



Get  
Ready  
for a  
Smart  
World

# Jaarverslag



# 2019

## Saxion Jaarverslag

# Bestuursverslag

<b>1. Voorwoord</b>	<b>7</b>	<b>7. Governance</b>	<b>41</b>
<b>2. Factsheet</b>	<b>9</b>	7.1. Algemene gegevens	41
<b>3. Onderwijs</b>	<b>10</b>	7.2. Ontwikkelingen	41
3.1 Inleiding	10	7.3. Bestuur	41
3.2 Studiesucces	11	7.4. Verantwoording bestuurskosten en declaraties	42
3.3 Inhoud onderwijs	13	7.5. Risicomanagement	43
3.4 Kwaliteit van onderwijs	16	7.6. Kwaliteitszorg	46
3.5 Kwaliteitsafspraken	18	7.7. Uitwerking notities Helderheid	46
3.6 Aanbod onderwijs	21	7.8. Financiën	47
3.7 Onderwijslogistiek	24	7.9. Continuïteitsparagraaf	49
3.8 Studentenondersteuning en Profileringsfonds	25	<b>8. Toezicht en medezeggenschap</b>	<b>57</b>
<b>4. Onderzoek</b>	<b>26</b>	8.1. Verslag Raad van Toezicht	57
4.1 Inleiding	26	8.2. Centrale Medezeggenschapsraad	62
4.2 Inhoud onderzoek	27	8.3. Klacht en beroep	62
4.3 Versterken internationale positie in onderzoek	28	<b>9. Privaat onderwijs: Saxion Next</b>	<b>63</b>
4.4 Promotiebeleid	29	9.1. Ontwikkelingen	63
4.5 Kwaliteit onderzoek	29	9.2. Organisatie	64
4.6 Centres of Expertise	31	9.3. Onderwijs	64
<b>5. Ondernemen</b>	<b>32</b>	9.4. Governance en bedrijfsvoering	66
5.1 Inleiding	32	9.5. Financiën	67
5.2 Ondernemerschap en valorisatie	32	9.6. Klacht en beroep	67
<b>6. Medewerkers &amp; Organisatie</b>	<b>33</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>69</b>
6.1 Inleiding	33		
6.2 Medewerkers	33		
6.3 Organisatie	37		

# Jaarrekening

---

<b>Jaarrekening 2019</b>	<b>80</b>
Balans per 31 december 2019 (na resultaatbestemming)	81
Staat van baten en lasten over 2019	82
Kasstroomoverzicht over 2019	83
Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	83
<b>Overige gegevens</b>	<b>112</b>
<b>Bijlagen Jaarrekening</b>	<b>115</b>

2019

# Bestuursverslag



# Voorwoord

---

## 1

Dit jaarverslag is de afsluiting van het laatste jaar van de strategische periode 2016-2020. Vier jaren waarin we werkten aan de verdere verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs en de uitbreiding van het praktijkgericht onderzoek. Daarbij kreeg onze focus op Living Technology, de wisselwerking tussen techniek en samenleving, een prominente rol in onderwijs en onderzoek. De studenttevredenheid bleef in deze periode stabiel: rond de 77% van de studenten was (zeer) tevreden over het onderwijs. Het bachelorrendement zagen we stijgen van 57,5% naar 61,9%. De Saxion Parttime School startte in 2016 om werknemers en werkzoekenden deeltijdonderwijs te kunnen bieden. We ontwikkelden het Smart Solutions Semester, een half jaar waarin studenten van verschillende opleidingen samen werken aan vraagstukken uit de praktijk. De eerste Associate degrees werden ontwikkeld en aangeboden. En in 2018 startte de Saxion Research & Graduate School, om het onderzoek steviger te verankeren.

In 2019 werkten we aan een nieuw strategisch plan. In 20 sessies met studenten, medewerkers, Koepel Overleg Studenten Saxion (KOSS), de Centrale Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht haalden we input op voor dit plan. Op een groot event besprak het College van Bestuur de plannen met CEO's uit het regionale bedrijfsleven, overheden en instellingen. Alle reacties en suggesties werden verzameld en besproken, om vervolgens tot een nieuw strategisch plan 2020-2024 te komen: Toekomst Schrijven.

Saxion wil een bijdrage leveren aan de toekomst, voor en met de regio, met de focus op Living Technology. We bereiden onze studenten voor op vraagstukken die spelen in de samenleving en dragen met ons onderzoek bij aan oplossingen voor een veilige, gezonde en duurzame wereld. Met dit strategisch plan bouwen we voort op de basis die de afgelopen jaren is gelegd.

We zijn inmiddels het eerste jaar van deze strategische periode gestart. De zes strategische lijnen geven de richting van die strategie weer:

- Het Saxion Onderwijsmodel
- Saxion Onderzoek en Ondernemerschap
- Internationalisering
- Living Technology
- Slagvaardige organisatie
- Externe oriëntatie en profilering

In 2019 zetten wij de eerste stappen op deze strategische lijnen. We werkten toe naar één onderwijsmodel. Het model helpt ons uitstekend en toekomstgericht onderwijs te realiseren, dat goed uitvoerbaar is. We stelden een visie vast op toekomstbestendig onderwijs en zijn met de elementen daarvan aan de slag gegaan. In alle academies is en wordt nagedacht over wat het Saxion Onderwijsmodel voor de opleidingen betekent.

Op het gebied van onderzoek worden stappen gezet. Er is toegewerkt naar een sterkere profilering van het onderzoek in een vijftal zwaartepunten. We beogen het masteronderwijs, praktijkgericht onderzoek en het promotiebeleid verder te integreren. Voor de onderzoeksprojecten wordt intensief samengewerkt met het mkb, andere hogescholen en universiteiten.

Saxion bouwt verder aan een slagvaardige organisatie. Het werken volgens de principes van continu verbeteren draagt hier aan bij. Alle eenheden binnen Saxion zijn er nu mee aan de slag gegaan. Het op orde krijgen van de informatievoorziening blijft een grote klus; in 2019 zetten we ook daarin stappen, onder andere met de invoering van Office 365 en het roostersysteem Xedule. De informatievoorziening is technisch uitdagend, maar de ontwikkelingen doen vooral een beroep op het verandervermogen van Saxion. Het beschikbaar hebben van capaciteit voor goede ondersteuning van de veranderingen is een knelpunt.

Meer en meer neemt Saxion in de regio de positie van kennispartner in. Als hogeschool willen we actief bijdragen aan de ontwikkeling van de regio. Via het Smart Solutions Semester komen bedrijven, instellingen en overheden in contact met studenten, die hen ondersteunen en adviseren in allerlei vraagstukken uit de praktijk. Ook kreeg het Saxion Business Point verder vorm. Met het Saxion Business Point hebben partners in de regio één loket voor bijvoorbeeld hun vragen om kennis of voorstellen voor samenwerking. Een mijlpaal in 2019 was de samenwerking met de Politieacademie. Studenten die een opleiding op het gebied van cybersecurity, forensische opsporing of integrale veiligheidskunde volgen, kunnen straks met een verkorte opleiding bij de politie aan de slag.

Bestaande samenwerkingen in de regio werden geïntensiveerd. Zo werken we in Apeldoorn actief met partners aan vraagstukken op het gebied van veiligheid en digitale transformatie. In de Cleantech Regio staan de thema's energietransitie, circulaire economie en human capital centraal, onder andere middels de Regio Deal. Als partner in de Regio Deal Twente zet Saxion zich samen met andere partijen in voor de ontwikkeling en versterking van Twente. Onderdeel van de Regio Deal Twente is TopFit, een driejarig onderzoeks- en innovatieprogramma waarin burgers, zorgprofessionals, bedrijven en onderzoekers samen werken aan het ontwikkelen en inzetten van technologische innovaties voor zorg en gezondheid. Vanuit de Regio Deal werken we met regionale samenwerkingspartners aan het recyclen van textiel; we willen de circulaire economie rond textielstromen in onze regio een flinke boost geven. In Deventer en Enschede zijn we daarnaast volop betrokken bij de Citydeal Kennis Maken.

De aandacht voor de regio vertaalt zich ook in bestuurlijke zin. Per 1 januari 2020 is het College van Bestuur uitgebreid naar drie personen, waarbij elk lid binnen de regio zijn eigen aandachtsgebied heeft. Internationaal vonden we een belangrijke samenwerkingspartner in Arizona State University (ASU). In 2019 waren onze lectoren regelmatig op BNR te horen; de kennis die we ontwikkelen kreeg zo een platform.

Afgelopen jaar werkten we ook het Saxion Plan Kwaliteitsafspraken uit, in nauwe samenspraak met studenten en medewerkers. Het plan sluit aan bij het Strategisch Plan 2020-2024 en specifiek bij de strategische lijn Saxion Onderwijsmodel.

In dit jaarverslag lees je onze resultaten op gebied van onderwijs, onderzoek, ondernemen en medewerkers & organisatie. Daar waar het verslag gelinkt is aan een strategische lijn, is dit in de kantlijn aangegeven.

Toen dit jaarverslag bijna gereed was, overviel ook ons de coronacrisis. De volksgezondheid is op het moment van schrijven in gevaar en de benodigde maatregelen ontwrichten de samenleving. Het leidt tot grote onzekerheden voor onze studenten en medewerkers. De crisis zal een flinke stempel drukken op 2020 en we brengen momenteel de gevolgen ervan in beeld. De paragrafen 7.5, 7.9 en de jaarrekening behandelen deze mogelijke gevolgen; de overige verslaglegging beschrijft de stand van zaken van vóór de coronacrisis. Plannen voor de (nabije) toekomst die in dit verslag beschreven zijn, worden waar nodig herijkt. Het heeft onze prioriteit studenten en medewerkers maximaal te ondersteunen om samen deze periode goed door te komen.

Anka Mulder, Ineke van Oldeniel en Timo Kos  
College van Bestuur



# Factsheet

## 2

Tabel 1, Ontwikkeling kerncijfers

Kerncijfer	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 begroting	2021 begroting	2022 begroting
Aantal studenten (incl. Saxion Next)	26.993	27.357	27.523	27.831	27.909
Medewerkers (in fte's incl. Saxion Next)	2.179	2.212	2.214	2.206	2.216
Totale baten (€ mln.)	246	250	253	258	261
Personeelslasten (€ mln.)	191	197	208	209	209
Resultaat (€ mln.)	6	-1	-1	-1	-1
Personeelslasten/baten	0,78	0,79	0,82	0,81	0,80
Balanstotaal (€ mln.)	213	211	200	196	193
Eigen vermogen (€ mln.)	75	73	71	70	70
Solvabiliteit II	0,42	0,41	0,43	0,43	0,43
Liquiditeit	0,99	1,06	0,93	0,91	0,94
Rentabiliteit	2,5%	-0,5%	-0,4%	-0,3%	-0,2%

*De financiële gevolgen van de coronacrisis (COVID-19) zijn in deze begrotingen nog niet opgenomen.*

Tabel 2, Indicatoren Onderwijs

	2015 realisatie	2016 realisatie	2017 realisatie	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 streefwaarde
Uitval (1e jaar)	26%	25%	25%	26%	25,0%	24,0%
Bachelorrendement	58%	59%	62%	65%	61,9%	63,5%
Aantal deeltijdstudenten	2.651	2.577	2.699	2.757	2.817	N.V.T.
Alumnitevredenheid	7,0	6,8	7,2	7,2	7,2	7,2
Werkveldtevredenheid	7,2	N.V.T.	7,2	N.V.T.	7,3	7,2

*Op de indicatoren Studentenoordeel, Studenttevredenheid en Living Technology in onderwijs zijn geen resultaten beschikbaar omdat niet is deelgenomen aan de NSE.*

Tabel 3, Indicatoren Onderzoek en valorisatie

	2017 realisatie	2018 realisatie	2019 realisatie	2019 streefwaarde
Producten met impact voor de beroepspraktijk	N.B.	162	210	-
Spin-offs	1.147	N.B.	1.595	1.347
Studentondernemers	2,8%	2,8%	3,0%	2,9%

Tabel 4, Indicatoren Medewerkers

	2015 realisatie	2016 realisatie	2017 realisatie	2018 realisatie	2019 realisatie	2019 streefwaarde
Ziekteverzuim	3,6%	4,2%	4,9%	5,6%	5,7%	5,3%
Verhouding vast/flex	83,0%/17,0%	94,3%/5,7%	91,7%/8,3%	81,9%/18,1%	82,1%/17,9%	80,0% / 20,0%
Medewerkerstevredenheid	7,9	-	7,7	-	-	-

Er is in 2019 geen MTO afgenomen. Er zijn voorbereidingen getroffen voor een andere opzet in 2020.

## Onderwijs

### 3

#### 3.1 Inleiding

Saxion staat voor kwalitatief goed onderwijs (zie paragraaf 3.4). Elke dag werken wij aan toekomstgericht onderwijs; onderwijs waarmee onze studenten toegerust zijn op de vraagstukken van vandaag en morgen. We streven daarbij naar een duurzaam, relevant en actueel onderwijsportfolio (zie paragraaf 3.6).

Belangrijk in het onderwijs is de ontwikkeling van het Saxion Onderwijsmodel, één onderwijsmodel voor al onze opleidingen. In 2019 is de onderwijsvisie behorende bij het Saxion Onderwijsmodel vastgesteld en maakten we een begin met de uitwerking ervan (zie paragraaf 3.3).

Intussen blijven opleidingen werken aan de verbetering van het studentsucces (zie paragraaf 3.2). Daarbij leggen we de focus op inspire-

rend, activerend en studeerbaar onderwijs, de juiste studiekeuze, sociale en academische binding, studieloopbaanbegeleiding en een goed afstudeerproces. De resultaten meten we aan de hand van de indicatoren bachelorrendement en uitval. Voor cohort 2014 behaalden we niet het bachelorrendement waar we naar streefden. De uitval 1e jaar daalde weliswaar ten opzichte van vorig cohort, maar bleef niet onder de gestelde streefwaarde.

In 2019 werkten we ook aan het interdisciplinair projectonderwijs in de bacheloropleidingen. Het Smart Solutions Semester is daarin een belangrijke pijler. In de uitvoering van dit semester zien we mooie resultaten, maar ook grote uitdagingen voor brede toepassing in de diverse opleidingen (zie paragraaf 3.3).

Een belangrijk element in het onderwijs van Saxion is de internationale oriëntatie. We gaven internationale en interculturele aspecten verder vorm in de opleidingen (zie paragraaf 3.3).

We stelden het Plan Kwaliteitsafspraken ‘Samen onderwijs maken’ op, in samenspraak met studenten en medewerkers. Drie thema’s staan hierin centraal: versterking projectonderwijs, versterking van faciliteiten en continuering van studiebegeleiding (zie paragraaf 3.5).

Het programma Onderwijslogistiek in 4D boekte voortgang middels de implementatie van één planning- en roostersysteem. Helaas zagen we wel de tevredenheid over de roosters afnemen (zie paragraaf 3.7). De signalen uit dit onderzoek pakken we op om tot verbetering te komen.

## 3.2 Studiesucces

### Inleiding

#### Meet & Greet

In 2019 is gewerkt aan verbetering en vernieuwing van het intakeproces en de studiekeuzecheck. Dat heeft ertoe geleid dat Saxion vanaf maart 2020 een groepsbijeenkomst onder de titel ‘Meet & Greet’ aanbiedt. De studiekeuzecheck wordt niet langer verplicht gesteld. Het doel van de Meet & Greet is een bevestiging van de opleidingskeuze voor de student en de start van de academische en sociale binding. De aankomend student houdt daarnaast de mogelijkheid een individueel adviesgesprek aan te vragen.

Gedurende het studiejaar 2018/2019 maakten we een start met het uitzetten van een exit-vragenlijst ‘redenen van uitval’, die bij voorkeur wordt ingevuld tijdens een exitgesprek tussen de studieloopbaanbegeleider en de student. Met de uitkomsten van dit onderzoek<sup>1</sup> beogen we de kwaliteit van de voorlichtingen en het onderwijs te verbeteren. De respons is nog niet op voldoende niveau om daar betrouwbare conclusies aan te kunnen verbinden; voor de komende jaren verwachten we dat wel te kunnen doen.

Saxion nam de Studievoortgangsmonitor in gebruik. Dit instrument geeft inzicht in de actuele studievoortgang van (groepen) studenten, zodat alle betrokkenen in de opleiding actief kunnen sturen op de studievoortgang.

Tenslotte is ingezet op taalontwikkeling. Het taalbeleid Nederlands is verder geïmplementeerd in curriculum, toetsing, didactiek, kwaliteit en organisatie. Medewerkers zijn geschoold in taal, taalontwikkelende didactiek en dyslexie. Ook boden we taalcoaching voor studenten aan, onder andere door naast fysieke coaching ook een digitale leeromgeving Studiesucces & Taal aan te bieden.

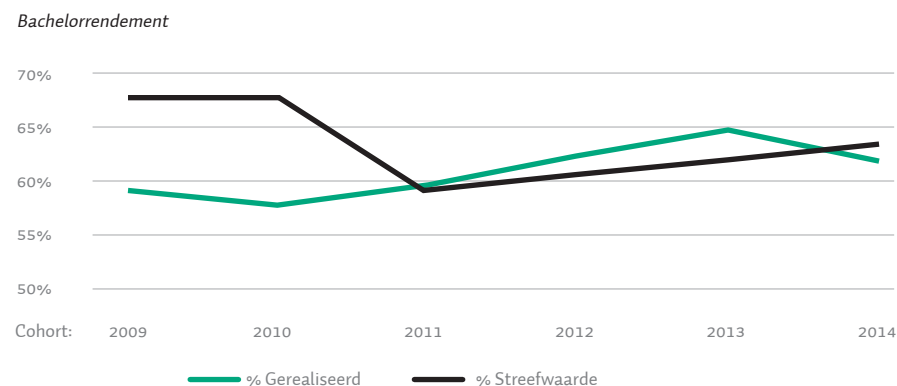
### Resultaten studiesucces

Studiesucces op instellingsniveau meten we bij Saxion aan de hand van de strategische indicatoren bachelorrendement en uitval 1e jaar. Onze inspanningen dragen bij aan verbetering op deze indicatoren: het beperken van onnodige vroegtijdige uitval in het eerste jaar en het verhogen van het bachelorrendement.

#### Streefwaarde bachelorrendement niet behaald

Van de studenten die in 2014 met hun studie begonnen, behaalde 61,9% hun bachelordiploma binnen de nominale studieduur +1; daarmee is de streefwaarde voor cohort 2014 van 63,5% niet behaald. Daar zijn we niet tevreden mee en we werken eraan het bachelorrendement voor de volgende cohorten conform de streefwaarden te realiseren. Cohort 2015 laat overigens in de prognoses wel de gewenste stijging zien, de prognoses liggen voor dit cohort zelfs boven die van de afgelopen drie cohorten.

Grafiek 1, Ontwikkeling bachelorrendement ten opzichte van de streefwaarde

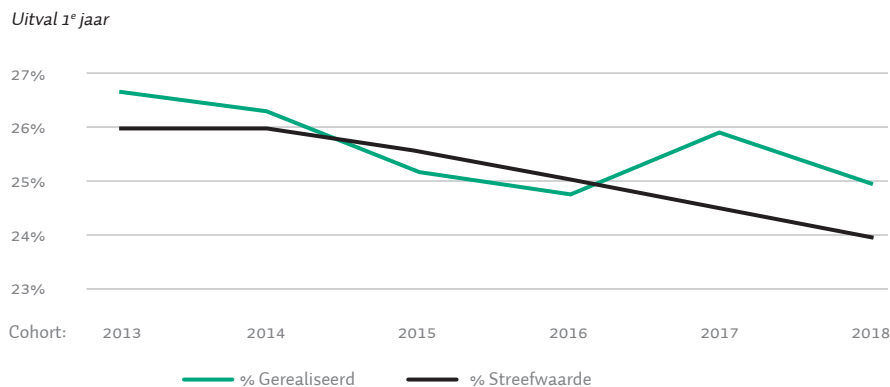


1. Het onderzoek ‘Redenen van Uitval’ is gebaseerd op de operationele uitval en switch van studenten (het aandeel studenten dat na hun eerste jaar van opleiding switcht en uitvalt).

