het kortlopende karakter van de regeling. De oorspronkelijke waarde van kortlopende schulden was k€ 103.335. Onder de post kortlopend deel langlopende schulden kredietinstellingen [oorspronkelijk bedrag k€ 3.561] is k€ 593 gereclassificeerd naar keuzemenu arbeidsvoorwaarden.

Alle schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

Er is sprake van een daling van het crediteurensaldo met circa € 0,6 mln. ten opzichte van 2024. Deze daling wordt met name veroorzaakt door minder openstaande facturen aan het eind van het jaar ten opzichte van eind 2024.

Daarnaast is er een stijging van € 2,1 mln. loonheffing en premies sociale verzekeringen. Dit als gevolg van de toename van de loonkosten door de cao-verhoging in 2025. Dit leidt ook tot een stijging van het saldo vakantiegeld en vakantiedagen met € 0,8 mln. Daarnaast leidt dit ook tot een stijging van het keuzemenu arbeidsvoorwaarden met € 0,7 mln. welke per 2025 volledig bij de kortlopende schulden wordt gepresenteerd.

De stijging van € 6,6 mln. in vooruitontvangen subsidies en gefactureerde termijnen voor projecten wordt met name veroorzaakt door de start van enkele grote projecten.

De daling van € 2,1 mln. in vooruitontvangen middelen Bestuursakkoord krimpregio houdt verband met de bestedingen in 2025 vanuit de krimp middelen.

De stijging van € 0,9 mln. in nog te ontvangen facturen wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door prestaties die in het vierde kwartaal van het boekjaar zijn geleverd, waarvan de facturatie na balansdatum heeft plaatsgevonden of nog zal plaatsvinden.

Kredietinstellingen

Het maximaal op te nemen krediet in rekening-courant bij het ministerie van Financiën bedraagt k€ 18.301.

OVERZICHT GEOORMERKTE DOELSUBSIDIES OCW EN LNV* (RJ 660, MODEL G) 2025

G1. SUBSIDIES WAARBIJ HET EVENTUEEL NIET AANGEWENDE DEEL VAN DE SUBSIDIE, MITS DE ACTIVITEITEN VOLLEDIG ZIJN UITGEVOERD, KAN WORDEN BESTEED AAN ANDERE ACTIVITEITEN WAARVOOR BEKOSTIGING WORDT VERSTREKT

Vervolg op pagina 159

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing	Datum	De activiteiten zijn ultimo 2025 conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Sociale Veiligheid 2025	SV25018		15-12-2025	O
LLO Katalysator - Digitale vaardigheden Energietransitie	LLOO-K240003		28-08-2024	J
LLO-katalysator digitale transformatie politie	LLOP-K240011		28-08-2024	J
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten				
<i>Open vanuit 2024:</i>				
VIS249013	2400298294		03-12-2024	J
VIS249018	2400298295		03-12-2024	J
VIS249026	2400298296		03-12-2024	O
VIS249032	2400298297		03-12-2024	O
VIS249044	2400298298		03-12-2024	O
VIS249048	2400298299		03-12-2024	O
VIS24R1004	2400268343		14-05-2024	J
VIS24R1006	2400268344		14-05-2024	J
VIS24R1010	2400268346		14-05-2024	O

* Ja (J), Nee (N), Onderhanden (O).

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing	Datum	De activiteiten zijn ultimo 2025 conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
VIS24R1011	2400268347		14-05-2024	J
VIS24R1012	2400268348		14-05-2024	J
VIS24R1013	2400268349		25-02-2025	J
VIS24R1014	2400268350		14-05-2024	J
VIS24R1015	2400268351		14-05-2024	J
VIS24R1016	2400268352		14-05-2024	J
VIS24R1025	2400268354		14-05-2024	J
VIS24R1026	2400268355		14-05-2024	J
VIS24R1035	2400268356		14-05-2024	J
VIS239008	2400250892		06-12-2023	J
VIS239009	2400250893		06-12-2023	J
VIS239011	2400250895		06-12-2023	J
VIS239039	2400250896		06-12-2023	J
VIS239068	2400250898		06-12-2023	J
VIS239069	2400250899		06-12-2023	J

G2B. SUBSIDIES DIE UITSLUITEND MOGEN WORDEN AANGEWEND VOOR HET DOEL WAARVOOR DE SUBSIDIE IS VERSTREKT, DOORLOPEND TOT IN EEN VOLGEND VERSLAGJAAR