### Uitval 1e jaar daalt

**Uitval (1e jaar) daalt licht** Voor cohort 2018 daalde de uitval van eerstejaarsstudenten met 25,0% licht ten opzichte van voorgaand cohort (26,0%). Ondanks de verbetering bleef de uitval (1e jaar) niet onder de voor 2019 vastgestelde streefwaarde van 24,0%.

Grafiek 2, Ontwikkeling uitval (1<sup>e</sup> jaar) ten opzichte van de streefwaarde



### Doorstroom en aansluiting

**Goed aansluitende en doorlopende leerwegen** Saxion zet in op gelijke kansen voor iedere doelgroep. We zorgen voor goed aansluitende en doorlopende leerwegen zodat een overstap vanuit havo, vwo of mbo soepel verloopt. We richten ons op samenwerking in de onderwijsketen en ontwikkelen activiteiten vroeg in de studieloopbaan van de aspirant-student.

In 2019 zijn in het kader van de subsidies vanuit de Studentlabs en het Regionaal Ambitie Plan diverse projecten en activiteiten voortgezet om de samenwerking in de regionale onderwijsketen te bevorderen en de aansluiting op het hbo te verbeteren:

- De ontwikkeling van mhbo-routes in het toptraject Twente is verder uitgebouwd. De toptrajecten in de Achterhoek-Liemers en de Stedendriehoek zijn gestart. In het TopTraject werken vmbo, ROC en Saxion samen aan een doorgaand leertraject voor (v)mbo'ers die door willen stromen naar het hbo;
- In het kader van het Studentlab-project Skillscoach zijn in 2019 500 mbo-studenten gekoppeld aan 50 Saxion peercoaches. Hierbij wor-

den laatstejaars mbo-studenten gecoacht door tweedejaars hbo-studenten;

- Vanuit de projecten Toptraject, Mhbo-routes en Skillscoach is een 'eerste 100 dagen programma' ontwikkeld. Dit programma beschrijft hoe opleidingen studenten in de eerste 100 dagen kunnen ondersteunen om succesvol te studeren. Het programma beschrijft elementen voor de studieloopbaanbegeleiding en diverse andere interventies op gebied van bijvoorbeeld sociale en academische binding, studievastigheden, taal en wiskunde. Het programma wordt in 2020 geïmplementeerd;
- We continueerden het havo-talentprogramma. Hierin wordt onderwijs ontwikkeld in de bovenbouw van de havo dat beter aansluit en voorbereidt op het hbo;
- Het Studentlab-project Studiematje is vanaf september 2019 gestart. In 2020 wordt een eerste prototype van een app verwacht die ondersteunend zal zijn op gebied van peercoaching;
- Binnen het project Students-4-Students ging een panel van niet-westerse studenten van Saxion, ROC van Twente en de Universiteit Twente van start met het ontwikkelen van interventies om de positie van niet-westerse studenten binnen de onderwijsinstellingen te verbeteren.

### Programma Bètatechniek

Het programma Bètatechniek houdt zich bezig met het waarborgen van de toekomstige instroom van techniekstudenten. De essentie ligt in techniekbewustwording en techniekeducatie van jongeren; onze toekomstige studenten. We ontwikkelen, samen met de onderwijskolor, programma's op scholen, bij bedrijven en bij Saxion. Middels het programma geven we vorm aan en genereren we bekendheid over het technisch profiel van Saxion bij overheid, ondernemers en onderwijs. We hebben een intensieve samenwerking in onder meer het Techniekpact Twente en Techniekpact Stedendriehoek, Platform Instroom Techniek Twente, Platform Techniek Stedendriehoek, LEGO internationaal, Programmaraad Technasia, JetNet/TechNet, VHTO, Stichting Techniek Promotie en Programmaraad LEA gelden.

### Digitale leeromgeving

**Blended learning** Online en digitale instrumenten helpen Saxion uitstekend onderwijs vorm te geven. We zetten daartoe *blended learning* in: een combinatie van online leren en contactonderwijs. Bij curriculumvernieuwingen be-

trekken we vanaf de start van het (her)ontwerp van modules instructional designers en adviseurs, om *blended learning* vorm te geven. In 2019 werd samen met docenten op basis van de standaard Saxionapplicaties de 'blend' op een uniforme wijze vormgegeven: we beschreven de combinatie van online leren en contactonderwijs en welke instrumenten we daartoe inzetten, en gebruiken dit standaard in ons curriculum. We maken meer gebruik van kwalitatieve video's in het onderwijs. Dit geeft een extra dimensie aan hoe de student het onderwijs ervaart. De 'kijktijd' van het aantal video's nam in afgelopen jaar met 10% toe.

Na uitvoering van een onderwijsmodule gebruiken we dataverzameling over het gebruik van de digitale leeromgeving steeds vaker voor optimalisatie van het onderwijs. De resultaten van het project Open Online Onderwijs geven daarnaast aan dat de bewustwording onder docenten om gebruik te maken van open leermaterialen in het (her)ontwerp van opleidingen is vergroot.

### 3.3 Inhoud onderwijs

#### Saxion Onderwijsmodel

Strategische lijn Saxion Onderwijsmodel Saxion werkt toe naar één Saxion Onderwijsmodel (SOM) waarmee docenten samen met studenten en werkveld inspirerend en toekomstbestendig onderwijs kunnen vormgeven: 'Samen Onderwijs Maken'. Saxion stuurt hiermee op aansluiting tussen 'leren' en 'professie van de toekomst' via inspirerend en toekomstbestendig onderwijs. We leggen in de eerste twee jaar van de opleiding een stevige kennisbasis; in de jaren daarna is er meer ruimte voor persoonlijke leerdoelen. Interdisciplinair werken is een belangrijke component in ons onderwijs (zie hieronder). Het Saxion Onderwijsmodel stelt ons in staat flexibel en slagvaardig in te spelen op de veranderende arbeidsmarkt, en daar zelfs op vooruit te lopen.

Onderwijsvisie In mei 2019 is de onderwijsvisie gepresenteerd in de vorm van een spinnenweb, gekenmerkt door een rationale ('Get Ready for a Smart World') en negen onderling sterk verweven uitgangspunten (zie pagina 14).

De uitgangspunten werken we in samenhang met elkaar uit. Dat resulteert in afspraken en richtlijnen voor ontwerp, ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs. De uitwerkingen zijn enerzijds van onder-

wijskundige en -logistieke aard. Denk daarbij aan een handreiking voor curriculumontwerp en een toetsconversietool. Een toetsconversietool is nodig omdat we afgesproken hebben dat we voor nieuw te ontwikkelen onderwijs overgaan naar toetsen van (een veelvoud van) vijf studiepunten. Dat betekent dat toetsprogramma's aangepast moeten worden; de conversietool is een rekenmodel dat daarbij helpt. Anderzijds zijn de uitwerkingen gericht op HR (bijvoorbeeld een docentscan om op individueel of teamniveau in beeld te brengen welke docentrollen beheerst worden) en de digitale en fysieke leer- en toetsomgeving (denk aan ondersteunende software en kaders voor ruimtegebruik).

Onder regie van een programmteam wordt in vijf werkgroepen gewerkt, met een belangrijke rol voor drie kopgroep-opleidingen die een 'SOM-curriculum' ontwikkelen. De eerste producten die de ontwikkeling en implementatie van SOM mogelijk gaan maken kwamen in januari 2020 als 'prototype' beschikbaar. Deze worden vanaf februari getest door een tweede groep kopgroep-opleidingen. Ze komen ook beschikbaar voor andere opleidingen die met SOM aan de slag willen (naast de kopgroep-opleidingen); die ervaringen worden weer benut om de producten aan te scherpen.

Strategische lijn Focus op Living Technology Met Living Technology geeft Saxion een belangrijke richting aan het onderwijs en onderzoek. Bij de (her)ontwikkeling van curricula staan de volgende vragen centraal:

- Wat is de invloed van technologie op het toekomstige werkveld van onze studenten?
- Welke kennis, vaardigheden en houding zijn voor een beginnende professional nodig om vorm te geven aan een slimme en duurzame wereld?
- Hoe kunnen we technologie inzetten in het maken en uitvoeren van aantrekkelijk en innovatief onderwijs?

#### Interdisciplinair onderwijs

Strategische lijn Saxion Onderwijsmodel Saxion leidt studenten op voor een complexe, snel veranderende samenleving. Daarin is interdisciplinair kunnen (samen)werken een essentieel element om creatief actuele vraagstukken te helpen oplossen en bij te dragen aan verbetering en innovatie van de beroepspraktijk. Interdisciplinair onderwijs is dan ook een belangrijk onderdeel van de onderwijsvisie. Bacheloropleidingen zoeken mogelijkheden om interdisciplinair onderwijs mogelijk te maken. Zij sluiten waar mogelijk aan



Figuur 1, Visie op onderwijs; negen uitgangspunten (Saxion, april 2019)

bij het Smart Solutions Semester. In dit semester werken studenten van verschillende opleidingen samen aan een interdisciplinair vraagstuk, waarbij zij nauw afstemmen met het werkveld. Met de groei van het Smart Solutions Semester zijn ook diverse knelpunten naar voren gekomen, zowel in de organisatie (opleidingen kennen veelal een verschillende structuur en planning) als op de inhoud (opleidingen willen voldoende waarborgen voor matching met het eigen opleidingsprofiel).

**Smart Solutions Semester** Per 1 september 2019 waren er 730 deelnemende studenten in het Smart Solutions Semester. Het aanvankelijke doel voor 2019 was 850 studenten. Deze doelstelling is vanwege de ervaren knelpunten losgelaten. In plaats daarvan wordt ingezet op kwaliteitsverbetering. Een projectgroep Interdisciplinair Onderwijs zal een advies formuleren hoe interdisciplinair onderwijs qua organisatie en uitvoering zodanig ingericht kan worden, dat iedere student in Saxion in de hoofdfase een half jaar deze vorm van onderwijs kan volgen. Naar verwachting sluiten veel opleidingen aan bij het Smart Solutions Semester en ontstaan er ook andere varianten van interdisciplinair onderwijs.

#### Onderzoek in onderwijs

**Strategische lijn Saxion Onderwijsmodel** In lijn met de in het visiedocument 'Doeners met Denkkraft' (2016) beschreven vervlechting tussen onderwijs en onderzoek, hebben opleidingen aanzienlijke stappen gezet in de integratie van onderzoekend vermogen in hun curriculum. Ze maken daarbij gebruik van het Onderzoek in Onderwijs model (OiO-model), dat ontwerp vragen voor die integratie bevat. Het helpt de opleidingen om onderzoek te positioneren en vorm te geven in de context van beroepsproducten. Met behulp van het OiO-model realiseren we de verschillende dimensies van onderzoekend vermogen in het onderwijs. In de ontwikkeling van SOM heeft onderzoek nadrukkelijk een plek; zo stimuleren we verdere integratie van onderzoek in onderwijs.

#### Internationalisering in onderwijs

**Strategische lijn Internationalisering** De internationale oriëntatie van Saxion bereidt studenten voor op de nationale en internationale arbeidsmarkt en helpt studenten bij het ontwikkelen van de competenties die daarvoor gevraagd worden. Internationalisering van onderwijs en onderzoek is geen doel op zich, het is een manier om beter onderwijs te realiseren en onderzoek te versterken.

In 2019 beschreven de meeste academies een internationaliseringsstrategie, met de internationaliseringsdoelen en -activiteiten van onze opleidingen. Zo hebben we stappen gezet in de inbedding van internationale en interculturele aspecten in de opleidingen van Saxion.

De samenwerking in partnerships willen we meer programmatisch en Saxionbreed aanpakken. Daarbij kiezen we voor verdieping en uitbreiding van de huidige samenwerkingsverbanden met buitenlandse partners. Deze aanpak heeft als doel de mogelijkheden voor onze studenten en de kwaliteit van ons onderzoek te vergroten. Speciale focus ligt hierbij op de samenwerking in de Euregio en de samenwerking met de Arizona State University (ASU). Deze samenwerkingen werken we in 2020 verder uit.

Het inkomende scholarship-programma van Saxion is herzien. Het minimum aan studieresultaten om een beurs toegekend te krijgen is verhoogd. Door deze herziening hebben we in 2019 54 inkomende Saxionbeurzen (voor internationale studenten die bij Saxion komen studeren) minder toegekend dan in 2018 (2018: 148 t.o.v. 2019: 94). De doorstroombeurzen (voor internationale studenten die al bij Saxion studeren en hun studie hier vervolgen) zijn toegenomen (2018: 170 t.o.v. 2019: 200). Het aantal studenten dat een uitgaande beurs ontvangt in het kader van een stage, studie of afstuderen in het buitenland, is met 63 toegenomen (2018: 619 t.o.v. 2019: 682).

#### Sustainable Development Goals (SDG's) en duurzaamheid in onderwijs

Er is steeds meer vraag naar duurzame oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en Saxion draagt ook op vele manieren bij aan deze vraagstukken. We zien bij studenten de drive om mee te willen werken aan een duurzame samenleving. Afgelopen jaar namen we belangrijke stappen om deze ontwikkelingen een blijvende plek binnen de organisatie te geven. Vanuit een centrale plek in de organisatie, een nog in te richten 'Green Office', worden medewerkers en studenten geïnformeerd, geënthousiasmeerd en gestimuleerd met betrekking tot duurzame activiteiten.

**Green Office**

Een aantal voorbeelden van duurzame initiatieven in ons onderwijs zijn:

- De Global Goals Jam: een wereldwijd evenement waarbij teams samenwerken aan lokale uitdagingen gerelateerd aan de SDG's. Vanuit Saxion werkten 60 studenten vrijwillig aan duurzame oplossingen voor zowel het bedrijfsleven als de Gemeente Enschede;
- Saxion klimaatplein: studenten van de opleidingen Civiele Techniek, Bouwtechnische Bedrijfskunde en Bouwkunde hebben in opdracht van het lectoraat Duurzame Leefomgeving een ontwerp voor een klimaatbestendig plein van de Saxionlocatie in Enschede gemaakt. Dit ontwerp wordt komend jaar verder uitgewerkt;
- Project Impact your Study: studenten bestuderen in het Smart Solutions Semester (zie hierboven) de SDG's en gaan hier concreet mee aan de slag. Dit jaar zijn studenten onder andere met compostable fashion en alternatieven voor vleesconsumptie aan de slag gegaan. Daarnaast is een Virtual Reality game (Venetië onder water) ter bewustwording van de klimaatverandering ontwikkeld;
- Minor Conscious Business: studenten leren en ondervinden dat in een betekeniseconomie de impact op mens en omgeving een integraal onderdeel is van succesvol ondernemen.

### 3.4 Kwaliteit van onderwijs

#### Studentenoordeel

Het oordeel van de studenten over Saxion en de opleiding is een indicator voor de basiskwaliteit van ons onderwijs. In 2019 waren er geen resultaten uit de Nationale Studentenenquête (NSE) beschikbaar, omdat Saxion, net als de andere bekostigde hogescholen, niet deelnam vanwege tekortkomingen in de kwaliteit en betrouwbaarheid van de responsdata. Er is besloten geen eigen onderzoek uit te voeren.

#### Kwaliteit van onderwijs

**Twee opleidingen totaaloordeel 'goed'** Om de kwaliteit van opleidingen te garanderen moet de accreditatie van iedere opleiding eenmaal in de zes jaar worden verlengd. Dit gebeurt door de NVAO op basis van een adviesrapport van een door haar ingesteld extern visitatiepanel. Omdat Saxion een positieve Instellingstoets Kwaliteitszorg heeft, is er sprake van een beperkte opleidingsbeoordeling. Daarbij beoordeelt de NVAO iedere opleiding op vier standaarden: de beoogde leerresultaten, de onderwijs leeromgeving, toetsing en de gerealiseerde leerresultaten. Een opleiding komt voor

een eindoordeel 'goed' in aanmerking als tenminste twee standaarden met een 'goed' zijn beoordeeld, waaronder de gerealiseerde leerresultaten. Twee opleidingen hebben in 2019 een totaaloordeel 'goed' ontvangen: Bachelor Creative Medio & Game Technologies en Bachelor Ruimtelijke Ontwikkeling.

Dit is het laatste jaar dat er gedifferentieerde oordelen kunnen worden gegeven (onvoldoende-voldoende-goed). Voor een deel van de visitaties gold dit nog wel en voor een deel niet meer. De NVAO is overgestapt naar de systematiek van voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet.

In tabel 5 staan de uitkomsten van de visitaties. Eén opleiding heeft een positief besluit onder voorwaarden ontvangen: de Bacheloropleiding Toegepaste Psychologie, vanwege een 'onvoldoende' op gerealiseerde leerresultaten. De opleiding heeft in 2019 gewerkt aan ingrijpende veranderingen in het afstudeerprogramma; in 2020 zal de aanvullende beoordeling plaatsvinden.

Drie jaar na het laatste externe visitatiebezoek van een opleiding voeren we een interne audit uit. Deze audits worden gedaan door getrainde Saxion-collega's. De analyse van externe visitaties en interne audits laat zien dat onze opleidingen over het geheel, dikwijls ruimschoots, voldoen aan de standaarden. Verbetermogelijkheden zijn er vooral op de gebieden toetsing en gerealiseerde leerresultaten. Bij beide gaat het veelal over de proceskant van het toetsen en beoordelen, en dan met name de navolgbaarheid van beoordelingen en de consistentie van beoordelingen van verschillende examinatoren.

Begin 2018 is besloten dat alle opleidingen van Saxion werken met het protocol 'Verbeteren en Verantwoorden van Afstuderen in het hbo 2.0'. Bij veel opleidingen die in 2019 zijn gevisiteerd of geaudit is te zien dat zij het protocol (of onderdelen daarvan) inmiddels gebruiken. Eind 2019 is de overkoepelende monitor 'externe validering' uitgevoerd, waarvan de resultaten begin 2020 worden gerapporteerd.



Tabel 5, Accreditaties

Opleiding		Beoogde leerresultaten	Onderwijs leeromgeving	Toetsing	Gerealiseerde leerresultaten	Totaal
<i>Visitatie in 2018, besluit NVAO in 2019</i>						
Ba Bouwkunde	*	G	G	V	V	V
Ba Creative Media & Game Technologies		G	V	V	G	G
Ba Sociaal-Juridische Dienstverlening		V	V	V	V	V
Ba Technische Bedrijfskunde		G	V	V	V	V
Ba Technische Informatica		V	V	V	V	V
Ba Toegepaste Psychologie	**	V	G	V	O	V
Ma Musculoskeletaal		V	V	V	V	V
<i>Visitatie in 2019, besluit NVAO in 2019</i>						
Ad Ondernemerschap & Retail Management	***			V	V	V
Ba Ondernemerschap & Retail Management		V	V	V	V	V
Ba Facility Management		V	G	V	V	V
Ba HBO – Rechten		V	G	V	V	V
Ba Ruimtelijke Ontwikkeling		G	G	G	G	G
Ba Social Work		V	G	G	V	V
Ba Archeologie		V	V	V	V	V
<i>Visitatie in 2019 en rapport ingediend in 2019 bij de NVAO</i>						
Ba Opleiding Podotherapie		V	V	V	V	V
Ba Opleiding tot verpleegkundige		V	G	G	V	V
SPS-opleidingen (21 deeltijdopleidingen)		V	V	V	V	V
Ma of Urban and Area Development		V	V	V	V	V
<i>Visitatie in 2019, concept adviesrapport beschikbaar</i>						
Ba Elektrotechniek						P
Ba Finance & Control						P
Ba International Business						P
Ba Interior Design & Styling (Saxion Next)	****					P
<i>Visitatie in 2019, nog geen concept of definitief adviesrapport beschikbaar</i>						
Ba Accountancy						nog geen rapport beschikbaar
Ba Commerciële Economie						nog geen rapport beschikbaar
Ba Finance, Tax & Advice						nog geen rapport beschikbaar
Ba Tourism management						nog geen rapport beschikbaar

\* Bijzonder Kenmerk Duurzaam Hoger Onderwijs. \*\* Positieve beoordeling onder voorwaarden. \*\*\* Alleen standaard 3 en 4 beoordeeld. \*\*\*\* Nb voldoet aan alle 11 standaarden. (Bij Saxion Next is de uitgebreide opleidingsbeoordeling van toepassing, bestaande uit 11 standaarden.)

O= onvoldoende, V= voldoende, G= goed; P= positief eindoordeel

### Opleidingscommissies

We hechten waarde aan de opleidingscommissie als gesprekspartner van de opleiding, gericht op verbetering van de kwaliteit van het onderwijs en vernieuwing van het onderwijs. Bijna alle opleidingen binnen Saxion hebben een opleidingscommissie conform de samenstelling die in het reglement opleidingscommissies is opgenomen (drie studentleden en drie docentleden). In 2019 is het functioneren van de opleidingscommissies geëvalueerd, de resultaten hiervan worden begin 2020 gepresenteerd.

### Werkveldtevredenheid

Stage- en afstudeerbegeleiders zijn weer iets positiever over de kwaliteit en het niveau van ons onderwijs: de totaalscore bedraagt 7,3. Dat is net iets boven de score van 2017 (7,2). Op alle drie onderliggende thema's is de score hoger dan in 2017: niveau van de student (van 7,2 naar 7,3), vaardigheden van de student (van 7,5 naar 7,6) en uitvoering: begeleiding en beoordeling (van 6,9 naar 7,1).

### Alumnitevredenheid

**Streefcijfer alumnitevredenheid behaald** 37% van de Saxion afgestudeerden uit het studiejaar 2016/2017 deed mee aan de HBO-Monitor 2018, waarvan de scores in april 2019 bekend werden. Afgestudeerden van Saxion vinden dat ze tijdens hun opleiding goed zijn voorbereid op de arbeidsmarkt. De score op de indicator alumnitevredenheid is voor de hbo monitor 2018 7,2 (2017: 7,1), gelijk aan het streefcijfer. Afgestudeerden zijn tevreden over de opleiding als basis om te starten op de arbeidsmarkt en om competenties verder te ontwikkelen, evenals over hun voorbereiding op de beroepsloopbaan.

## 3.5 Kwaliteitsafspraken

Het in april 2018 gesloten sectorakkoord tussen de Vereniging Hogescholen en de minister van OCW vormde het officiële startschot voor de planvorming in het kader van de besteding van de studievoorschotmiddelen. Die middelen zijn met ingang van 2018 beschikbaar gekomen voor verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, de zogenaamde kwaliteitsafspraken. Saxion heeft conform de daarover gemaakte afspraken al vanaf 2014 in de vorm van voorinvesteringen extra middelen ingezet voor kwaliteitsverbetering.

### Aanloop 2018

Op basis van een analyse van de bestedingen in de afgelopen jaren en de jaarplannen en begrotingen 2018, hebben we een 'nulsituatie' beschreven. De nulsituatie geeft weer hoe de voorinvesteringen besteed zijn. Vandaaruit bepaalden we vervolgens de koers voor 2019 en verder. Deze nulsituatie is geaccordeerd door de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) en de Raad van Toezicht.

#### Thema's kwaliteitsafspraken

We kozen er voor bij de besteding van de studievoorschotmiddelen voort te bouwen op de al gedane investeringen en daarbij accenten te leggen op drie onderwerpen. Daarmee is ook de keuze gemaakt voor drie (van de zes) thema's uit het sectorakkoord:

- Versterking projectonderwijs (en andere werkvormen); inzet van themadocenten; integratie onderzoek in onderwijs; multidisciplinair onderwijs, zoals smart solutions semester (Thema 1 sectorakkoord: Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit);
- Versterking investering in faciliteiten die passen bij nieuwe manieren van onderwijs zoals labs, digitalisering/digitale didactiek (Thema 4 sectorakkoord: Passende en goede onderwijsfaciliteiten);
- Continuering studiebegeleiding en afstudeerbegeleiding gericht op studiesucces (Thema 2 sectorakkoord: Meer en betere begeleiding van studenten).

Verdere professionalisering docenten (Thema 6 sectorakkoord: Docentkwaliteit) is niet afzonderlijk als accent gekozen, maar wordt gekoppeld aan de drie gekozen thema's.

De financiële inzet wordt administratief geoormerkt, waarmee we tegemoet komen aan de externe verantwoordingseisen.

### Plannen en realisatie 2019

In het jaarplan en begroting 2019 hebben de academies vastgelegd welke activiteiten zij ontwikkelen en uitvoeren op de drie gekozen thema's en hoe zij deze bekostigen. In de reguliere managementrapportage hebben zij gerapporteerd over de voortgang en in hun jaarrapportage over de realisatie van de plannen.

### Versterking projectonderwijs

Binnen dit thema hebben academies plannen geformuleerd om het curriculum aan te passen, te vernieuwen of te ontwikkelen:

- Invoering en/of versterking van het projectonderwijs;
- Implementatie van SOM;
- Aansluiting bij Smart Solutions Semester;
- Inzet van themadocenten;
- Integratie van onderzoek in onderwijs;
- Activiteiten gericht op verbinding met de praktijk;
- Inzet van games;
- Multidisciplinair werken en leren;
- Praktijkleren en labs.

De realisatie sluit over het algemeen aan bij de geplande activiteiten. Bij één academie bleek er meer tijd nodig te zijn voor de curriculumontwikkeling, wat leidde tot aanpassing van de planning. Bij twee academies bleek de benodigde inzet hoger dan verwacht; hier is gekozen voor het toevoegen van middelen uit de reguliere begroting van de academie.

Bij enkele academies is besloten tot temporisering van uitvoering van de plannen. Redenen zijn bijvoorbeeld een betere aansluiting bij de planning van het Saxion Onderwijsmodel en aanpassing van de planning van de curriculumontwikkeling om eerst de kaders helderder te krijgen. Bij een opleiding was er sprake van een exponentiële groei van instroom waardoor de prioriteiten veranderden. Ook bleek het bij een opleiding goed om eerst de aansluiting tussen het curriculum en het Smart Solutions Semester beter te doordenken voordat het plan uitgevoerd kon worden.

De middelen die toegekend waren aan ‘versterking projectonderwijs’ zijn geheel besteed.

#### **Onderwijsfaciliteiten**

Binnen dit thema hebben academies plannen geformuleerd op het gebied van:

- Inrichting, beheer, ondersteuning en begeleiding van praktijklabs;
- Digitale leeromgeving en inzet digitale didactiek (flipping the classroom);
- Professionalisering docenten in digitale leeromgeving/digitale didactiek.

De activiteiten zijn over het algemeen conform de planning en conform begroting uitgevoerd. Eén academie heeft meer uitgegeven dan gepland; dit is uit de reguliere begroting gefinancierd.

#### **Studentbegeleiding**

Binnen dit thema hebben academies plannen geformuleerd op het gebied van:

- Begeleiding langstudeerders;
- Begeleiding afgestudeerders;
- Begeleiding specifieke doelgroepen zoals studenten met functiebeperking;
- Maatwerk studieloopbaanbegeleiding;
- Aansluiting mbo-hbo;
- Begeleiding eerstejaarsstudenten;
- Training van docenten.

De activiteiten zijn over het algemeen conform de planning uitgevoerd. Eén academie stelde een training voor studentloopbaancoaches uit omdat deze in 2019 niet meer aangeboden werd. De middelen die hiervoor gereserveerd stonden zijn besteed aan het begeleiden van studenten met een functiebeperking en aan studenten die topsport bedrijven. Eén academie heeft meer uitgegeven dan gepland; dit is uit de reguliere begroting gefinancierd.

#### **Planvorming 2020 en verder**

Vanaf najaar 2018 is gewerkt aan de totstandkoming van het Plan Kwaliteitsafspraken. Het College van Bestuur heeft het plan op 16 juli 2019 vastgesteld, nadat de CMR er mee had ingestemd (26 juni) en de Raad van Toezicht zijn goedkeuring op 3 juli had gegeven.

In de kern zijn de drie thema’s gevuld met doelen en voornemens die zijn voortgekomen uit de ontwikkeling van de onderwijsvisie in het Saxion Onderwijsmodel. Deze doelen en voornemens zijn beschreven in het Plan Kwaliteitsafspraken, dat te raadplegen is via <https://www.saxion.nl/over-saxion/organisatie>.

In het plan is ook vastgelegd op welke wijze we de voornemens willen realiseren. Dat gebeurt voor een deel door middel van academieplannen en voor het andere deel door gemeenschappelijke deelplannen.

De academies hebben in het proces van totstandkoming van het plan in hun Onderwijsontwikkelplan per doel en bijbehorende voornemens voor 2020 en 2021 concreet opgenomen welke activiteiten zij in genoemde jaren willen uitvoeren en welke inzet (in fte en/of geld) zij daarvoor gaan doen. Onderstaande tabel geeft inzicht in deze plannen.

Tabel 6, Samenvatting academieplannen 2020/2021

	Versterking projectonderwijs			Passende onderwijsfaciliteiten (digitaal en fysiek)				Continuering van studiebegeleiding
<b>Voornemens</b>	(a) Meer onderwijsvormen waarbij de praktijk leidend is en de theorie in functie daarvan is geplaatst	(b) Alle bacheloropleidingen participeren in interdisciplinair projectonderwijs in het 3e en 4e jaar	(c) Studenten maken deel uit van vaste 'thuisgroep', ondersteunend en stimulerend in persoonlijke en professionele ontwikkeling	(d) Alle leermiddelen zijn zoveel mogelijk in een geïntegreerde digitale leer- en toetsomgeving beschikbaar	(e) De digitale leer- en toetsomgeving ondersteunt de functies 'leren' en 'selecteren en certificeren'	(f) Gebruik van labs waarin studenten aan real life praktijksituaties werken, up to date houden van bestaande lesruimtes, labs, werkplaatsen	(g) Alle opleidingen hebben studeer-, leer-, werk- en ontmoetingsomgevingen, stimulerend tot samen actief leren	(h) Persoonlijke ontwikkeling van studenten gericht op het creëren van een eigen professioneel en persoonlijk profiel
<b>Voorbeelden van plannen in de academies</b>	Professionalisering ihkv projectonderwijs; ontwikkeling van nieuwe werkvormen; werving praktijkopdrachten; begeleiding projectgroepen; curriculumherziening in lijn met SOM; uitbreiding themadocenten	Extra docenten; implementatie en doorontwikkeling Smart Solutions Semester; ontwikkeling van nieuwe werkvormen voor projectonderwijs; professionalisering; inzet van themadocenten	Ontwikkeling van concept thuisgroepen; professionalisering van docenten; start begeleiding thuisgroepen door coaches; onderzoek relatie thuisgroepen en studiesucces; extra begeleiding studiekringen	Scholing in digitaal toetsen; digitalisering van het onderwijs; professionalisering formatief toetsen en gebruik Blackboard; evaluatie digitale leeromgeving; uitbreiden en verbeteren van peer feedback	Inzet op kwaliteitsverhoging toetsbeleid; pilot toetsing met beroepsauthenticite applicaties uitbreiden naar andere opleidingen; uitbreiden formatief toetsen; professionalisering docenten	Inrichten, (door) ontwikkelen en beheren van fysieke labruimtes; extra begeleiding van labs, implementatie arbo-management-systeem (veiligheid)	Inrichten van OTSWO's; bijdrage studievereniging; herinrichting onderwijsruimten	Ontwerp en ontwikkeling van scholing voor SLB'ers; uitbreiding SLB formatie; afstudeerbegeleiding; begeleiding non-eu studenten; begeleiding langstudeerders; professionalisering docenten ihkv SLB; verhogen studentennorm voor SLB; begeleiden instroom mbo; implementeren nieuwe intakeprocedure

Verantwoordelijke diensten hebben deelplannen gemaakt voor:

- Learning & Development (met focus op de voornemens a, b, c en h);
- Digitale Leer- en Toetsomgeving (voornemens d en e);
- Fysieke Leer- en Toetsomgeving.

Daarnaast heeft de werkgroep Studentinitiatieven (bestaande uit studenten) een deelplan (werkwijze) ontwikkeld voor het proces van aanvragen, toekennen en verantwoorden van initiatieven van studenten.

### Betrokkenheid medezeggenschap

Vanaf begin 2018 is de CMR intensief betrokken bij het proces van totstandkoming van het Plan Kwaliteitsafspraken. In vrijwel elke vergadercyclus heeft de planvorming op de agenda gestaan. De plannen, inhoudelijk en financieel, zijn besproken met de CMR. Ook is gesproken over de rol van de medezeggenschap.

### Rollen

De CMR is betrokken bij de inhoudelijke en financiële keuzes die het Plan Kwaliteitsafspraken zijn opgenomen. De CMR is ook betrokken bij de realisering van de gemeenschappelijke deelplannen. Het gaat hierbij zowel om de planvorming als de monitoring van en rapportage over de voortgang en realisatie.

De decentrale medezeggenschap (primair de Academieraden) zijn betrokken bij de inhoudelijke en financiële keuzes die academies maken in hun Onderwijsontwikkelplan. Ook hier gaat het zowel om de planvorming als de monitoring van en rapportage over de voortgang en realisatie.

### Centraal

In 2018 heeft de CMR ingestemd met de keuze om voor de besteding van de studievoorschotmiddelen voort te bouwen op de gedane voorinvesteringen en de daaruit voortgekomen keuzes voor accenten en thema's. Dit is vastgelegd in een notitie 'Nulsituatie kwaliteitsafspraken'. Voor 2019 zijn nog geen middelen gemeenschappelijk ingezet, de middelen zijn over de academies verdeeld. Academies hebben in hun jaarplan en begroting 2019 per thema activiteiten en middelen opgenomen. Deze plannen zijn ter instemming voorgelegd aan de Academieraden.

De CMR heeft, met name vanaf begin 2019, intensief deelgenomen aan de gedachtewisseling over de inhoudelijke keuzes die in de totstandkoming van de onderwijsvisie zijn gemaakt en die zijn doorvertaald in de voornemens in het Plan Kwaliteitsafspraken. In dat traject zijn ook meerdere sessies gehouden met deelname van studenten en medewerkers (zowel docenten als ondersteuners). Op 4 maart is een bijeenkomst met CEO's van bedrijven en instellingen gehouden.

### Decentraal

De academies hebben de plannen Kwaliteitsafspraken 2019, opgenomen in het jaarplan 2019, met de Academieraden (AR) besproken. De AR's hebben hun instemming gegeven op de plannen. Er zijn verschillen te zien in de manier waarop academies studenten en docenten verder betrokken hebben. Zo zijn op diverse plekken bijeenkomsten of inloopsessies georganiseerd. Ook zijn opleidingscommissies (OC) en curriculumcommissies betrokken bij de planvorming. In de managementrapportage is over de voortgang op de plannen gerapporteerd aan de AR; in sommige gevallen is deze voortgang in de vergadering met de AR besproken.

We zien bij veel academies een toenemende aandacht voor het betrekken van studenten en docenten bij de plannen voor 2020 en verder. Hierover zijn met veel AR's en OC's ook afspraken gemaakt. Bij AGZ heeft het managementteam regulier overleg met alle georganiseerde studenten (AR, OC en studieverenigingen) om tot een studentagenda te komen. Deze dient als input voor de kwaliteitsafspraken.

Tabel 7, Kwaliteitsafspraken

Kwaliteitsafspraken overzicht (in € x 1.000)	Begroting 2019	Realisatie 2019
thema 1 projectonderwijs	3.264	3.264
thema 2 studentbegeleiding	1.485	1.485
thema 5 onderwijsfaciliteiten	1.422	1.422
<b>Totaal kwaliteitsafspraken</b>	<b>6.171</b>	<b>6.171</b>

## 3.6 Aanbod onderwijs

### Aanbod onderwijs

Saxion is en blijft een brede hogeschool. Met 6 Ad-opleidingen, 63 bacheloropleidingen en 13 masteropleidingen (peildatum 1-9-2019) is het totale onderwijsaanbod gelijk gebleven ten opzichte van 2018. Als gevolg van landelijke samenvoegingen en inperkingen zoals de economie- en techniekconversie, maar ook door teruglopende instroom in sommige opleidingen, is hiervan wel een deel in afbouw. In 2018 werd al geconstateerd dat deze afbouw vooral de Ad- en masteropleidingen betreft, waardoor deze opleidingen op termijn minder dan 10% van het totale onderwijsaanbod zouden uitmaken. Er is in 2019 succesvol ingezet op het ontwikkelen van nieuwe Ad- en masteropleidingen en vanaf 2020 kunnen maar liefst vijf nieuwe Ad-opleidingen starten. Ook zijn vier nieuwe masteropleidingen in de laatste fase van voorbereiding richting een macrodoelmatigheidsaanvraag<sup>2</sup>.

### Onderwijs-portfolio

In 2019 zijn de eerste contouren in beeld gebracht van een duurzaam, relevant en actueel onderwijsportfolio. We brachten de kansen en bedreigingen in beeld en formuleerden de benodigde acties. Intensievere samenwerking tussen academies en het gezamenlijk ontwikkelen van modulair onderwijs (cursus en post-hbo) zijn de belangrijkste aandachtspunten. Ook willen we structureel het gesprek over het huidige én het gewenste onderwijsportfolio gaan voeren. Regie op het assortimentsbeleid kan leiden tot een (gedeeltelijke) vrijstelling van de doelmatigheidstoets. We nemen dit dan ook mee in de voorbereidingen voor de midterm op de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK, eind 2020).

2.Toets van de mate waarin de opleiding tegemoet komt aan de wensen en behoeften van maatschappij en stakeholders.

### Streven naar uitbreiding masteronderwijs

### Breed, samenhangend en flexibel onderwijsaanbod

#### Associate degree-opleidingen (Ad-opleidingen)

Nadat de instroom in de voltijd Ad-opleidingen wegens afnemende interesse werd stopgezet, gaf Saxion in 2019 de deeltijd Ad-opleidingen een nieuwe impuls. Dit sluit aan op de behoefte van het werkveld. Onder coördinatie van de Saxion Parttime School zijn vijf nieuwe opleidingen in deeltijd opgezet. De Ad Management en de Ad Bouwkunde starten per september 2020 en de Ad Engineering, Ad Ervaringsdeskundige en Ad Social Work Langdurige Zorg per 2020 of 2021.

#### Bacheloropleidingen

Het portfolio bestond in 2019 in hoofdzaak uit bacheloropleidingen, waarvan circa twee derde in voltijd en een derde in deeltijd. Saxion zet ook bij de bacheloropleidingen nadrukkelijk in op een verdere uitbreiding van het deeltijdaanbod, als onderdeel van het faciliteren van een leven lang leren. Zo ontwikkelde de bacheloropleiding Finance, Tax and Advice een nieuwe deeltijdvariant. Deze start per september 2020. De eerder genoemde analyse van het portfolio toonde aan dat de sectoren Techniek en Economie dominant zijn en samen driekwart van het opleidingsaanbod beslaan. Op domeinniveau (economie, techniek, sociaal) verkennen academies de mogelijkheden om gezamenlijk opleidingsaanbod vorm te geven of te komen tot een sectoroverstijgende (intersectorale) aanbod.

#### Masteropleidingen

Saxion wil haar aanbod van masteropleidingen versterken. Dat past bij een internationale University of Applied Sciences, met een sterke focus op toegepast onderzoek. Vanuit de Saxion Research & Graduate School (SRGS, zie hoofdstuk 4) zijn in 2019 gelden vrijgemaakt om nieuwe masterinitiatieven te ontplooiën. Dit heeft geleid tot vier nieuwe voorgenomen opleidingen. De Robotics System Engineering, IC en Applied Archeology zitten in de laatste fase van de voorbereiding op de macrodoelmatigheidsaanvraag en TNO; voor de master Prestatiepsychologie moet deze voorbereiding nog starten.

#### Saxion Parttime School

Geen opleiding kan voor 45 jaar kennis en kunde overbrengen. Vernieuwingen en veranderingen binnen een vakgebied gaan snel, ook werken we steeds langer door. Het faciliteren en stimuleren van een leven lang ontwikkelen is dan ook van belang. Saxion brengt alle deeltijdopleidingen gefaseerd onder in de Saxion Parttime School (SPS). Hierdoor komt

een Saxionbreed, samenhangend en flexibel onderwijsaanbod voor deeltijdstudenten én cursisten beschikbaar. Het programma van SPS is flexibel met betrekking tot de inhoud, volgorde, het tempo, de tijd, locatie, begeleiding en toetsing. Het programma richt zich op ontwikkelvragen van werkenden en bedrijven. Het onderwijs kenmerkt zich door een mix van online leren, het benutten van de relevante praktijkomgeving en (multidisciplinaire) bijeenkomsten waar samen aan opdrachten wordt gewerkt die studenten ontlenen aan hun eigen werkcontext. De ervaringen binnen het SPS-onderwijs helpen ons ook de voltijdsopleidingen door te ontwikkelen.