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Toewijzing		Totale subsidiabele kosten t/m 2024	Saldo per 1 januari 2025	Ontvangen in 2025	Subsidiabele kosten in 2025	Saldo per 31-12-2025
			Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2024					
LLO Katalysator Bouwsteen 3	LLOP-G230008	20-02-2024	1.940.040	1.039.307	475.208	564.099	720.586	1.375.505	-90.820
ORCHIDD	BIOB24063	04-11-2024	200.000	100.000	12.772	87.228	100.000	91.606	95.622
Npuls CTL/TLC	CTL230019	03-04-2024	500.000	166.667	89.597	77.070	166.667	295.347	-51.610
LLO Katalysator Bouwsteen 2	LLOO-G230004	20-02-2024	1.981.539	927.721	184.897	742.824	468.364	568.208	642.980
LLO Katalysator Bouwsteen 2 Achterhoek	LLOO-G240011	01-05-2025	1.936.984	-	-	-	387.397	44.964	342.433
			6.558.563	2.233.694	762.473	1.471.222	1.843.013	2.375.631	938.604

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VEPLICHTINGEN

Langlopende huurverplichtingen

Te betalen

Binnen één jaar	€ 2.4432.388
Tussen één en vijf jaar	€ 3.502.435
Meer dan vijf jaar	€ 565.128
	€ 6.499.951

Langlopende rechten

(verhuurcontracten ten gunste van Saxion)

Te betalen

Binnen één jaar	€ 1.262.615
Tussen één en vijf jaar	€ 2.829.430
Meer dan vijf jaar	€ 50.715
	€ 4.142.760

Langlopende leaseverplichtingen

Te betalen

Binnen één jaar	€ 220.702
Tussen één en vijf jaar	€ 667.659
Meer dan vijf jaar	€ 359.901
	€ 1.248.261

Hieronder zijn de posten uit de exploitatie nader uitgesplitst.

In hoofdstuk financiën en continuïteit van het bestuursverslag is een nadere toelichting opgenomen op de verschillen in de realisatie 2025 ten opzichte van de begroting 2025 en de realisatie 2024.

3.1 RIJKSBIJDAGEN

(Bedragen x € 1.000)	2025	Begroting 2025	2024
Rijksbijdrage	239.486	234.848	250.194
Geoomerkte OCW subsidies	2.504	2.256	2.499
	241.990	237.104	252.693

De rijksbijdrage inclusief geoomerkte OCW-subsidies 2025 bestaat voor € 239,9 mln. uit een normatief deel (2024: € 247,5 mln.) en voor € 2,1 mln. (2024: € 5,1 mln.) uit een niet-normatief deel. Het niet-normatieve deel betreft de financiering in het kader van het Bestuursakkoord krimpregio, bedoeld om de gevolgen van een dalend aantal studenten in krimpregio's op te vangen. Het niet-bestede deel van de krimp-middelen, ter hoogte van € 0,2 mln. (2024: € 2,5 mln.), is verantwoord onder de vooruitontvangen bedragen.

3.2 OVERIGE OVERHEIDSBIJDAGEN EN -SUBSIDIES

(Bedragen x €1.000)	2025	Begroting 2025	2024
Overige overheidsbijdragen	26.442	26.541	20.713
	26.442	26.541	20.713

3.3 COLLEGE-, CURSUS-, LES EN EXAMENGELDEN

(Bedragen x € 1.000)	2025	Begroting 2025	2024
Collegegelden	64.689	64.741	58.827
	64.689	64.741	58.827

3.4 BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN

(Bedragen x € 1.000)	2025	Begroting 2025	2024
Contractonderwijs	7.434	8.097	7.918
Contractonderzoek	1.970	2.152	2.055
Overige	550	37	776
	9.954	10.286	10.749

3.5 OVERIGE BATEN

(Bedragen x € 1.000)	2025	Begroting 2025	2024
Opbrengst verhuur	3.076	2.604	2.782
Sponsoring	96	17	75
Overige baten	6.949	4.087	5.918
	10.121	6.708	8.775

De post overige baten is circa € 1,3 mln. hoger dan in 2024. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere opbrengst detachering personeel € 0,6 mln., hogere bijdrage in-cash bijdragen onderzoek € 0,3 mln. en hogere verhuuropbrengsten € 0,3 mln.