De toenemende flexibiliteit van het onderwijs van Saxion brengt de nodige uitdagingen met zich mee op het gebied van technische infrastructuur, applicaties en organisatie. We bouwen aan een stevig fundament dat alle onderwijsvormen binnen onze hogeschool kan faciliteren, onder andere middels de Roadmap Informatievoorziening (zie paragraaf 6.3).

In september 2019 waren er bij SPS 1.631 deeltijdstudenten ingeschreven in 22 opleidingen. Daarnaast volgden ongeveer 200 cursisten bij elkaar circa 300 modules als aanschuifonderwijs (bestaande onderwijs-modules). 95 cursisten volgden 160 modules in business-to-business maatwerktrajecten.

De deeltijdsopleidingen waren in mei 2019 onderdeel van de externe accreditatie en werden allemaal met 'voldoet aan alle eisen' beoordeeld. Het definitieve oordeel wordt in het voorjaar verwacht. Onze studenten beoordelen het SPS-onderwijs met het cijfer 7,0.

Het onderwijs van de Saxion Parttime School maakt deel uit van de pilot Flexibilisering en het experiment Vraagfinanciering van het ministerie van OCW.

#### Vraaggestuurd deeltijdonderwijs

### Onderwijs in bouwstenen

Saxion is in 2016 gestart met vraaggestuurd deeltijdonderwijs. Dit type onderwijs biedt de deelnemende studenten de mogelijkheid deeltijdonderwijs af te nemen in bouwstenen van 30 EC (een half jaar). Het deeltijdonderwijs in de opleiding Mechatronica is in het experiment vraagfinanciering ingezet om de effecten van andere vormen van financiering te kunnen beoordelen. Om een vraaggestuurde deeltijdsopleiding te kunnen volgen, kunnen studenten een voucher inzetten.

De student en zijn werkgever betalen samen het collegegeld vraagfinanciering, dat is € 6.950. Aan de student en zijn werkgever werd dat collegegeld vraagfinanciering minus de voucher op jaarbasis (€ 2.500) in rekening gebracht. Het bedrag per jaar is dan € 4.450. Saxion kiest ervoor dat bedrag uit te splitsen naar een studentdeel en een werkgeversdeel. Het bedrag waar de student op aangeslagen wordt is dan (conform collegegeld (bekostigd)) € 2.080 en voor de werkgever € 2.370. Dat zijn bedragen per 60 EC.

Per studiejaar 2019/2020 is het werkgeversdeel een vrijwillige bijdrage geworden. Dat is besloten omdat het experiment stopte voor nieuwe instroom en het verschil in kosten met het reguliere deeltijdonderwijs te groot werd.

Het instellingscollegegeld is vastgesteld op € 5.500, net als bij de onbekostigde deeltijdopleiding.

De aantallen studenten met en zonder vouchers zijn, per bouwsteen en per studiejaar, in onderstaande tabel opgenomen:

Er zijn momenteel nog elf studenten actief in het experiment, waarvan er vijf bezig zijn met de laatste 1 of 2 bouwstenen. Er zijn dus nog geen studenten die de opleiding afgerond hebben en daarmee is ook geen gemiddelde verblijfsduur bekend.

De eerste afgestudeerden worden verwacht in studiejaar 2020/2021 (september 2020), dit zullen er waarschijnlijk één of twee zijn. Dat zijn dan de eerste studenten die het totale aantal studiepunten hebben behaald. In de opleiding Mechatronica werd, net als elders in het land, zichtbaar dat de per saldo fors hogere kosten voor deelnemers de deelname in de weg stond. De minister heeft in mei 2019 nieuwe instroom in het experiment per september 2019 beëindigd. Saxion heeft daarna de instroom in het reguliere deeltijdonderwijs zien verdubbelen en het totale aantal deelnemers van de opleiding Mechatronica zien stijgen naar 45.

#### Top Talent Programma's en Comenius Leadership Fellow

**Investeren in getalenteerde studenten** Saxion investeert met Top Talent Programma's in getalenteerde studenten die een extra uitdaging aankunnen naast hun studie. Honoursprogramma's zijn verbredend en ontwikkelen studenten tot reflectieve professionals, als bruggenbouwers tussen domeinen. Excellentietrajecten bieden studenten een inhoudelijke verdieping als gespecialiseerde professionals, die kunnen bijdragen aan innovaties op brancheniveau.

Saxion bood in 2019 veertien Top Talent Programma's aan, 9 Honoursprogramma's en 5 Excellentietrajecten. Aan de Top Talent Programma's namen 401 studenten deel (in 2018: 459). 53 studenten ontvingen op hun bachelor getuigschrift de vermelding dat ze succesvol aan

Tabel 8, Overzicht van ingezette vouchers

studiejaar	Bouwsteen 1		Bouwsteen 2		Bouwsteen 3		Bouwsteen 4		Bouwsteen 5		Bouwsteen 6		Bouwsteen 7		Totaal			
	MV	ZV	MV	ZV	MV	ZV	MV	ZV	MV	ZV	MV	ZV	MV	ZV	MV	ZV		
2016/2017	6	1	5	1													11	2
2017/2018	26				5	1	4	1									35	2
2018/2019	8		1	6	4				5	1							18	7
2019/2020				1	3				2	1	1		4	1			10	3

\* MV = met voucher, ZV= zonder voucher

een Top Talent Programma hebben deelgenomen. De kwaliteit van de programma's is goed. Dit blijkt onder meer uit de in 2019 afgenomen enquêtes: de waardering van de deelnemende studenten kent een score van 7,9, de waardering van de alumni kent een score van 8,0 en de tevredenheid van de betrokken docenten levert een score op van 8,3.

De ervaringen bij de Top Talent programma's zijn samengebracht in de Saxion Honours Approach (Community leren, Authentieke opdrachten, Kritische reflectie en Persoonlijke, professionele ontwikkeling). Deze kent een breed bereik:

- De Top Talent programma's vormen ook een proeftuin voor innovatie van het reguliere onderwijs;
- Top Talent levert in het kader van SOM input voor ontwerp van de thuisgroepen en interdisciplinair werken;
- Comenius Leadership Fellow.

De programma's kennen ook knelpunten, bijvoorbeeld op het gebied van roostering en planning. Ook is er geen duidelijk herkenbare ontmoetingsplek voor TopTalent studenten en docenten. Er wordt gewerkt aan het oplossen van deze knelpunten.

#### Comenius Leadership Fellow

Doel van de Comeniusbeurs is om TopTalent ervaringen te vertalen naar studenten die op het punt staan uit te vallen uit hun reguliere opleiding. Met behulp van de Comeniusbeurs bieden wij deze studenten een programma, dat is gebaseerd op de Honours Approach. Concreet is het volgende in 2019 bereikt:

- Er zijn 25 studieloopbaanbegeleiders getraind met betrekking tot de Honours Journey waarin studenten in acht dagdelen hun talenten en drijfveren ontdekken en ontwikkelen;
- In september is gestart met 'Voorbij vakmanschap', een pilot met eerstejaars van 4 opleidingen met hun SLB'ers (HBO-Rechten, Social Work, Biologie en Medisch Laboratorium Onderzoek, Bedrijfseconomie en accountancy). Circa 120 studenten werken in het kader van Studieloopbaanbegeleiding een dagdeel per week volgens de Honours Approach;
- Succesvolle Consultation & Dissimination Board bijeenkomst, waarop ook met partners van buiten Saxion opbrengsten zijn opgehaald en gedeeld.

Vanwege onvoldoende onderzoekscapaciteit is in 2019 minder onderzoek gedaan naar de opbrengsten en resultaten van de Comenius deelprojecten dan gepland. In 2020 wordt extra onderzoekscapaciteit ingezet om de noodzakelijke inhaalslag te maken.

De beurs van € 250.000 is toegekend aan de programmadirecteur Top Talent Saxion. Als Fellow is zij lid van landelijk Comenius netwerk, een KNAW-netwerk van onderwijsvernieuwers.

### 3.7 Onderwijslogistiek

**Wendbaar en toekomstbestendig plannen en roosteren** In het programma Onderwijslogistiek in 4D (OL4D) werken we aan de verbetering van de keten onderwijslogistiek. Het lange termijn doel van het programma is het verbeteren van de studenttevredenheid op roosteren (NSE) van 6,3 naar 7,3. Ook richten we ons op wendbaar en toekomstbestendig plannen en roosteren. In 2019 is de volgende voortgang geboekt:

- We implementeerden een nieuw (inzet)planning & rooster applicatie, genaamd Xedule. Alle betrokken medewerkers zijn geschoold in het werken met deze applicatie. Het lesrooster van kwartiel 3 is voor alle academies gemaakt met behulp van en in Xedule. Het werken met deze applicatie brengt nog de nodige knelpunten met zich mee en vraagt om verbeteringen. De aanpassing naar één standaardproces voor planning en roosteren moet nog plaatsvinden;
- De onderwijslogistieke Saxion kalender is opgesteld. Hierin is het proces van onderwijsplanning in de tijd weggezet: welke processtapen moeten (door wie) uitgevoerd worden om te komen tot een tijdig studentgericht rooster? OL4D verzorgt samen met het team Roostering ondersteuning voor de academies bij het werken conform deze kalender;
- De kaders Onderwijsorganisatie Saxion zijn vastgesteld. Hierbij kan gedacht worden aan de duur van toetsen, werkprocessen voor het inschrijven op toetsen, te hanteren deadlines en het aantal EC per leereenheid. De kaders zijn gebaseerd op reeds geldende afspraken, nieuwe kaders vanuit SOM en best practices vanuit OL4D;
- De nieuwe organisatie-inrichting van de onderwijsplanning is samen met academies ontworpen en vastgesteld. De CMR heeft met deze inrichting ingestemd. De startdatum van het nieuwe team Onderwijsplanning is 1 april 2020. Er is in kaart gebracht welke werkzaam-



heden, fte's en medewerkers vanuit het huidige team roostering (BSO) en vanuit academies onderdeel uitmaken van dit team (zie paragraaf 6.3);

- Er is sprake van nauwe samenwerking met het programma SOM met betrekking tot de organisatorische kaders voor het onderwijs van de toekomst.

#### Student-tevredenheid rooster

Eind 2019 is de periodieke enquête Onderwijslogistiek uitgevoerd, waarin we studenten op hun tevredenheid over hun rooster bevragen. De tevredenheid over het lesrooster is door de Nederlandstalige voltijd bachelorstudenten gewaardeerd met een 5,4. Dit is een daling ten opzichte van twee jaar geleden: in 2017 werd de tevredenheid over het lesrooster nog gewaardeerd met een 6,3 en in 2015 met een 6,2. Tegenover hogere tevredenheid over het aantal gebouwwissels en lokaalwissels en geschiktheid van lokalen staat een fors lagere tevredenheid over de communicatie, het tijdig bekend maken van roosters en roosterwijziging. Met de ontwikkeling van een app waarop studenten hun rooster kunnen zien en waarbij met notificaties roosterwijzigingen bekend worden gemaakt, willen we dit knelpunt het hoofd bieden. Ook werken we er hard aan om roosters eerder te publiceren.

Daarnaast ligt de komende periode de focus op het werken conform de nieuwe organisatie-inrichting (zie paragraaf 6.3). Nauwe samenwerking tussen het team Onderwijsplanning en de academies is hierbij een belangrijk aandachtspunt. De volgende stap die we zetten is optimalisatie en standaardisatie van het proces onderwijsplanning. Dit is niet eenvoudig gezien de verschillende werkwijzen binnen Saxion. De optimalisatie richt zicht op de wijze van publicatie van het rooster, het gebruik van systeem (roostervoorwaarden en roosterautomat), professionalisering van medewerkers en het gebruik van historische data. De standaardisatie richt zicht op inzetplanning, werken conform de onderwijslogistieke kalender en de kaders Onderwijsorganisatie.

### 3.8 Studentondersteuning en Profileringsfonds

#### Financiële ondersteuning studenten

Als studenten studievertraging oplopen door bijvoorbeeld topsport of een bijzondere omstandigheid, kan Saxion een financiële ondersteuning bieden in de vorm van een gift uit het Profileringsfonds. Daarnaast kent Saxion de mogelijkheid om een lening te verstrekken aan

een student, die door een acute omstandigheid tijdelijk geen financiële middelen heeft en daardoor zijn collegegeld niet kan betalen (de noodvoorziening). Er is ook ondersteuning voor studenten die bestuurslid zijn van een door Saxion erkende studie- of studentenvereniging in de vorm van een bestuursparticipatievoorziening. In 2019 werkten we voor wat betreft de bestuursparticipatievoorziening voor de tweede keer met een budget met een plafond. Ondanks het verlagen van het maandbedrag is het plafond van € 115.000 met € 12.920 overschreden. Dit komt mede doordat de studieverenigingen binnen Saxion groeien en meer studentleden krijgen.

In het kalenderjaar 2019 is aan 167 studenten een vorm van financiële ondersteuning in de vorm van een gift toegekend.

Tabel 9, Studentondersteuning

Financiële ondersteuning studenten (in €)	2018	2019
Voorziening bijzondere omstandigheden	97.862	109.071
Voorziening erkende topsport of kunst en cultuur	7.533	6.256
Noodvoorziening (lening)	0	1.550
Noodvoorziening (gift)	0	800
Voorziening bestuursparticipatie	119.368	127.920
<b>Totaal</b>	<b>224.763</b>	<b>245.596</b>

Tabel 10, Studentondersteuning/Profileringsfonds 2019

Financiële ondersteuning studenten 2018	aantal studenten aangevraagd	aantal studenten ontvangen	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. Incl. de uitbetaling van 27 aanvragen uit 2018 in 2019. Er zijn 4 aanvragen gedaan in 2019 die pas in 2020 of later worden uitbetaald.	67	63	109.071	360	4,8
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.	101	95	127.920	160	8,4
Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER-studenten en (uitgaande beurzen: zijn niet meegerekend). Incl. de uitbetaling van 3 aanvragen uit 2018.	3	6	6.256	284	3,7
Noodvoorziening (lening)	4	2	1.550		
Noodvoorziening (gift)	1	1	800		
<b>Totaal</b>	<b>176</b>	<b>167</b>	<b>245.596</b>		

## Onderzoek

### 4

#### 4.1 Inleiding

##### Versterking van onderzoek

Saxion ontwikkelt zich als kennisinstituut, met een prominente plaats voor toegepast onderzoek. We streven naar verdere groei en profilering van ons onderzoek, waarmee we de regio versterken en een bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken. Onderzoek is daarbij onlosmakelijk verbonden met het onderwijs.

We werken toe naar een vijftal zwaartepunten voor het onderzoek (zie paragraaf 4.2). Zo brengen we meer focus aan en vergroten we de herkenbaarheid van ons onderzoek. Living Technology (LT), de wisselwerking tussen techniek en samenleving, is hierin de rode draad.

2019 was het tweede jaar voor Saxion Research & Graduate School (SRGS) als entiteit binnen Saxion. SRGS is gericht op het ondersteunen van het onderzoek, het masteronderwijs en de promotietrajecten van

Saxion. Een goede integratie tussen die drie pijlers past bij het profiel van een University of Applied Sciences (zie paragraaf 4.2).

SRGS participeert in vele onderzoeksnetwerken, onder andere Regio Deals, Th!nkEast, Cleantech Regio, HealthHolland, TopFit, KIC Gezondheid en Welzijn en UASNL.

De Centres of Expertise TechForFuture en TechYourFuture leveren een ook belangrijke bijdrage aan het verhogen van de onderwijskwaliteit en het versterken van de innovatiekracht van bedrijven in de regio Oost-Nederland (zie paragraaf 4.4).

## 4.2 Inhoud onderzoek

### Corporate onderzoeklijnen

#### Focus in het Saxion Living Technology onderzoek

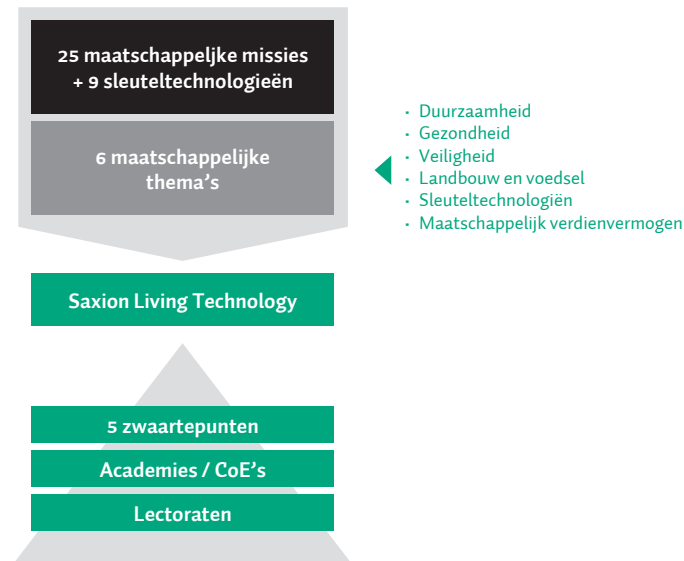
Strategische lijn Saxion  
Onderzoek en Ondernemerschap

Onderzoek profileren middels vijf zwaartepunten

Saxion wil excelleren met onderzoek en ondernemerschap en mede op basis daarvan uitgroeien tot de beste hogeschool van Nederland. Gezien de sterktes en expertisegebieden van Saxion en de kracht van de regio richt ons onderzoek zich op Living Technology. Dit klinkt ook door in onze onderwijsprogramma's. In 2019 is een proces gestart om het onderzoek sterker te profileren in vijf multidisciplinaire zwaartepunten. Deze zwaartepunten haken aan bij de grote maatschappelijke thema's en de daaraan gekoppelde subsidiestromen. Zo maken wij Saxion een herkenbare en toegankelijke partner voor studenten, bedrijven en maatschappelijke organisaties. In nauw overleg tussen Saxion Research & Graduate School en de lectoren is het bijgaande model ontworpen om de lectoraten van Saxion in positie te brengen voor een gezamenlijk bijdrage aan de grote maatschappelijke uitdagingen. De definitieve vaststelling en invulling van de zwaartepunten moet in 2020 zijn beslag krijgen.

#### Van maatschappelijke missies naar Saxion zwaartepunten

Figuur 2, Maatschappelijke missies naar Saxion zwaartepunt



De profilering op vijf zwaartepunten heeft tot doel richting te geven aan de kwaliteitsborging, de verbinding met het onderwijs, het masterportfolio en de derde cyclus (PhD, PD, PD-Eng). Ook faciliteert het de onderzoekers in het aantrekken van meer externe onderzoeksfondsen.

Tevens is er meer aandacht voor het promoten van het Saxion toegepast onderzoek. We zetten daartoe in 2019 een online marketingcampagne in.

Begin 2020 wordt een implementatieplan ontwikkeld om het onderzoek van Saxion stapsgewijs te versterken in afstemming met het strategisch plan 2020-2024.

### Circulairiteit en duurzaamheid

In samenwerking met regionale partners, met name in de Cleantech Regio, is toegewerkt naar het oprichten van een Fieldlab Circulaire Innovaties met de focus op innovatie in de maakindustrie. Dit Fieldlab is officieel is geopend op 31 januari 2020 en wordt mede gefinancierd door provincie Overijssel als onderdeel van de Regio Deal in de Cleantech Regio. Tevens is de succesvolle conferentie over 100 jaar textielonderwijs georganiseerd. Hier is stilgestaan bij het honderd jarig bestaan van de Hogere Textielschool in Enschede, de voorloper van de opleiding Fashion & Textile Technologies.

### Circulaire onderzoeksprojecten

Een tiental lectoren is verbonden aan het zwaartepunt Circulaire innovatie en energietransitie waarbij lectoren uit het technische domein en het economische domein elkaar vinden in multidisciplinaire projecten met het werkveld. Het aantal circulaire innovatie onderzoeksprojecten en studentprojecten is in 2019 meer dan verdubbeld, waarbij de groei in projecten die aanhaken bij de SDG's en die in de Cleantech Regio opvalt. Een aantal voorbeelden van deze onderzoeksprojecten zijn:

- Lectoraat Duurzame Energievoorziening: project Aardehuizen onderzoekt hoe we te veel aan duurzaam opgewekte energie kunnen opslaan in een woonwijk om later op de dag te gebruiken;
- Lectoraat Waarde van reclasseren: met data analyse het belang van reclasseren inzichtelijk maken en bijdragen aan een veilige maatschappij;
- Lectoraat Smart Functional Materials: combinatie van textiel en techniek tot levensreddende toepassingen T-shirts die jonge astma patiënten helpen ademen;

- Lectoraat Smart Functional Materials: project Breakthrough in polycotton recycling;
- Lectoraat Overheid, Markt en Samenleving: project Jemen, via scholing en training bijdragen aan benodigde maatschappelijke veranderingen in Jemen;
- Lectoraat Bodem en Ondergrond: onder andere onderzoek op het gebied van omgaan met bodemdaling, gebruik van aardwarmte en energie in de ondergrond;
- Lectoraat Duurzame leefomgeving: onderzoek op het gebied van circulair bouwen en een klimaatbestendige stad;
- Lectoraat International Water Technology: onderzoek naar de vraag: kan gezuiverd rioolwater het grondwater aanvullen in de toekomst?

De onderzoeken zijn gefinancierd vanuit diverse NWO/SIA en regionale programma's.

### Tweede en derde geldstroom

Strategische lijn Saxion Onderzoek en Ondernemerschap Saxion is actief in het doen van onderzoek en het verwerven van externe fondsen daarvoor. Saxion behoorde in 2019 tot de top-5 hogeschoolen wat betreft SIA-RAAK subsidies. Er zijn nog geen vergelijkingsdata voor wat betreft de totale tweede en derde geldstroom voor onderzoek. De algemene indruk is echter dat onze lectoren steeds meer betrokken zijn bij het schrijven van voorstellen en dat er ook relatief veel worden gehonoreerd waardoor lectoraten het steeds drukker krijgen met extern gefinancierd onderzoek. Om externe fondsen te kunnen benutten is vaak een eigen bijdrage nodig. Saxion zet in op groei van deze externe middelen, en moet dan dus meer geld uit de eigen rijksbijdrage toevoegen. Dit is een vraagstuk waar we ons, in het kader van de middeledenverdeling, over buigen en met het ministerie van OCW over in gesprek zullen gaan.

Subsidietrajecten Een eerste inventarisatie van subsidietrajecten in 2019 levert het volgende beeld op:

Tabel 11, Subsidietrajecten 2019

Subsidie aanvragen 2019	initiatief	ingediend	toegekend	% succes
NWA	12	11	3	0,27
RAAK MKB	14	13	9	0,69
RAAK Publiek	12	5	3	0,60
RAAK PRO (call 2018)	14	6	2	0,33
SPRONG	1	1	1	1,00
Overige SIA (o.a. KIEM, take-off)	21	17	15	0,88
Post Doc	2	1	1	1,00
Comenius	5	1	1	1,00
NWO (ZonMW en overige)	8	1	1	1,00
Interreg	3	3	3	1,00
EFRO	7	4	3	0,75
H2020 (partner)	7	7	0	0,00
ESF	1	1	1	1,00
Erasmus	3	3	2	0,67
Regio Deals	7	7	6	0,86
Overige	30	17	11	0,65
<b>Totaal</b>	<b>147</b>	<b>98</b>	<b>62</b>	<b>0,63</b>

## 4.3 Versterken internationale positie in onderzoek

### Horizon 2020

Strategische lijn Saxion Onderzoek en Ondernemerschap In 2019 waren Saxion onderzoekers betrokken in drie eerder toegekende en nu nog lopende Horizon2020 (H2020) projecten. Ook participeerden we (niet als trekker) bij zeven nieuwe H2020 aanvragen, daarvan zijn er (nog) geen toegekend (een H2020 aanvraag heeft een slagingskans van 10%). In 2019 investeerden we in diverse H2020 trainingen voor junior en senior onderzoekers.

### Internationale projecten

Strategische lijn Internationalisering Onderzoekers zijn betrokken bij iconprojecten die als internationale uithangborden fungeren. Een voorbeeld is de participatie van Saxion in Topfit. In het driejarige onderzoeks- en innovatieprogramma TopFit

Citizenlab werken burgers, zorgprofessionals en bedrijven samen met wetenschappers aan het ontwikkelen en inzetten van technologische innovaties voor zorg en gezondheid.

#### Internationale zichtbaarheid

De regionale verbindingen, onder andere via ThinkEast Netherlands, leiden onder meer tot een stijging van het aantal ingediende H2020 projecten met regionale consortia, maar ook tot internationale zichtbaarheid door uitnodigingen om ons werk te presenteren tijdens grote internationale evenementen. Zo hebben onze lectoren key note speeches mogen verzorgen tijdens de Europese week van Regions and cities voor een groot aantal regionale delegaties.

Daarnaast heeft Saxion met dertien andere Nederlandse hogescholen met internationale onderzoekambities het samenwerkingsverband UASNL opgezet. UASNL beoogt betere zichtbaarheid in Brussel, onder andere door het aanstellen van een lobbyist. De lobbyist bouwt door zijn aanwezigheid en zichtbaarheid aan sleutelnetwerken voor onderzoeksintensieve hogescholen.

De relaties met enkele Aziatische partneruniversiteiten krijgen ook onderzoekcomponenten. Dit krijgt vervolg in een Aziatische-Europees samenwerkingsverband (UCI). De samenwerking met Arizona State University heeft geleid tot uitwisseling van onderzoekers en de opbouw van een nieuw projectenportfolio.

### 4.4 Promotiebeleid

Strategische  
lijn Saxion  
Onderzoek en  
Ondernemerschap

In 2019 is de promotieregeling van Saxion aangepast. Kandidaten die vanuit Saxion een promotietraject bij een universiteit willen volgen, moeten een scherper voorstel indienen dan voorheen. Belangrijke aanpassingen zijn de verplichte aansluiting bij het Living Technology onderzoek en de support van 'leading lectoren'. Daarnaast bekijken we nadrukkelijker of het promotieonderzoek een goede stap is in de carrière van de kandidaat binnen Saxion.

Met universiteiten waar Saxion kandidaten promoveren zijn we in gesprek over een sterkere betrokkenheid van Saxion lectoren bij de begeleiding van de kandidaten en over een bijbehorende vergoeding.

Binnen de Regio Deal Twente zijn subsidies voor negentien PD-Engposities (Professional Doctorate in Engineering) aan de UT toegekend. Hiervan mogen er zes door Saxion worden ingevuld, zodat vanaf 2020 enkele Saxion medewerkers zich verder kunnen kwalificeren als onderzoeker via een praktijkgerichte opdracht binnen een bedrijf. De betreffende bedrijven en de provincie Overijssel participeren financieel in deze projecten.

**Promotierecht aan hogescholen** Tenslotte hebben de VH, de VSNU en het ministerie van OCW (in haar Strategische Agenda van december 2019) de weg geopend naar het promotierecht aan hogescholen. In 2020 zal een experiment met Professional Doctorates (PD's) aan hogescholen worden opgezet. Saxion zet zich in voor de ontwikkeling van het PD-kader en enkele experimentele PD-trajecten. Saxion verwacht de PD-trajecten nauw aan te kunnen sluiten op het masteronderwijs en de zwaartepunten van het onderzoek (zie paragraaf 4.2).

### 4.5 Kwaliteit onderzoek

#### Lectoraatsportfolio

**37 lectoraten** Eind 2019 waren er 37 lectoraten actief bij Saxion. Het aantal lectoren bedroeg 40. Het lectoraat Rich Media en Teacher Learning is beëindigd en het lectoraat Blockchain is per 1 februari 2019 van start gegaan.

#### Kwaliteit van onderzoek

**Branche-protocol Kwaliteitszorg Onderzoek** Om de kwaliteit van het onderzoek te borgen worden lectoraten periodiek geëvalueerd. Lectoraten hebben bij Saxion in principe een looptijd van zes jaar. In dat tijdsbestek vindt na drie jaar een externe visitatie plaats, waarbij de voortgang en de resultaten worden beoordeeld. Aan het einde van de looptijd gebeurt dat bij een evalueatie ook en wordt de keuze gemaakt het lectoraat te verlengen of te beëindigen. Een commissie van externe deskundigen voert de visitaties uit aan de hand van de standaarden van het landelijk geldende Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek. In 2019 zijn vijf lectoraten gevisiteerd. In onderstaande tabel is te zien om welke lectoraten het gaat en hoe zij zijn beoordeeld.

De visitatie van het lectoraat Business Creation is uitgesteld in verband met heroriëntatie op de toekomst van dit lectoraat. Dit hangt samen

met de visievorming over praktijkgericht onderzoek in het economisch domein.

Daarnaast heeft een eindevaluatie van drie lectoraten plaatsgevonden: Lichtgewicht Construeren, NanoPhysics en Ontwikkeling Werklocaties. Er is besloten tot verlenging van deze lectoraten. Van de overige vier geplande eindevaluaties zijn er drie uitgesteld naar voorjaar 2020. De eindevaluatie van Rich Media en Teacher Learning is afgelast vanwege beëindiging van het lectoraat.

Tenslotte, in 2019 is aan aantal stappen gezet om het systeem van kwaliteitszorg van onderzoek van Saxion meer te laten aansluiten op wat gangbaar is bij de meeste andere hogescholen.

## 4.6 Centres of Expertise

**Brug naar de praktijk** Centres of Expertise zijn publiek-private samenwerkingsvormen tussen kennisinstellingen, het bedrijfsleven en de overheid. Saxion is partner in twee Centres of Expertise: TechForFuture (Centre of Expertise HTSM Oost) en TechYourFuture (Centre of Expertise Techniekonderwijs). De Centres leveren een belangrijke bijdrage aan het verhogen van de onderwijskwaliteit en het versterken van de innovatiekracht van bedrijven in de regio Oost-Nederland.

### Technisch en technologisch talent

#### TechYourFuture

TechYourFuture, Centre of Expertise Techniekonderwijs, is een samenwerking van Saxion (penvoerder), Windesheim en Universiteit Twente. TechYourFuture, onderzoekt en ontwikkelt programma's en oplossingen voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van technisch en technologisch talent. Dat doen het Centre in nauwe samenwerking met partners uit het onderwijs, (technische) ondernemingen en de publieke sector. De kern van het onderzoek en de activiteiten van TechYourFuture is gelegen in goed techniekonderwijs (van basisschool tot universiteit), een goede aansluiting met de technische arbeidsmarkt, en ook steeds meer op een leven lang ontwikkelen in de techniek.

In 2019 is een aantal innovatieve onderzoeksprojecten gestart, gericht op:

- de ontwikkeling van learning communities in de installatiebranche en de IT;
- het bevorderen van een proactieve leercultuur in het technisch mkb;
- kennisuitwisseling tussen opleidingen, bedrijfsleven en onderzoeksveld die leidt tot versnelling in de samenwerking tussen mens en robot;
- het bevorderen van zelfregulatie bij onderzoekend en ontwerpnd leren in het primair onderwijs;
- het ontwikkelen van aantrekkelijk en uitdagend ICT onderwijs voor het vmbo;
- het versterken van het reflectie-onderwijs in het technisch hbo.

Tabel 12, Resultaten externe visitaties lectoraten BKO 2016-2022

Lectoraten	Onderzoeksprofiel en doelstellingen	Organisatie, mensen en middelen	Onderzoeksproces	Resultaten en impact	Evaluatie van processen en resultaten
Waarde van Reclasseren	V	V	V	V	✓
Verpleegkunde	V	G	G	V	✓
Innovatief en Effectief Onderwijs	V	G	V	G	✓
Gezondheid en Bewegen	V	V	G	V	✓
Sustainable Building Technology & Material	V	V	G	E	✓

E = excellent, G = goed, V = voldoende, O = onvoldoende, ✓ = voldaan, X = niet voldaan

Sinds de start in 2013 zijn door TechYourFuture 57 onderzoeksprojecten toegekend. Elk jaar zijn gemiddeld 24 onderzoeksprojecten in uitvoering, waarbij gemiddeld 75 onderzoekers betrokken zijn. De wetenschappelijke output betreft per jaar ongeveer 40 publicaties en 85 conferentiebijdragen, en in 2019 een tweede promotie.

2020 is voor het primair onderwijs het jaar waarin Wetenschap & Technologie (W&T) structureel ingevoerd moet worden in het onderwijsprogramma. TechYourFuture biedt scholen praktische tools en werkwijzen.

Voor het vmbo is 2020 het jaar waarin gestart kan worden met de realisatie van de plannen van Sterk Techniekonderwijs (STO). TechYourFuture is betrokken bij meerdere regio's in Oost-Nederland. Begin 2020 komt ook de toolbox beschikbaar met interventies voor technisch hbo en bedrijven om voortijdige uitstroom te voorkomen van vrouwen uit IT en techniek.

In 2019 is ook een heroriëntatie gedaan op de toekomst van het Centre of Expertise. In 2020 zullen de ambities voor de komende vier jaar concreet gemaakt worden. Deze verbinden we aan een beperkt aantal actuele, regionale, maatschappelijke thema's en vraagstukken. Ook gaat ROC van Twente in 2020 als aspirant partner in TechYourFuture deelnemen, waardoor de samenwerking in de keten verder versterkt wordt.

### TechForFuture

TechForFuture is het Centre of Expertise in de sector HTSM (High Tech Systems and Materials) in het oosten van het land. TechForFuture legt daarbij de focus op het praktijkgericht onderzoek, omdat juist in de publiek-private samenwerking de externe onderzoeksgerichtheid bevordert wordt. Met zestien lectoraten in het technische domein helpt het centre de brug naar de praktijk door onderzoek te verstevigen en meer slagkracht in valorisatie te ontwikkelen.

In 2019 is het landelijke topsectorenbeleid omgevormd naar een 'missiegedreven innovatiebeleid met impact'. Met het oog op de maatschappelijke uitdagingen voor de komende decennia, zijn er vier thema's vastgesteld. Het gaat om de thema's energietransitie en duurzaamheid, landbouw, water en voedsel, gezondheid en zorg en veiligheid. Een vijfde thema is missieoverstijgend en behelst de 'key-enabling technologies', oftewel de sleuteltechnologieën. De kennisinstellingen

(hbo en wo) hebben een cruciale rol om deze sleuteltechnologieën, als uitgangspunt voor innovaties, verder te ontwikkelen.

In het Centre of Expertise benaderen we de ontwikkeling van sleuteltechnologieën vanuit de maatschappij en het bedrijfsleven. In de publiek-private samenwerking van TechForFuture vindt doorontwikkeling en innovatie plaats met behulp van praktijkgericht onderzoek in de hightech systems en materials omgeving. In dit centre dekken we met zestien lectoraten het veld van sleuteltechnologieën en missies goed af. Alleen het kennisveld 'quantum technologie' is vooralsnog voorbehouden aan de technische universiteiten.

In zeven jaar tijd bouwde TechForFuture een sterk samenwerkingsverband met bedrijfsleven en maatschappij, leidend tot groei en ontwikkeling van lectoraten en daarmee van de impact van sleuteltechnologieën. Voor dit doel is er in totaal € 22 mln. aan baten gerealiseerd in de periode 2013-2019 met daarin inbegrepen € 1,8 mln. in cash en € 3,4 mln. in kind cofinanciering.

Vanwege de veranderingen in de financieringsstructuren van de centres, zijn we in 2019 de transitie gestart naar een combinatie van structurele en projectgebonden overheidsondersteuning. In 2019 heeft dit geresulteerd in een bijdrage vanuit het EFRO-programma van € 1,1 mln. In 2020 en verder zal de ontwikkeling van sleuteltechnologieën uitgebreid worden met ondersteuning van andere ondersteuningsgelden als Interreg, H2020 en NWO Sprong.

Brug naar de  
praktijk

# Ondernemen

## 5

### 5.1 Inleiding

Als ondernemers van de toekomst bieden onze studenten met hun opgedane kennis en ervaring oplossingen voor de vraagstukken van vandaag en morgen. Dit schept kansen voor nieuwe ondernemingen, waarmee we bedrijvigheid in onze regio's creëren. Bij Saxion is ondernemerschap verankerd in het onderwijs. We stimuleren onze studenten te ondernemen door hen daarin te faciliteren en een podium te bieden. Met de start van het studiejaar 2019/2020 kende Saxion 742 student-ondernemers. Hiermee behaalden we het hoogste percentage (3,0%) studentondernemers in onze geschiedenis. Daarnaast biedt Saxion pas afgestudeerden een kickstart voor hun carrière middels het Fast Forward traineeprogramma door hen aan drie verschillende ondernemingen in Oost-Nederland te koppelen.

### 5.2 Ondernemerschap en valorisatie

#### Ondernemerschapsonderwijs

#### Ondernemerschap in onderwijs

Ondernemen heeft een centrale plek in het Saxion Strategisch Plan 2020-2024 gekregen. De student kan in iedere opleiding kiezen voor ondernemerschap. Het Saxion Centrum voor Ondernemerschap ondersteunt studentondernemers met onderwijsactiviteiten, waaronder de minor Startup Ondernemer, het traject Afstuderen eigen bedrijf en de Topondernemersregeling. De Topondernemersregeling, die studentondernemers flexibiliteit en ondersteuning biedt, is in 2019 vastgesteld. Sinds september 2019 zijn zes studenten benoemd als Topondernemer. Daarnaast beschikken we voor de startende ondernemer over een START!up Fonds voor de bekostiging van activiteiten die verband houden met de oprichting en ontwikkeling van hun onderneming. In onze incubators helpen we ze met de volgende fase van de ontwikkeling. Steeds meer studenten weten deze incubators te vinden. Zij maken gebruik van het netwerk en de hulp die geboden wordt.

#### Strategische lijn Saxion Onderzoek en Ondernemerschap

Het Europese kader voor ondernemerscompetenties (Entrecomp) krijgt een plek in het Saxion Onderwijsmodel (zie paragraaf 3.3). Dit kader biedt handvatten voor het ontwikkelen van ondernemer-

schapsvaardigheden. Het helpt ons om deze vaardigheden in te brengen in al onze opleidingen.

#### Valorisatie

In 2019 heeft Saxion op het gebied van valorisatie vooral ingezet op het ontwikkelen van netwerken in de Cleantech Regio en de sector Zorg en Welzijn. In deze netwerken zijn onze lectoraten gekoppeld aan regionale en nationale ontwikkelingen. Dit zal met name in 2020 z'n vruchten afwerpen, maar ook in 2019 zijn al diverse subsidies binnengehaald. Daarnaast heeft Saxion voor de Tweede Kamer een onderzoek naar ervaren regedruk bij mkb-ondernemers mogen uitvoeren. Valorisatie heeft een vaste plek gekregen in het proces van subsidieaanvragen voor onderzoek doordat er voor elke aanvraag een advies wordt gegeven over de valorisatieparagraaf.

#### Fast Forward

#### Traineeship in de regio

Door het traineeprogramma Fast Forward werken jaarlijks zo'n 70 pas afgestudeerden bij diverse opdrachtgevers in Oost-Nederland. Zij versterken een vijftigtal bedrijven en instellingen met hun talent. De trainees ontwikkelen zich razendsnel door het opdoen van werkervaring en het volgen van een persoonlijk ontwikkelprogramma. We weten inmiddels dat ruim 90% van de trainees na het beëindigen van hun traineeship in de regio werkzaam blijft. Onlangs is er in samenwerking met de Universiteit Twente en Novel-T een internationale variant, Connect Forward, gestart.

#### Novel-T

#### Intensieve samenwerking Novel-T

Saxion maakt deel uit van Novel-T, een regionale samenwerking tussen lokale overheden, Universiteit Twente en Saxion. Novel-T bouwt aan een ondernemersklimaat in Oost-Nederland, waarin innovatie en ondernemerschap centraal staan. Met behulp van het Saxion Business Point en Novel-T SMART komen we achter de vragen in het regionale werkveld die we vertalen naar een project, waarmee studenten hun kennis in de praktijk kunnen toepassen. Waar het Saxion Centrum voor Ondernemerschap een ondersteunend productportfolio voor alle startende Saxion studentondernemers biedt, krijgen de scale-ups begeleiding vanuit Novel-T.