4.1 PERSONEELSLASTEN

(Bedragen x € 1.000)	2025	Begroting 2025	2024
Lonen en salarissen	205.176	217.714	197.846
Sociale lasten	26.328	27.937	27.559
Pensioenlasten	30.318	32.171	28.553
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	261.822	277.821	253.958
Dotaties personele voorzieningen	15.407	2.191	8.042
Personeel niet in loondienst	10.682	11.127	12.911
Overige personele lasten	10.867	9.815	9.873
Overige personele lasten	36.956	23.133	30.826
Ontvangen UWV-uitkeringen	2.562-	540-	2.651-
	296.216	300.414	282.133

Gedurende het jaar 2025 waren gemiddeld 2.513 medewerkers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2024: gemiddeld 2.561). Het hierin begrepen aantal onderwijzend-personeelsleden bedraagt 1.536 (2024: 1.565), het aantal onderwijsondersteunend-personeelsleden en beheerspersoneelsleden bedraagt 974 (2024: 993) en het aantal bestuursleden bedraagt 3 (2024: 3). Hiervan zijn er 0 werkzaam in het buitenland.

Het overzicht 'Bezoldiging topfunctionarissen en toezichhoudende topfunctionarissen' is opgenomen onder hoofdstuk 8.

4.2 AFSCHRIJVINGEN

(Bedragen x € 1.000)	2025	Begroting 2025	2024
Immateriële vaste activa	1.414	2.054	2.129
Materiële vaste activa	13.231	12.917	13.940
Bijzondere waardevermindering van materiële vaste activa	-	-	-
	14.645	14.971	16.069



4.3 HUISVESTINGSLASTEN

(Bedragen x € 1.000)	2025	Begroting 2025	2024
Huur	2.898	2.609	2.928
Verzekeringslasten	314	314	305
Onderhoudslasten (klein onderhoud)	2.451	2.273	2.221
Lasten voor energie en water	2.619	3.129	3.154
Schoonmaakkosten	3.287	3.070	3.120
Belastingen en heffingen	1.061	980	1.021
Overige huisvestingslasten	178	198	235
	12.808	12.573	12.984

4.4 OVERIGE LASTEN

(Bedragen x € 1.000)	2025	Begroting 2025	2024
Administratie- en beheerslasten	2.885	2.897	3.160
Inventaris en apparatuur	12.105	11.606	12.929
Leer- en hulpmiddelen	6.395	4.244	4.936
Externe lasten	4.120	2.775	3.903
Vergader- en representatiekosten	1.766	1.438	1.853
PR en voorlichting	3.632	2.433	3.886
Repro	868	1.159	844
Reis- en verblijfkosten	880	968	1.121
Faciliteiten voor studenten	4.368	4.003	4.365
Overige lasten	-	1.111	-
	37.019	32.634	36.997

HONORARIA ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

	KPMG 2025	Overig onafhankelijke accountants 2025	Totaal 2025	KPMG 2024	Overig onafhankelijke accountants 2024	Totaal 2024
Onderzoek van de jaarrekening	268.281	-	268.281	270.572	-	270.572
Andere controleopdrachten	133.811	-	133.811	61.058	14.628	75.686
Andere niet controlediensten	-	-	-	21.564	2.587	24.151
	402.092	-	402.092	353.194	17.215	370.410

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij Stichting Saxion zijn uitgevoerd door onafhankelijke accountantsorganisaties en onafhankelijke externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisaties behoren. Deze honoraria hebben onder andere betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2025 ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht, controle op subsidieverantwoordingen en een externe audit op een uitgevoerd project.

5. FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

(Bedragen x € 1.000)	2025	Begroting 2025	2024
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	4.111	3.400	5.136
Rentelasten en soortgelijke lasten	1.126-	1.114-	1.185-
	2.985	2.286	3.951

6. RESULTAAT DEELNEMINGEN

(Bedragen x € 1.000)	2025	Begroting 2025	2024
Resultaat deelnemingen	32-	-	-

Zie voor een nadere toelichting het verloopoverzicht financiële vaste activa (paragraaf 1.3).

7. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die van invloed zijn op de jaarrekening.

8. BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN EN TOEZICHTHOUDENDE TOPFUNCTIONARISSEN

De WNT is van toepassing op Saxion. Het voor Saxion toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000. Het betreft het bezoldigingsmaximum van het onderwijs, klasse G. Complexiteitspunten per criterium bedragen voor Saxion: totale baten 2023 (10), aantal bekostigde leerlingen, deelnemers of studenten op peildatum 1 oktober 2023 (5) en het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren (5).

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2025

Bedragen x € 1

	Mevr. drs. J.L. Mulder	Mevr. drs. I.T.J. Grimm MBA	Dhr. drs. T. Kos	Dhr. drs. R. Wielinga	Mevr. drs. S. Koning
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 30/04	01/06 - 31/12	01/01 - 28-02	01/01 - 31/12	01-03 - 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijd factor in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja	ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	73.129	130.597	33.806	209.678	176.748
Beloningen betaalbaar op termijn	7.748	13.633	3.857	23.322	18.589
<i>Subtotaal</i>	<i>80.877</i>	<i>144.230</i>	<i>37.663</i>	<i>233.000</i>	<i>195.337</i>

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	80.877	144.230	39.764	246.000	206.236
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Bezoldiging	80.877	144.230	37.663	233.000	195.337
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024

Bedragen x € 1

	Mevr. drs. J.L. Mulder	Dhr. drs. T. Kos	Dhr. drs. R. Wielinga
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/09 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijd factor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.630	199.665	66.545
Beloningen betaalbaar op termijn	23.370	23.335	7.789
<i>Subtotaal</i>	233.000	223.000	74.333
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum			
	233.000	233.000	77.667
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging			
	233.000	223.000	74.333
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

TOEZICHTHOUDENDE TOPFUNCTIONARISSEN

Gegevens 2025

Bedragen x € 1	Dhr. dr. K.L.L.M. Dittrich	Dhr. drs. P.J.P. Koch	Mevr. Prof. dr. C. Boer	Dhr. mr. B.A. Siegert MBA	Mevr. ir. H.C. Branderhorst
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging	26.900	24.600	24.600	24.600	24.600
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	26.900	24.600	24.600	24.600	24.600
Het bedrag van de overschrijding, en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024

Bedragen x € 1	Dhr. dr. K.L.L.M. Dittrich	Dhr. drs. P.J.P. Koch	Mevr. ir. C.M. Sluis	Mevr. Prof. dr. C. Boer	Dhr. mr. B.A. Siegert MBA	Mevr. ir. H.C. Branderhorst
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 01/07	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/07 - 31/12
Bezoldiging	34.950	23.300	11.586	23.300	23.300	11.714
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	11.586	23.300	23.300	11.714

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

Vaststelling jaarrekening 2025

Het college van bestuur heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt. De auditcommissie heeft een pre-advies tot goedkeuring van de jaarrekening 2025 gegeven aan de raad van toezicht, die de goedkeuring heeft verleend. Daarmee is de jaarrekening op 27 mei 2026 vastgesteld.

Mevr. drs. I.T.J. Grimm MBA
Voorzitter

Mevr. drs. K.M. Verschoor-Withag
Lid

Dhr. drs. R. Wielinga
Lid

Om informatieveiligheidsredenen zijn de handtekeningen van het college van bestuur niet opgenomen.

Goedkeuring jaarrekening 2025

De raad van toezicht heeft de jaarrekening goedgekeurd in zijn vergadering d.d. 27 mei 2026.

Dhr. dr. K.L.L.M. Dittrich
Voorzitter

Dhr. B.A. Siegert MBA
Lid

Mevr. prof. dr. C. Boer
Lid

Dhr. drs. C. Messina RA
Lid

Mevr. ir. H.C. Branderhorst
Lid

Om informatieveiligheidsredenen zijn de handtekeningen van de raad van toezicht niet opgenomen.

OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code-activiteit*	Verkrijgingsprijs	Verklaring art.2:403 BW ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelname in %
Meerderheidsdeelnemingen							
Saxion Valorisation Enterprises B.V. (SAVaE)	B.V.	Enschede	4	k€ 40	nee	nee	100,0%
Overige verbonden partijen (minderheidsdeelnemingen of statutair invloed van betekenis)							
Stichting Multus	Stichting	Enschede	4				
Stichting Novel-T	Stichting	Enschede	4				
Stichting de Fabrieksschool	Stichting	Enschede	4				
Anderszins betrokken							
TechForFuture	Samenwerking		N.v.t.				
TechYourFuture	Samenwerking		N.v.t.				
HealthTechforAll	Samenwerking		N.v.t.				
VEGT	Samenwerking		N.v.t.				
Grensland College	Samenwerking		N.v.t.				
Stichting T-Valley	Stichting	Enschede	4				
Stichting Fris	Stichting	Enschede	4				

* Code-activiteiten: 1 = contractonderwijs 3 = onroerende zaken
 2 = contractonderzoek 4 = overig

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Saxion

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Saxion (of hierna 'de stichting') te Rijssen-Holten (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Saxion per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de balans per 31 december 2025;
- 2 de staat van baten en lasten over 2025; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's:
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude; en
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;

- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderwijsinstelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Enschede, 27 mei 2026
KPMG Accountants N.V.

E.M. Olthof RA

Bijlagen

Instellingsgegevens

Bestuurlijke gegevens

Stichting Saxion	Saxion Hogeschool M.H. Tromplaan 28 Postbus 70000 7500 KB ENSCHEDE (088) 019 8888 BRIN-nr. 23AH
	Saxion Next Handelskade 75 Postbus 2119 7420 AC DEVENTER BRIN-nr. 29PY
College van bestuur (bevoegd gezag)	Mevr. drs. I.T.J. Grimm MBA (voorzitter) Dhr. drs. R. Wielinga Mevr. drs. K.M. Verschoor - Withag
Raad van toezicht	Dhr. dr. K.L.L.M. Dittrich Mevr. prof. dr. C. Boer Mevr. ir. H.C. Branderhorst Dhr. B.A. Siegert MBA Dhr. drs. C. Messina RA

Contactpersoon met betrekking tot de jaarrekening

Stichting Saxion	Dhr. E. Kramer (manager Financiële administratie & Financial control)
------------------	---

STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2025 PER BRIN-NUMMER: SAXION NEXT

(Bedragen x € 1.000)	2025	Begroting 2025	2024
Baten			
3.1 Rijksbijdragen	-	-	3
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	-	-	-
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	636	626	912
3.4 Baten werk in opdracht van derden	-	-	-
3.5 Overige baten	-	-	8
Totaal baten	636	626	923
Lasten			
4.1 Personeelslasten	525	517	707
4.2 Afschrijvingen	-	-	-
4.3 Huisvestingslasten	22	22	33
4.4 Overige lasten	2	13	8
Totaal lasten	549	552	748
Saldo baten en lasten	87	74	175
5 Financiële baten en lasten	4	-	2
Resultaat	91	74	177
6 Resultaat deelnemingen	-	-	-
Nettoresultaat	91	74	177

STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2025 PER BRIN-NUMMER: SAXION HOGESCHOOL

(Bedragen x € 1.000)	2025	Begroting 2025	2024
Baten			
3.1 Rijksbijdragen	241.990	237.104	252.690
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	26.442	26.541	20.713
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	64.053	64.115	57.915
3.4 Baten werk in opdracht van derden	9.954	10.286	10.749
3.5 Overige baten	10.121	6.708	8.767
Totaal baten	352.560	344.754	350.834
Lasten			
4.1 Personeelslasten	295.691	299.897	281.426
4.2 Afschrijvingen	14.645	14.971	16.069
4.3 Huisvestingslasten	12.786	12.551	12.951
4.4 Overige lasten	37.017	32.621	36.989
Totaal lasten	360.139	360.040	347.435
Saldo baten en lasten	7.579-	15.286-	3.399
5 Financiële baten en lasten	2.981	2.286	3.949
Resultaat	4.598-	13.000-	7.348
6 Resultaat deelnemingen	32-	-	-
	32-	-	-
Nettoresultaat	4.630-	13.000-	7.348



Enschede
M.H. Tromplaan 28
Postbus 70000
7500 KB Enschede
Tel. (088) 019 8888

Postbus 70000
7500 KB Enschede
Tel. (088) 019 8888

Deventer
Handelskade 75
Postbus 70000
7500 KB Enschede
Tel. (088) 019 8888

Apeldoorn
Sporstraat 29
Postbus 70000
7500 KB Enschede
Tel. (088) 019 8888