### Andere samenwerkingsverbanden

Het Saxion Centrum voor Ondernemerschap heeft inmiddels twaalf samenwerkingsverbanden. We werken bijvoorbeeld nauw samen met MKB Twente, de vereniging voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf in de regio Twente. Er is maandelijks een lunchmeeting van MKB Twente in onze incubator in Enschede. Daarnaast kunnen startups gebruikmaken van het MKB loket waar leden van MKB Twente helpen met bijvoorbeeld juridische, boekhoudkundige en subsidievragen. In samenwerking met MKB Twente, de Rabobank Enschede-Haaksbergen en de gemeente Enschede organiseerden we de Dag van de Ondernemer.

In Deventer zien we de samenwerking met het Ondernemershuis toenemen. In 2020 willen we deze samenwerking verduurzamen met een gezamenlijke set aan vaste activiteiten, zoals workshops en events. Daarnaast is dit jaar ingezet op een duurzame samenwerking met Oost NL, de ontwikkelingsmaatschappij van Oost-Nederland. We zien kansen voor samenwerking bij de uitvoering van het START!up Fonds, de ontwikkeling van grote projecten en het vervullen van innovatie- en kennisbehoeften van het regionale bedrijfsleven. Deze samenwerking verwachten we begin 2020 te formaliseren.

## Medewerkers & Organisatie

# 6

### 6.1 Inleiding

Onze medewerkers zijn bepalend voor wie wij als organisatie zijn. Wij vinden het belangrijk dat zij zichzelf kunnen zijn, dat ze zich kunnen blijven ontwikkelen en dat hun talent optimaal wordt benut. Met een diverse samenstelling van medewerkers in de organisatie wil Saxion vanuit verschillende invalshoeken het beste onderwijs, het beste onderzoek en de beste oplossingen bieden. Saxion realiseert de komende jaren een strategisch personeelsplan op organisatieniveau. Hierbij wordt rekening gehouden met de ontwikkelingen die invloed hebben op ons werk, zoals het Saxion Onderwijsmodel en het digitaliseren en standaardiseren van processen. In het afgelopen jaar zijn stappen

gezet in onze toekomstbestendige informatievoorziening door de introductie van nieuwe systemen als Xedule en Office 365. Daarnaast werken alle academies en ondersteunende diensten volgens de continu verbeteren werkwijze, waarmee mooie successen zijn behaald.

### 6.2 Medewerkers

#### Wendbare organisatie en medewerker

**Medewerkers in beweging** Saxion stimuleert medewerkers actief bezig te zijn met de toekomst van hun werk. De kennis van vandaag is morgen misschien niet meer toereikend. Bovendien veranderen functies door automatisering. Ook

verwachten we dat door demografische ontwikkelingen studentaantallen op termijn krimpen (zie ook paragraaf 7.9). Doorstroom en opleiding van onze huidige medewerkers heeft dan ook prioriteit.

Alle academies en diensten zijn bezig met een strategisch personeelsplan, zodat inzichtelijk wordt welke competenties er in welke omvang nodig zijn. Daarbij bevinden zij zich in verschillende fases. Er is bewustzijn gecreëerd wat betreft de noodzaak van de strategische personeelsplanning en het stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers. In 2020 is het streven dat elke eenheid een strategisch personeelsplan heeft. Die plannen worden vervolgens vertaald naar concrete, kwalitatieve en kwantitatieve Saxionbrede plannen.

Op verschillende plekken in de organisatie ontstaan (nu of later) kwalitatieve en kwantitatieve gaps tussen de huidige en de gewenste capaciteit. Het project 'Ondersteuning van de toekomst' anticipeert op de veranderingen in het werk van de ondersteunende functies als gevolg van onder meer de digitalisering. Voor deze medewerkers bepaalt een interne commissie, bestaande uit een aantal directeuren, over het wel of niet verlenen van een vast dienstverband.

In 2019 ontwikkelden we ook toekomstgerichte tools voor het voeren van ontwikkelgesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers en in teams, zoals een gesprekskaart die helpt bij het voeren van 'het goede gesprek' en een toolkit die ondersteuning biedt voor een teamgesprek.

### Inclusiviteit

In 2019 hebben verschillende activiteiten, voor zowel studenten als medewerkers, bijgedragen aan het stimuleren van inclusiviteit binnen Saxion:

- Het ledenaantal van J&SV Exaltio, de LHBTQ+ studentenvereniging in Enschede, is in 2019 verdubbeld door ondersteuning van het Saxion Th!nk with Pride-netwerk;
- Tijdens de 'coming-out-week' zijn de pride-vlaggen in Deventer en Enschede gehesen en is het Epy Drost gebouw voorzien van regenboogkleuren;
- Saxion organiseerde voor alle bedrijven die geïnteresseerd zijn in meer diversiteit en inclusie op de werkvloer het succesvolle Tech@Workplace Pride Event;
- Het StudieSuccesCentrum heeft tijdens de Students-4-Students campagne een subsidie ontvangen voor een project om studiesucces en kanselijkheid voor alle niet-westerse hbo-studenten vanuit het mbo te vergroten;
- Het platform Inclusie is gestart. Het platform is een initiatief van een groep docenten die diversiteit en inclusie in het onderwijs belangrijk vindt en zich daarvoor willen inzetten binnen Saxion.

### Participatie

#### Participatiebanen

Saxion wil duurzame en inclusieve participatiebanen realiseren. Het streven is 50 fte participatiebanen in 2024 (1 fte = 25,5 uur). Door onder andere natuurlijk verloop daalde het aantal participatiebanen naar 20 fte (2018: 21,9 fte). Eind 2019 besloot Saxion om de huidige groep participatiemedewerkers een (tijdelijke) arbeidsovereenkomst bij Saxion aan te bieden. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van een inclusieve organisatie. Om inclusiviteit nog meer te stimuleren zijn voor 2020 opnieuw middelen toegekend om de participatiemedewerkers centraal te bekostigen. In 2020 geven we de inzet en bekostiging van participatiemedewerkers op de lange termijn vorm.

### Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim over 2019 is 5,7% (2018: 5,6%). Onderzoek naar de verzuimoorzaken laat zien dat verschillende factoren een rol spelen, zoals verhoging van de pensioenleeftijd en ervaren werkdruk. Het verzuim langer dan drie maanden is nog steeds de belangrijkste factor in het totale ziekteverzuim. We hebben afgelopen jaar extra maatregelen genomen. Er is een verzuimspecialist benoemd die de HR-adviseurs en de lijn ondersteunt bij complexe en langdurige verzuimsituaties.

Daarnaast wordt extra aandacht besteed aan de juiste analyses en het voeren van sociaal-medisch overleg met inzetbaarheidscoaches en de HR-adviseurs. In 2020 vervolgen we onze verzuimaanpak, waarbij de focus zal verschuiven van preventie naar amplitie (gericht op het bevorderen van positieve psychologische toestanden).

#### Van werkdruk naar in balans op het werk

In de cao-hbo 2018-2020 is afgesproken dat hogescholen beleid ontwikkelen op het thema werkdruk. Dit thema staat hoog op de agenda van Saxion. Eind november heeft de CMR ingestemd met het beleidsdocument 'Van werkdruk naar in balans op het werk'. De belangrijkste afspraken zijn:

- Saxionbrede analyse van het thema werkdruk in het MTO 2020;
- Uitvoering en analyse van RI&E op psychosociale arbeidsbelasting en ongewenste omgangsvormen;
- Ontwikkelen van een verplichte training over omgaan met werkdruk voor alle leidinggevenden;
- Opnemen van het thema werkdruk in het onboarding programma voor leidinggevenden;
- Scholing voor de continu verbeteren coaches om het thema werkdruk met teams te bespreken;
- Informeren van leidinggevenden en medewerkers over middelen en manieren om werkdruk te voorkomen en te verminderen en delen van best practices;
- Transparantie in de personeelsformatie door vervanging bij (langdurige) ziektevervangingsinzichtelijk te maken;
- Periodiek rapporteren over (omgaan met) werkdruk in managementrapportages.

Tabel 13, Ziekteverzuim

	2015 realisatie	2016 realisatie	2017 realisatie	2018 realisatie	2019 realisatie	2019 streef- waarde
Ziekteverzuim	3,6%	4,2%	4,9%	5,6%	5,7%	5,3%

### Professionalisering

Saxion stelt middelen beschikbaar voor de professionalisering van de medewerkers. Enerzijds door het beschikbaar stellen van tijd en anderzijds door het beschikbaar stellen van budget voor externe kosten voor alle vormen van professionalisering en scholing, ook als deze intern worden verzorgd. Over de externe kosten wordt jaarlijks verantwoording afgelegd aan de vakbonden. In 2019 is hieraan € 3,8 mln. (2018: € 3,4 mln.) besteed.

### Integratie professionaliseringsaanbod SOM

Vanuit de organisatie groeit de behoefte aan aanvullend aanbod op de certificeringsthema's, met name de basiskwalificatie Didactiek en de basiskwalificatie Examinering. In 2018 vond bij alle academies een uitvraag plaats om te bepalen op welke thema's zij zich graag willen ontwikkelen. De thema's die hieruit naar voren kwamen zijn te verdelen in een zestal hoofdlijnen, die de basis vormen voor een programma voor doorlopende docentprofessionalisering. Het streven was om in het najaar van 2019 te starten met de uitvoering van dit programma. Gezien de ontwikkelingen rondom het Saxion Onderwijsmodel (SOM) is ervoor gekozen om het programma uit te stellen en te integreren met het professionaliseringsaanbod vanuit SOM.

Afgelopen jaar bleef het aantal medewerkers dat via de Saxion Academy gebruikmaakt van de interne scholingsactiviteiten ongeveer gelijk aan het voorgaande jaar. Er was veel aandacht voor didactiek, examinering, medezeggenschap, continu verbeteren, Smart Solutions en de masterclasses.

Tabel 14, Docenten met master/PhD

2015 realisatie	2016 realisatie	2017 realisatie	2018 realisatie	2019 realisatie	2019 streefwaarde
79%	81%	81%	82%	82,0%	80,0%

We zetten in op 100% docenten met een mastergraad met een bandbreedte van 20%.

Tabel 15, Certificering

	jan-18	jan-19	jan-20	Prognose 2020
Basiskwalificatie didactiek	60,0%	57,7%	58,3%	66,9%
Basiskwalificatie examinering	46,0%	46,5%	53,5%	80,3%

In 2020 wordt een grote stijging van de certificeringen verwacht. Dit is gebaseerd op het aantal inschrijvingen en de reeds lopende trajecten die in 2020 worden afgerond.

### Arbeidsvoorwaarden 2019

Er is vervolg gegeven aan de implementatie van de cao-hbo 2018-2020. In 2019 is er in het kader van de arbeidsvoorwaarden overeenstemming met de CMR bereikt over de volgende onderwerpen: werkdrukbeleid (zie hierboven), de verhouding vast/flex (zie paragraaf 6.2), arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (met uitzicht op onbepaalde tijd) en het koppelen van de maximumduur van de arbeidsovereenkomst aan de duur van een project. Het gaat hierbij om specifieke, met instemming van de CMR aangewezen projecten, waarvoor additionele gelden beschikbaar zijn gesteld. Daarnaast heeft er in 2019 in het kader van de zogenaamde decentrale arbeidsvoorwaarden een versoering van het betaald ouderschapsverlof plaatsgevonden.

### Gevoerd beleid gericht op beheersing van uitgaven inzake uitkeringen na ontslag

Door Saxions professionele maatwerkbegeleiding en ondersteuning, gericht op het vinden van ander werk, vinden medewerkers sneller hun weg naar de arbeidsmarkt. Het aantal ex-medewerkers met een (B)WW-uitkering is begin 2019 gedaald van 64 naar 28 medewerkers. Eind 2019 is het aantal (B)WW-gerechtigden gestegen naar 40, omdat aflopende arbeidscontracten van medewerkers niet werden verlengd. Vier maanden voor het einde van het dienstverband melden eenheden medewerkers aan bij de casemanager, waardoor we in staat zijn deze medewerkers vroegtijdig te begeleiden naar ander werk en beter te anticiperen op toekomstverwachtingen en marktontwikkelingen. Door deze preventieve en proactieve aanpak zijn we in staat het aantal ex-medewerkers met een (B)WW-uitkering zo laag mogelijk te houden.

### Personeelsopbouw

In 2019 nam het personeelsbestand met 1,8% in fte's toe. De verhouding tussen vaste arbeidscontractvormen en flexibele contractvormen was eind 2019 in fte's 82,1% vast versus 17,9% flexibel. In 2019 zijn conform de cao-hbo afspraken met de CMR gemaakt over de minimale (15%) en maximale (25%) omvang van de flexibele contractvormen in fte's. Het aantal vrouwen in managementposities binnen Saxion vertoont veel overeenkomsten met de cijfers van vorig jaar. Saxion kent een redelijk evenredige en daarmee gezonde opbouw qua leeftijds categorieën. De groep medewerkers die valt in de leeftijdscategorieën 60 t/m 64 en >64 jaar verlaat de komende jaren de organisatie als gevolg van het bereiken van de pensioenleeftijd. De omvang van deze groep is 13%. Er is naast reguliere personeelsplanning geen specifiek beleid nodig om dit vertrek goed op te kunnen vangen.

Tabel 16, Verdeling OP/OBP (OBP is incl. MT) Saxion (incl. Saxion Next)

Personeelsverdeling		2017	2018	2019
Aantal	OP	1.673 (62%)	1.785 (63%)	1.760 (61%)
	OBP	1.037 (38%)	1.064 (37%)	1.146 (39%)
	<b>Totaal</b>	<b>2.710</b>	<b>2.849</b>	<b>2.906</b>
In fte	OP	1.286 (61%)	1.342 (62%)	1.345 (61%)
	OBP	811 (39%)	837 (38%)	867 (39%)
	<b>Totaal</b>	<b>2.097</b>	<b>2.179</b>	<b>2.212</b>

Tabel 17, Tabel verhouding vast/flex

Vast:Flex in fte's	2018	2019
Vast	81,9%	82,1%
Flex	18,1%	17,9%

Tabel 18, Aandeel vrouwen binnen Saxion

Aandeel vrouwen binnen Saxion	2018	2019
Totale organisatie	58%	57%
Sub-top	49%	48%
Top	41%	41%
College van Bestuur	100%	100%

Tabel 19, Leeftijdsopbouw personeel

Leeftijdsopbouw	2018	2019
<25 jaar	181	186
25 t/m 29	178	164
30 t/m 34	295	293
35 t/m 39	361	361
40 t/m 44	340	380
45 t/m 49	392	389
50 t/m 54	379	394
55 t/m 59	369	357
60 t/m 64	307	337
>64	47	45
<b>Totaal</b>	<b>2.849</b>	<b>2.906</b>

## 6.3 Organisatie

### Ondersteuning van het onderwijs

Strategische lijn Slagvaardige organisatie  
 Eind 2018 is besloten om de ondersteuning van het onderwijs en de studenten logischer te ordenen. Op basis hiervan zijn zes eenheden - te weten StudieSuccesCentrum, International Office, Bureau Kwaliteitszorg, Programma ICT & Onderwijs, Programma TopTalent en Programma Bètatechniek – per 1 september 2019 geïntegreerd in de nieuwe dienst Onderwijs en Student Support (OSS). De dienstverlening wordt in 2020 herijkt om beter aan te sluiten bij de behoeften van academies en studenten.

### Herijking bestuursondersteuning

Strategische lijn Slagvaardige organisatie  
 Om de organisatie efficiënter in te richten, is ervoor gekozen een aantal ondersteunende bureaus samen te voegen. De volgende wijzingen zijn doorgevoerd:

- Bureau Kwaliteitszorg is onderdeel geworden van de dienst Onderwijs en Student Support. De expertise op het gebied van kwaliteitszorg en onderwijsbeleid komt daar het best tot z'n recht in samenhang met de andere expertises in deze nieuwe dienst (zie hierboven);
- Financial Control en Bureau Control zijn samengevoegd in de dienst

Control, Finance & Audit. Met de ontwikkeling van Financial Control naar business control werd de positionering van Bureau Control ten opzichte van deze dienst onhelder;

- Per 1 januari is Bureau Vastgoed onderdeel geworden van de Facilitaire Serviceorganisatie (FSO). De huidige vastgoeditdagingen hebben grote raakvlakken met facilities;
- De bureaus Bestuur en Corporate Information Management zijn, gezien de kleine omvang, samengegaan in één afdeling. Per 1 maart 2020 heet deze eenheid de Dienst Bestuurszaken en Informatie-management.

### Onderwijsplanning

De afgelopen jaren is er in het programma Onderwijslogistiek (OL4D, zie paragraaf 3.7) gewerkt aan optimalisatie van het proces van plannen en roosteren. Onderdeel daarvan is het in gebruik nemen van het roostersysteem Xedule. Dit leidde tot een nieuw proces van onderwijsplanning. De huidige organisatiestructuur past niet meer goed bij dit nieuwe proces. Doordat onderwijsplanning nu op verschillende plekken in de organisatie is belegd, ontstaan er problemen in de aansturing en ervaren we onvoldoende wendbaarheid. Saxion kiest er daarom voor de regie op onderwijsplanning centraal te beleggen. Er komt één loket voor alle facetten van onderwijsplanning, waardoor beter gestuurd kan worden op het student- en Saxion belang. Het ondersteunt de wensen van Saxion om te zorgen voor een eenvoudige organisatiestructuur met effectieve en efficiënte werkprocessen.

Het doorvoeren van deze wijziging heeft impact op de rollen en werkzaamheden van medewerkers die zich in de academies bezighouden met onderwijsplanning. Medewerkers gaan over naar het centrale team en zij worden in hun nieuwe rol ondersteund middels scholing. Tevens wordt ingezet op het stimuleren van mobiliteit en verbeterde inzetbaarheid. De startdatum van het nieuwe team Onderwijsplanning is 1 april 2020.

### Informatievoorziening

Strategische lijn Slagvaardige organisatie  
**Roadmap Informatievoorziening**  
 Onder Informatievoorziening verstaan we het geheel van processen, informatie (gegevens, data, content), applicaties en onderliggende technische infrastructuur om onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering van Saxion optimaal te doen verlopen. Saxion heeft in 2019 ver-

## Roadmap Informatievoorziening

volg gegeven aan de verbetering van de informatievoorziening. Dat doen we met de uitvoering van de Roadmap Informatievoorziening (IV). In de Roadmap IV staat beschreven welke projecten tussen nu en 2022 moeten worden uitgevoerd om een toekomstbestendige informatievoorziening te realiseren. De projecten met de meeste impact waren:

- Onderwijslogistiek in 4D;
- De uitfasering van de IBM-omgeving;
- De vervanging van MijnSaxion;
- De implementatie van Office 365.

Een belangrijke mijlpaal is dat alle academies, met uitzondering van de Saxion Parttime School (SPS), over zijn op het roosteren met Xedule (onderdeel van het project Onderwijslogistiek in 4D). SPS gaat in 2020/2021 met Xedule werken. In 2020 uniformeren en standaardiseren we verder op het gebied van plannen en roosteren. Om tot een optimaal gebruik van Xedule en Office 365 te komen, zullen we nog flinke verbeterstappen moeten zetten. We werken er hard aan tot één proces onderwijsplanning te komen (zie ook hierboven en paragraaf 3.6). Voor Office 365 geldt dat we beter gebruik kunnen maken van best practices in het gebruik van Teams en SharePoint.

De uitdaging bij de IV-projecten blijft het tijdig vrijmaken van tijd, geld en middelen, met name bij de academies. De totstandkoming van het projectenportfolio willen we vereenvoudigen. Om daar te komen is ingezet op verdere professionalisering van het project- en portfolio-management.

Naast bovenstaande projecten is hard gewerkt aan het realiseren van de eerste Enterprise Service Bus, een software-oplossing om bedrijfs-systemen op professionele wijze met elkaar te laten communiceren, en een toekomstbestendige Identity & Access Managementoplossing. Daarnaast is de migratie naar Windows 10 op de werkplekken nagevoerd. Ook is in 2019 gestart met de uitrol van Mobile Device Management. Dit zal in 2020 vervolg zal krijgen.

### Besturing en organisatie

Ook de besturing en organisatie van de informatievoorziening was aan verandering onderhevig. De Business Support Organisatie (BSO) gaf verder vorm aan de centralisatie van ICT. Zo is de functie Functioneel Beheer gecentraliseerd en geprofessionaliseerd, verkregen we meer grip op leveranciers en contracten en startte de uitbesteding van licen-

tiemanagement. Het onderbrengen van software development capaciteit naar het Integration Competence Center (ICC) is in gang gezet.

Om continuïteit te kunnen bieden en slagvaardiger op te kunnen treden, investeerden we in de ontwikkeling van Microsoft kennis en zijn er grote stappen gemaakt in het professionaliseren van servicemanagement. Een dubbele bezetting in netwerk- en Windowsbeheer leidde tot een betere borging van infrabeheer. De interne klanttevredenheid van de ICT-servicedesk neemt toe.

Voor de inrichting van de informatievoorziening en de afstemming van vraag en aanbod daarin, richten we ons op ketens: de samenwerking tussen verschillende organisatieonderdelen die samen één product of dienst leveren. Onderwijslogistiek is één van die ketens. In 2020 komt daar de keten onderwijs bij als uitgangspunt voor de inrichting van de informatievoorziening. De vorming van de Onderwijs en Student Support helpt daarbij (zie paragraaf 6.3).

Er is gestart met de uitbesteding van maatwerksoftware richting externe leveranciers en met het opstellen van de sourcingsstrategie ICT: welke ICT-activiteiten doen we zelf, welke besteden we uit, wie zijn daarin onze partners? De focus ligt hier op de ontwikkeling van een IT-regieorganisatie, die de komende jaren haar beslag krijgt in het programma Toekomstbestendige infrastructuur.

Saxion is goed op weg om haar IV-fundament op orde te krijgen. We zullen de komende jaren flink moeten blijven investeren om alle onderwijsvormen en het onderzoek binnen onze hogeschool te (blijven) faciliteren.

### Informatiebeveiliging & Privacy

#### Implementatie van de AVG

In 2019 heeft het programma Informatiebeveiliging & Privacy (IB&P) vervolg gegeven aan het programma Samen Veilig aan het Werk, door onder andere awareness acties rondom phishing mails op te zetten. Tevens is vervolg gegeven aan de taskforce Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van 2018. Ondanks dat Saxion het van groot belang acht dat er zorgvuldig wordt omgegaan met persoonsgegevens, heeft de implementatie om tot een hoger volwassenheidsniveau te komen om diverse redenen vertraging opgelopen. Per aandachtsgebied zien we de verschillen in volwassenheid op de vijf puntsschaal variëren

tussen niveau één en drie. Saxion zit gemiddeld onder niveau twee. In de tweede helft van 2019 zijn kennis- en expertisesessies gehouden met kernfunctionarissen die betrokken zijn bij het doorvoeren van wijzigingen in de informatievoorziening. Om dieper inzicht te krijgen in de mate van bewustwording is een Cybermonitor onderzoek gedaan: een online enquête om het bewustzijn van medewerkers op het gebied van IB&P te toetsen. De resultaten zijn door eenheden meegenomen in het plan IB&P voor 2020 om het bewustzijn verder te verhogen.

Er zijn in 2019 36 AVG-gerelateerde inbreuken geregistreerd, waarvan er vier zijn gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Hierbij werd de functionaris gegevensbescherming (FG) van Saxion betrokken. In 2018 zijn 33 AVG-gerelateerde inbreuken geregistreerd. De verklaring van de toename is de overstap naar een nieuw mailsysteem en een toename in diefstal van mobiele apparaten.

In 2020 geven we vervolg aan het programma IB&P. Hierbij beogen we dat het volwassenheidsniveau twee eind 2020 alsnog wordt behaald, zodat Saxion in 2021 kan doorgroeien naar het gewenste niveau drie. De resultaten van de SURF audit-benchmark worden hierin meegenomen. Tot slot richten we risicomanagement op het vlak van IB&P in 2020 in.

### Continu verbeteren

Strategische lijn  
Slagvaardige  
organisatie

Saxion streeft naar een 'continu verbeteren' organisatie: dat is een organisatie waarin medewerkers elke dag bezig zijn met de vraag hoe zij hun werk slimmer, beter of anders kunnen uitvoeren. Daarbij staat de student centraal. Continu verbeteren is geen doel op zich, het levert de bouwstenen die nodig zijn om de ambitie van Saxion te realiseren. In 2018 namen 17 van de 25 eenheden actief deel aan het programma Continu Verbeteren. De laatste acht eenheden hebben het programma in 2019 succesvol doorlopen. Daarmee werken alle academies en ondersteunende diensten volgens de continu verbeteren werkwijze. Er zijn verschillen in de intensiteit waarin gebruik wordt gemaakt van continu verbeteren. Een aantal eenheden is zelfstandig of met een coach verder gegaan. Hieronder volgen een aantal concrete successen die het afgelopen jaar met behulp van continu verbeteren zijn behaald:

- In de weekstart bij International Business School is het toetsrendement en de aanwezigheid van de studenten tijdens de lessen actief gemonitord. Door daarop bij te sturen verminderde de uitval in het

eerste studiejaar van >50% in het studiejaar 2017/2018 naar 23,5% in studiejaar 2018/2019;

- Bij een aantal academies en diensten zijn mooie resultaten geboekt in het verhogen van het werkplezier. De workshop Kaizen creëerde bij de Academie Gezondheidszorg inzicht in de piekbelasting van een team, waarna werkzaamheden anders zijn verdeeld. Dit resulteerde in een betere werkverdeling en minder werkdruk;
- Transfermanagers (managers die zich bezighouden met de commerciële activiteiten van een academie) van Academie Mens en Arbeid, Academie Mens en Maatschappij en Academie Gezondheidszorg stelden gezamenlijk een plan van aanpak (A3) op die is afgeleid van de True North van Zorg en Welzijn. Hierdoor kunnen zij gezamenlijk optrekken richting de klant en horizontaal samenwerken binnen Saxion;
- De best practices van Saxion worden onderling met elkaar uitgewisseld, waardoor eenheden van elkaar kunnen leren. Ook andere hogescholen zijn geïnteresseerd in de continu verbeteren werkwijze van Saxion.

### Duurzaamheid en milieu

Saxion wil met haar onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering een bijdrage leveren aan de Sustainable Development Goals (SDG's). Dit heeft zich onder andere vertaald in een indicator voor een duurzame organisatie, namelijk het reduceren van de CO2 voetafdruk. We zijn gestart met het ontwikkelen van een ambitie op duurzaamheid, het bepalen van de huidige energielabels van de gebouwen en het in kaart brengen van de huidige CO2 voetafdruk van onze bedrijfsvoering. Eind 2019 bepaalden we de CO2 voetafdruk van Saxion (12.085,5 ton). Saxion beschikt over energielabel C voor Ko Wierenga en label D voor Handelskade. De overige vier gebouwen hebben energielabel A. In het voorjaar van 2020 is de duurzame ambitie van Saxion voor haar organisatie gereed en is een streefwaarde bepaald voor de indicator 'reductie CO2 voetafdruk'. Ook op het gebied van onderwijs en onderzoek werkt Saxion aan de SDG's. Zie daarvoor paragraaf 3.3 en 4.2.

### Zichtbaarheid Saxion

Strategische lijn  
Externe  
oriëntatie en  
profilering

In 2019 heeft Saxion gewerkt aan de zichtbaarheid van haar lectoraten en hun toegepaste onderzoeken. Hiermee laten we zien hoe wij bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken en concrete innovatiebehoeften van partners in de regio. Vanuit een meerjarige PR-strategie is er gestart met een proactieve, gerichte mediabenedering naar regionale

Strategische lijn  
Externe oriëntatie  
en profilering

maar ook landelijke en vakmedia. Dit heeft geleid tot diverse publicaties in regionale, landelijke en vakmedia, zowel online, in print als op radio en tv. Door de inzet monitoring tools hebben we een nulmeting voor 2019 gerealiseerd voor mediawaarde en bereik per type medium. Er is in 2019 een totaal potentieel bereik<sup>3</sup> gerealiseerd van ruim 15 miljoen views verdeeld over 107 publicaties op het gebied van print, online en Radio & TV (RTV). De online publicaties, specifiek de publicaties in de vakmedia, hadden het grootste bereik met ruim 86%.

### Stakeholdermanagement

Saxion is een hogeschool met een externe blik en de deuren open voor de regio. Onze stakeholders zijn van grote waarde en voorzien we van talent en kennis. Via onze strategische agenda zetten we in op een betere profilering van Saxion met het werkveld. Er is een aanzet gemaakt voor het in kaart brengen van het huidige stakeholderveld. Het beleid voor strategisch partnership wordt nog nader ontwikkeld. Afgelopen jaar is de functie van Saxion Business Point als dé voordeur voor bedrijven, instellingen, overheden en andere instanties die samenwerking zoeken met Saxion verkend in een pilot. Na de pilot is het Business Point onderdeel geworden van het Saxion Informatie Centrum. Ook is een vooronderzoek gestart naar een Saxionbreed CRM-systeem dat uiterlijk in 2021 moet leiden tot de aanschaf van een geschikt relatiebeheersysteem, voor de hele organisatie.

### Huisvesting

In 2019 is gestart met het opstellen van de Saxion huisvestingsstrategie 2020-2030. In deze strategie wordt rekening gehouden met het Strategisch Plan 2020-2024, de ervaringen met onze huisvesting en de ontwikkelingen in het onderwijs, onderzoek en de studentaantallen. In het voorjaar van 2020 is de huisvestingstrategie in concept gereed.

### Ruimtecapaciteit en bezettingsgraad

In 2019 is er extra ruimte voor het lab Mechatronica en het VR-lab gehuurd bij het Ariënsplein in Enschede. Het tweejaarlijks bezettingsonderzoek naar onderwijsruimten is in 2019 niet uitgevoerd. Door de implementatie van Xedule (zie paragraaf 3.7) kon garantie op de juiste input niet geleverd worden. Er wordt bekeken of er een bezettingsonderzoek in 2020 wordt uitgevoerd.

Tabel 20, Ruimtecapaciteit (in m<sup>2</sup> bruto vloeroppervlak)

Ruimtecapaciteit (in m <sup>2</sup> bruto vloeroppervlak)	Ultimo 2018	Ultimo 2019
Eigen locaties	106.992	114.902
Externe huur	10.470	12.532
<b>Totaal</b>	<b>117.462</b>	<b>127.434*</b>

\*NB: de ruimtecapaciteit wijkt iets af van vorig jaar omdat de gegevens via een ander systeem gegenereerd zijn. De m<sup>2</sup> die in de kelders gebruikt worden zijn nu toegevoegd.

Vernieuwen  
kwaliteitsbeleid

### Studentenhuisvesting internationale studenten

In het studiejaar 2019/2020 constateerden we een dalende behoefte aan studentenkamers in Deventer en Apeldoorn. De kamers in Apeldoorn zijn mede om deze reden afgestoten. De internationale studenten voor opleidingen in Apeldoorn en Deventer zijn vanaf schooljaar 2019/2020 in de twee Saxion panden in Deventer gehuisvest. Op beide panden loopt de huurperiode nog minimaal twee jaar door.

De vraag en het aanbod van studentenkamers in Enschede bleef stabiel. Saxion beschikt hier over een eigen pand en huurt daarnaast nog drie panden voor studentenhuisvesting. De huurperiode van twee panden loopt ten einde. Eind 2019 is een start gemaakt met het in beeld brengen van de financiën van de studentenhuisvesting en de scenario's voor de toekomst. De uitkomsten hiervan verwachten we in het voorjaar van 2020.

Tabel 21, Studentenhuisvesting internationale studenten

Studentenhuisvesting (beheer Saxion)	Ultimo 2018	Ultimo 2019
Deventer, huurpanden	178	178
Enschede, eigendom	56	56
Enschede, huurpanden	162	162
Apeldoorn, huurpanden	11	0
<b>Totaal</b>	<b>407</b>	<b>396</b>

3. Print: de oplage - online: het aantal (unieke) bezoekers per dag, RTV: het aantal luisteraars/kijkers per dag.



## 7

### 7.1 Algemene gegevens

Saxion is een stichting (Stichting Saxion), met haar zetel in de gemeente Rijssen-Holten. De vestigingsplaatsen zijn Enschede, Deventer en Apeldoorn. Saxion is een University of Applied Sciences die met onderwijs en toegepast onderzoek oplossingen biedt voor vragen in de samenleving. Om maximale waarde te leveren aan student, werkveld en samenleving, streeft Saxion ernaar de beste hogeschool van Nederland te worden.

### 7.2 Ontwikkelingen

Per 1 januari 2020 trad Timo Kos aan als lid van het College van Bestuur. Anka Mulder (voorzitter), Ineke van Oldeniel (vice-voorzitter) en Timo Kos (lid) vormen vanaf dan het College van Bestuur van Saxion.

### 7.3 Bestuur

#### Bestuurlijke structuur

Branchecode  
goed bestuur  
hogescholen

Voor een goed en transparant bestuur van de onderwijsinstelling, werkt Saxion conform de uitgangspunten van de Branchecode goed bestuur hogescholen. De bestuurlijke structuur van Saxion is verankerd in de statuten, het bestuurs- en beheersreglement en het toezichtreglement. Saxion kent een platte, onderwijs- en onderzoeksgedreven inrichting van de organisatie om de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek zo diep mogelijk in de organisatie te beleggen. De statuten, reglementen en het organogram zijn toegankelijk via de website: <https://www.saxion.nl/over-saxion/organisatie>.

#### Besturingsfilosofie

Onze besturingsfilosofie creëert eenheid in centraal beleid. Uitgangspunt is dat er centraal beleid is, tenzij dat geen toegevoegde waarde heeft. Om onze ambities te kunnen realiseren bieden we ruimte voor vernieuwing, verandering en wendbaarheid. Gezamenlijke kaders geven de sturing die nodig is om onze organisatie efficiënt en versterkend

te laten werken. Een voorbeeld van een dergelijk kader is het Saxion Onderwijsmodel (zie paragraaf 3.3). Het model bestaat uit een visie op toekomstbestendig onderwijs, afspraken en richtlijnen. Dit model gaan we in al onze opleidingen gebruiken. Om onze ambities te kunnen realiseren is het van belang te standaardiseren in de ondersteunende processen en applicaties. Hierover maken we de komende jaren afspraken.

#### Integraal Management

De besturing vindt op basis van integraal management plaats. Daarin is iedere eenheid verantwoordelijk voor het realiseren van de afgesproken resultaten en voor het doelmatig en rechtmatig aanwenden van de (merendeels publieke) middelen. De eenheden zijn daarnaast verantwoordelijk voor de naleving van de wettelijke voorschriften en regelgeving die in de WHW staan (ze worden hierbij gefaciliteerd door ondersteunende diensten). Daartoe behoort de verantwoordelijkheid voor de rechtmatige besteding van de rijksbijdrage. De basis van het stelsel van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is vastgelegd in het Bestuurs- en beheersreglement en de Saxion mandaatregeling. De interne financiële middelenverdeling 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 & controlcyclus. De Raad van Toezicht voert toezicht uit op het bestaan, de werking en 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 7.5 is nadere informatie over ons risicomanagement proces opgenomen. Risico's van grote innovatieprojecten, zoals omvangrijke ICT investeringen, worden nauwlettend in de gaten gehouden via de P&C producten en specifieke rap-

portagestructuren. De Raad van Toezicht van Saxion houdt toezicht op de invulling en uitvoering van het risicomanagement van Saxion.

### Horizontale dialoog

#### Verbonden met Oost-Nederland

Saxion is stevig verbonden met het bedrijfsleven, de overheid en de maatschappelijke instellingen in de regio Oost-Nederland. Als University of Applied Sciences kent onze horizontale dialoog ook een belangrijke (Eu)regionale en internationale dimensie. Onze belangrijkste stakeholders zijn studenten, ouders, medewerkers, andere onderwijs- en kennisinstellingen (scholengemeenschappen, ROC's, universiteiten), bedrijven, overheid en maatschappelijke instellingen. Hieronder geven we enkele voorbeelden van de betrokkenheid van onze stakeholders:

- Studenten en medewerkers zijn gesprekspartners via de opleidingscommissies, academierraden en de Centrale Medezeggenschapsraad en betrokken bij organisatorische ontwikkelingen en bij het beleid rond onderwijs en onderzoek. De studieverenigingen hebben veelal een ondersteunende rol;
- Er zijn 20 sessies georganiseerd (Praat mee met CvB) waarin het College van Bestuur in gesprek ging met studenten en medewerkers over het Strategisch Plan 2020-2024 en de kwaliteitsafspraken (zie paragraaf 3.5);
- Voor het College van Bestuur zijn studentgesprekken een belangrijke graadmeter. Bestuurders voeren informele gesprekken met studenten, lopen dagdelen met studenten mee en wonen lessen bij;
- Studenten, medewerkers en het werkveld zijn betrokken bij het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitszorg door deelname aan onder andere evaluaties en audits;
- Studenten en medewerkers zijn afgelopen jaar intensief betrokken bij de ontwikkeling van het Saxion Onderwijsmodel (zie paragraaf 3.3), onder andere door middel van de bijeenkomst(en) SOM #hoedan?;
- Er zijn diverse informele, interne overlegvormen, zoals bijvoorbeeld het Saxionbrede Overleg van Kwaliteitszorgfunctionarissen (SOK), het Netwerk van Voorzitters Examencommissies van Saxion (NVES), overleg van voorzitters klachtencommissies, van onderwijskundig adviseurs (NeOn) en van Instroom- en aansluitingsdeskundigen;
- Het werkveld is doorlopend betrokken bij de ontwikkeling en vernieuwing van onze opleidingen via de werkveld- of beroepenveldcommissies. Het werkveld is daarnaast actief bij Saxion betrokken via gastdocenten, stages en afstudeerprojecten en door haar inbreng van casussen en projecten in ons onderwijs en onderzoek. Het Smart

Solutions Semester is een onderwijsvorm die het werkveld actief betreft en onderdeel maakt van het onderwijsproces (zie paragraaf 3.3);

- We meten periodiek de tevredenheid van het werkveld over ons onderwijs en onderzoek door werkveldtevredenheidsonderzoeken;
- In maart 2019 organiseerde Saxion een event voor CEO's uit de regio. In die bijeenkomst ontmoetten studenten en bedrijven elkaar en werd het gesprek gevoerd over de strategie van Saxion, de invulling van de kwaliteitsafspraken (zie paragraaf 3.5) en hoe Saxion de regio kan versterken;
- Saxion kent diverse partnerships met bedrijven en instellingen. Onder meer via de beide Centres of Expertise (zie paragraaf 4.4) en Novel-T (zie paragraaf 5.2) hebben we contact met diverse stakeholders (zie paragraaf 5.2). Daarnaast neemt Saxion deel aan diverse B2B-netwerken;
- Het College van Bestuur betreft het bedrijfsleven, de (lokale) overheid, onderwijsinstellingen, de Vereniging Hogescholen en andere maatschappelijke organisaties via bestuursfuncties en diverse formele en informele gremia bij ontwikkelingen van Saxion.

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.

## 7.4 Verantwoording bestuurskosten en declaraties

Mevrouw Mulder heeft geen leaseauto en reist zoveel mogelijk met het openbaar vervoer. Mevrouw Van Oldeniel heeft een leaseauto; de kosten hiervan zijn, conform de handreiking verantwoording bestuurskosten, niet in dit overzicht opgenomen (de fiscale bijtelling is in de bezoldiging voor de WNT opgenomen).

De omvang van de vaste onbelaste vergoeding bedraagt voor:

- Mevrouw drs. J.L. Mulder: € 2.700
- Mevrouw mr. H.G.M. van Oldeniel € 2.220

Deze vaste onbelaste onkostenvergoeding dient ter dekking van de volgende kosten: kleine uitgaven voor representatie, lidmaatschappen, vakliteratuur en de kosten van in privé aangeschafte apparatuur voor communicatie en bereikbaarheid, die deels zakelijk wordt gebruikt.

Tabel 22, Verantwoording bestuurskosten en declaraties (in €)

Overzicht verantwoording bestuurskosten en declaraties (in €)	Mevrouw drs. J.L. Mulder (voorzitter)	Mevrouw mr. H.G.M. van Oldeniel (lid)	Gezamenlijk	Totaal
Reiskosten binnenland	3.771	1.700	-	5.471
Reiskosten buitenland	2.217	-	-	2.217
Representatiekosten	196	50	781	1.027
Overige kosten	-	-	164	164
<b>Totaal</b>	<b>6.184</b>	<b>1.750</b>	<b>945</b>	<b>8.879</b>

## 7.5 Risicomanagement

### De (mogelijke) gevolgen van COVID-19

De belangrijkste risico's die voortvloeien uit de huidige onzekere situatie inzake COVID-19 zijn:

- Studievertraging doordat onderwijs en toetsing niet volledig door kunnen gaan. Dit is nadelig en kostenverhogend voor studenten en kan tot claims leiden. De Vereniging Hogescholen is in overleg met OCW om hogescholen te vrijwaren voor studievertraging als gevolg van de coronacrisis en mogelijke claims die daaruit voort komen. Daarnaast kan dit ervoor zorgen dat de doelen ten aanzien van bachelorrendement en uitval niet worden gehaald. Dit kan tot een lagere bekostigingsgraad leiden;
- Lagere kwaliteit van het onderwijs en daardoor studievertraging door de versnelde implementatie van digitalisering van het onderwijs. De versnelde digitalisering zorgt voor een hogere werkdruk van medewerkers (meer ontwikkeling en voorbereiding) en vraagt andere vaardigheden van docenten en studenten. Saxion heeft in een zeer snel tempo maatregelen getroffen om het leren en toetsen op afstand mogelijk te maken, waarbij krachten en expertises zijn gebundeld. Hierdoor gaat het onderwijs en de toetsing in belangrijke mate door en daar zijn we trots op. Er wordt hard aan de professionalisering van docenten en ondersteuning op gebied van digitaal lesgeven en toetsen gewerkt, maar dit heeft tijd nodig. De kwaliteit van het diploma dient overigens te allen tijde te zijn geborgd;

- Een daling van het bachelorrendement en een stijging van de uitval doordat geen fysiek contact mogelijk is. Hierdoor vermindert de (sociale) binding van de student met de klas, opleiding en Saxion, terwijl dit een belangrijk aspect is bij studiesucces. We hebben maatregelen genomen door veel digitaal contact aan te bieden;
- Kortingen vanuit OCW op het macrobudget en minder beschikbare externe (subsidie) middelen voor projecten en contractonderwijs in verband met een mogelijke recessie. Wanneer hiervan sprake is, zullen besparingen moeten plaatsvinden;
- Langdurig minder internationale en deeltijdstudenten. Wanneer hiervan sprake is, zullen besparingen moeten plaatsvinden. Er wordt onderzocht welke maatregelen kunnen worden getroffen, zoals het verder ontwikkelen van online onderwijs voor deze groepen en mogelijk een instroom in februari;
- Het niet (volledig) kunnen uitvoeren van projecten in de tweede geldstroom en het stilvallen van contract onderwijs, omdat er onvoldoende toegang tot de gebouwen is. Dit leidt tot lagere opbrengsten en kan tot claims leiden in verband met het niet nakomen van verplichtingen;
- Hoger ziekteverzuim en/of lagere kwaliteit van de dienstverlening en/of minder efficiency door het langdurig thuiswerken. De huidige situatie heeft veel impact voor onze medewerkers en zorgt voor een hogere werkdruk bij bepaalde functies. Daarnaast

missen medewerkers het sociale contact, hebben ze extra zorgtaken voor kinderen en familie en beschikken ze niet altijd over een goede werkplek. Hiervoor is specifieke aandacht (begin mei is gelukkig nog geen sprake van een hoger ziekteverzuim);

- Hogere (eenmalige) kosten: bijvoorbeeld in het kader van meer en veilig digitaal werken, extra benodigde capaciteit voor de ontwikkeling van digitaal onderwijs en digitale toetsen en begeleiding van studenten, extra beroep op profileringsfonds en hogere kosten wachtgeld;
- Geen of onvoldoende compensatie van extra verliezen in verband met de coronacrisis, waardoor mogelijk een andere strategische prioritering moet komen van de inzet van financiële middelen (wanneer geen of onvoldoende dekking uit de financiële buffers kan plaatsvinden);
- Nu is er veel aandacht voor het door laten gaan van operationele activiteiten. Daardoor zijn de activiteiten met betrekking tot de strategische lijnen tijdelijk beperkter. Wanneer dit te lang duurt, is dit risicovol omdat vernieuwing niet of te traag plaatsvindt.

### Toprisico's Saxion

Saxion heeft risicomanagement ingebed in de planning & controlcyclus (P&C cyclus) van de organisatie. Dat betekent dat risico's structureel aandacht krijgen van het College van Bestuur en de eenheden. We volgen met betrekking tot de toprisico's de volgende cyclus (risicomanagementsysteem):

- Het College van Bestuur bepaalt de Saxion toprisico's;
- Alle eenheden vullen tweemaal per jaar een risicoparagraaf (vast onderdeel van P&C cyclus). Ze benoemen, indien van toepassing, de belangrijkste maatregelen, die met betrekking tot de Saxion toprisico's worden genomen en de voortgang hiervan. Daarnaast worden eventuele aanvullende toprisico's benoemd en maatregelen voor hun eenheid getroffen. Ze worden hierin gestimuleerd en uitgedaagd door de business controller. Het College van Bestuur bespreekt de risicoparagrafen met de managementteams van de eenheden;
- De dienst Control, Finance & Audit (CFA) voegt de output uit de decentrale risicoparagrafen samen en bepaalt de belangrijkste 'rode lijnen'. Daarnaast is per Saxion toprisico een expertgroep benoemd die, gefaciliteerd door CFA, tweemaal per jaar het risico en voortgang van de maatregelen bespreekt;

- De uitkomsten van bovenstaande wordt tweemaal per jaar besproken in de centrale risico-adviesgroep. Deze adviesgroep geeft een advies over de Saxion toprisico's en (voortgang van de) maatregelen aan het College van Bestuur;
- CFA bespreekt het advies met het College van Bestuur op basis waarvan de toprisico's en maatregelen worden bepaald. De output wordt vastgelegd in een risiconotitie. Deze wordt onder andere besproken met de (Auditcommissie van de) Raad van Toezicht en de Centrale Medezeggenschapsraad. Daarnaast wordt de notitie aan de eenheden verspreid.

We evalueren deze cyclus in 2020 en beoordelen op basis daarvan welke verbeteracties vanaf 2021 nodig zijn. Het belangrijkste is dat medewerkers zich bewust zijn van risico's en bespreekbaar (kunnen) maken hoe hiermee om te gaan. In 2020 vinden, aanvullend op bovenstaande cyclus, acties plaats om een beter inzicht te krijgen in de belangrijke risico's en maatregelen rondom IT innovatieprojecten, informatiebeveiliging & privacy en IT processen.

De volgende toprisico's kunnen het bereiken van de strategische doelen mogelijk belemmeren:

Tabel 23, Toprisico's Saxion

Strategische risico's – doen we de goede dingen? Mogelijk belemmering voor realiseren strategie, invloed op lange termijn doelstellingen	
Risico	Maatregelen
Onvoldoende studenten leveren voor de regionale arbeidsmarkt.	In kaart brengen behoeften werkveld i.r.t. internationale studenten   verbeteren studentenprognose   onderzoeken internationale studentenmarkt, juiste buitenlandse studenten werven & behouden   portfoliomanagement 1e en 3e geldstroom   beperken uitval studenten.
Noodzakelijke innovatie uit ambitie (strategische lijnen) en verbetering fundament wordt niet tijdig gerealiseerd.	Saxionbreed gedragen en realiseerbare integrale meerjaren project- en portfolioplanning   programma continu verbeteren   professionaliseren projectmanagement   ketenmanagement inrichten   bepalen kader inrichting academies   impact analyses organisatorische haalbaarheid nieuwe ideeën   batenmanagement.
Verbeteren informatievoorziening vertraagt en/of is te duur.	Saxionbreed gedragen en realiseerbare integrale meerjaren project- en portfolioplanning   processen standaardiseren   professionaliseren projectmanagement.
Operationele risico's – doen we de dingen goed? Belemmeren de effectiviteit en efficiency van de operationele activiteiten en processen, invloed op korte termijn doelstellingen	
Risico	Maatregelen
Stel basiskwaliteit onderwijs niet op orde waardoor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• structurele ontevredenheid studenten;</li> <li>• onvoldoendes halen bij accreditaties;</li> <li>• structurele ontevredenheid werkveld.</li> </ul>	Continue aandacht in P&C van CvB (w.o. ten aanzien van accreditaties, visitaties en studenttevredenheid)   versterking kwaliteitsbewustzijn en professioneel gedrag (elke dag accrediteerbaar)   continu professionaliseren docenten   werkveld actief betrekken in onderwijs.
Incident op het gebied van informatiebeveiliging en privacy waarbij: <ul style="list-style-type: none"> <li>• bedrijfscontinuïteit niet gewaarborgd is en/of;</li> <li>• we grote imagoschade oplopen en/of;</li> <li>• bestuur aansprakelijk wordt gesteld en/of;</li> <li>• we een boete krijgen van de Autoriteit Persoonsgegevens.</li> </ul>	Informatiebeveiliging en privacy naar volwassenheidsniveau 3   stimuleren awareness   IT basis op orde   processen binnen ketens vastleggen   voorbereid zijn op groot cyber incident (w.o. beschikbaar hebben van een communicatie- en crisisplan).
Financiële risico's – hebben/houden we voldoende financiële buffer? Algemene financiële risico's en financiële verslaggeving risico's	
Risico	Maatregelen
Onvoldoende tijdig kunnen inspelen op financiële veranderingen.	Portfoliomanagement 1e, 2e, 3e geldstroom   Saxionbrede strategische personeelsplanning opstellen   inzicht krijgen in en strategie bepalen voor medewerkers 'at risk'   verbeteren studentenprognose   financiële meerjaren scenario's per eenheid   realiseren tijdige betrouwbare financiële managementinformatie   herziening model interne middelenverdeling   batenmanagement   lobby politiek behoud financiering onderwijs in krimpregio.
Compliance risico's – is alles conform wet- en regelgeving? Risico's die te maken hebben met in- en externe wet- en regelgeving met directe invloed op de organisatie	
<p><i>Op dit moment zijn er geen specifieke <b>toprisico's</b> m.b.t. compliance benoemd. Om het gewenste volwassenheidsniveau 3 m.b.t. de Europese privacyregelgeving (AVG) te bereiken, zijn er in de komende jaren verbeteracties nodig. Het volgen van actuele ontwikkelingen in de wet- en regelgeving is een continu proces, waar nodig worden maatregelen getroffen.</i></p>	

Voor het realiseren van de strategische doelen is daarnaast aandacht nodig voor adequaat leiderschap, een toekomstbestendige personeelsbezetting en meer duidelijkheid in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Hierop zijn en worden maatregelen ingezet, zoals het programma Continu Verbeteren en de strategische personeelsplanning (zie paragraaf 6.3).

### Risicobereidheid

De risicobereidheid betreft de mate waarin Saxion bereid is risico's te lopen bij het realiseren van de (strategische) doelstellingen. De mate van risicobereidheid is een leidraad voor het al dan niet nemen van (beheers)maatregelen. In onderstaande tabel is de risicobereidheid per risicocategorie weergegeven.

Tabel 24, Risicobereidheid

Risico-categorie	Risicobereidheid	Toelichting
Strategisch	Gematigd	Saxion heeft hoge ambities en hieruit voortvloeiende innovaties. Van sommige maatregelen is het succes onzeker, Saxion accepteert deze onzekerheid.
Operationeel	Laag	Er wordt gestreefd om deze risico's zoveel mogelijk te beperken (b.v. vanuit kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek en effectieve ondersteunende processen).
Financieel	Gematigd	Er dient sprake te zijn van een 'gezonde' financiële buffer en dit is het geval. De streefwaarden voor liquiditeit en solvabiliteit zijn behaald (zie jaarrekening 2019). Daarom is een gematigd financieel risico acceptabel.
Compliance	Laag	Saxion streeft ernaar te voldoen aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Er is bijvoorbeeld in dit kader veel aandacht voor de WHW, inkoop en informatiebeveiliging. Houding en gedrag van medewerkers en studenten spelen hierbij een belangrijke rol, hetgeen vraagt om specifieke control maatregelen. Rondom privacy, het voldoen aan de AVG richtlijn, hanteren we tijdelijk een hogere risicobereidheid tot het volwassenheidsniveau 3 is bereikt.

## 7.6 Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorg van Saxion is verankerd in 'Kwaliteit als ambitie, Saxion Kwaliteitsbeleid 2016-2020' (2016). De kernelementen daarvan zijn verbetergerichtheid, resultaatgerichtheid en cultuur. In de werking van het kwaliteitsinstrumentarium zien we deze elementen terug. We ervaren ook, met name bij (de voorbereiding op) visitaties en interne audits, dat er opleidingen zijn die nog verder werk moeten maken van continue en systematische borging van kwaliteit.

### Vernieuwen kwaliteitsbeleid

In 2019 is een begin gemaakt met de vernieuwing van het kwaliteitsbeleid, zodat het goed aansluit bij het Strategisch Plan 2020-2024 'Toekomst schrijven'. De aanbeveling uit de ITK 2018 ('werk aan het toekomstbestendig maken van kwaliteitszorg') wordt daarin verwerkt. Een sterke kwaliteitscultuur kenmerkt zich onder meer door kwaliteitsbewustzijn bij en permanente verbetergerichtheid van professionals en teams.

In de praktijk van alledag zien we dat het programma Continu Verbeteren helpt dit levend te maken en tools biedt (zie paragraaf 6.3). We zullen continu verbeteren dan ook expliciet moeten benutten om verbetering en ontwikkeling van de basiskwaliteit van het onderwijs systematisch en continu te borgen.

De vernieuwing van het kwaliteitsbeleid is in 2019 gestart met de voorbereiding van een project om doelstellingen van kwaliteitszorg en -cultuur te operationaliseren en daar acties en eigenaren aan te koppelen. Enkele academies vervullen hierbij een voortrekkersrol en eind 2019 zijn andere academies aangehaakt. Wij maken daarbij gebruik van de zeven kenmerken van een sterke kwaliteitscultuur in het hoger onderwijs (die door de Onderwijsraad zijn geadviseerd). Deze maken onderdeel uit van het huidige kwaliteitsbeleid.

## 7.7 Uitwerking notities Helderheid

Saxion onderschrijft haar verantwoordelijkheid zoals beschreven in de notities Helderheid. Deze notities bestaan uit negen thema's. In bijlage 2 is per thema een nadere toelichting opgenomen.

## 7.8 Financiën

### Gezonde financiële positie

#### Inleiding

Saxion heeft een gezonde financiële positie. Daarom is in 2018 besloten om in 2019 extra te investeren in de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Het begrote verlies 2019 bedraagt € 4,1 mln. Het gerealiseerde verlies bedraagt € 1,2 mln. In het resultaat 2019 zijn bijzondere eenmalige posten opgenomen die een effect hebben van € 2,1 mln. verlies. Het 'genormaliseerde' resultaat bedraagt derhalve circa € 0,9 mln. winst en is hoger dan het begrote verlies van € 4,1 mln. Dit wordt vooral veroorzaakt door lagere personeelskosten in verband met het niet (tijdig) kunnen invullen van vacatureruimte en niet begro-

te uitkeringen UWW. In onderstaande financiële analyse is een nadere toelichting opgenomen.

De bijzondere posten betreffen:

- € 1,8 mln. lagere personeels- en overige kosten in verband met activering van implementatiekosten applicaties;
- € 3,9 mln. hogere afschrijvingskosten in verband met de aanpassing van de afschrijvingstermijnen van een aantal vaste activa categorieën, betere categorisering van vaste activa in de vastgestelde componenten van de gebouwen en terreinen en tot slot afwaardering van buiten gebruik gestelde vaste activa.

Tabel 25, Staat van baten en lasten

<i>Staat van baten en lasten (in € x 1.000)</i>	2017	2018	Begroting 2019	Realisatie 2019
Rijksbijdrage	157.196	168.146	173.435	174.381
Collegegelden	53.150	53.359	51.349	51.627
Overige baten	22.104	24.150	24.639	23.830
<b>Totaal baten</b>	<b>232.450</b>	<b>245.655</b>	<b>249.423</b>	<b>249.838</b>
Personeelslasten	183.774	190.883	204.567	197.362
Afschrijvingskosten	11.615	12.645	10.791	13.370
Huisvestingskosten	9.285	9.517	10.113	9.831
Overige kosten	23.638	24.687	26.355	28.815
<b>Totaal lasten</b>	<b>228.312</b>	<b>237.732</b>	<b>251.826</b>	<b>249.378</b>
<i>Financiële baten en lasten en resultaat deelnemingen</i>	-1.852	-1.782	-1.729	-1.659
<b>Nettoresultaat</b>	<b>2.286</b>	<b>6.141</b>	<b>-4.132</b>	<b>-1.199</b>
<b>Ratio's</b>				
Huisvestingsratio	0,07	0,06	0,06	0,07
Rentabiliteit	01,0%	02,5%	-1,7%	-0,5%
Personeelslasten/baten	0,79	0,78	0,82	0,79

## Financiële analyse

Belangrijke afwijkingen in de baten t.o.v. betreffen:

- T.o.v. de begroting: een hogere rijksbijdrage als gevolg van incidentele extra middelen en meer toegewezen lerarenbeurzen. T.o.v. 2018: verhoging van het macrobudget i.v.m. de cao stijging, bijstelling van de referentieraming en meer toegewezen lerarenbeurzen;
- T.o.v. de begroting: hogere collegegelden door lagere restituties en een toename van het aantal instellingscollegegeld betalende studenten. T.o.v. 2018: daling als gevolg van de maatregel halvering collegegelden, die in 2018 pas vanaf september gold;
- T.o.v. de begroting en realisatie 2018: daling overige baten door minder afgeronde en gerealiseerde subsidieprojecten en lagere opbrengsten uit cursussen.

Belangrijke afwijkingen in de lasten betreffen:

- T.o.v. de begroting: circa € 7,2 mln. lagere personeelslasten vooral door:
  - € 5,3 mln. lagere loonkosten i.v.m. het niet (tijdig) kunnen invullen van vacatureruimte, het niet (tijdig) starten van projecten en het niet vervangen van personeel;
  - € -2,5 mln. hogere kosten inhuur i.v.m. het niet tijdig kunnen werven van medewerkers;
  - 2,5 mln. lagere kosten inhuur als gevolg van activering van implementatiekosten applicaties en minder inhuur voor interne IT projecten;
  - € 1,4 mln. hogere uitkeringen van het UWV.
- T.o.v. 2018: circa € 6,5 mln. hogere personeelskosten i.v.m. een stijging van het aantal fte's (ca. 80) en de effecten van de cao stijging per 1 september 2018 en 1 april 2019;
- De herziening van de afschrijvingstermijnen van een aantal activa categorieën en de afwaardering van een aantal buiten gebruik gestelde activa heeft geleid tot een forse niet begrote additionele afschrijvingslast van € 3,9 mln. Daartegenover staan lagere afschrijvingen als gevolg van het uitstellen van investeringen (o.a. in infrastructuur) en het verhogen van de activeringsgrens (zowel t.o.v. de begroting als t.o.v. 2018);
- De hogere dan begrote overige lasten van € 2,5 mln. betreffen met name hogere kosten voor inventaris en apparatuur als gevolg van de verhoging van de activeringsgrens (€ 1,8 mln.). Dit verklaart voor € 3 mln. ook de stijging t.o.v. 2018. Daarnaast zijn t.o.v. 2018 de PR- en voorlichtingskosten met circa € 1,1 mln. gestegen i.v.m. meer aandacht voor externe oriëntatie.

Ratio's: door de hogere afschrijvingslasten stijgt de huisvestingsratio ten opzichte van begroting en voorgaand jaar naar 0,07. Deze ratio bevindt zich nog ruimschoots binnen de streefwaarde van 0,1.

Tabel 26, Balans per 31 december 2019

Balans (in € x 1.000)	2017	2018	Begroting 2019	Realisatie 2019
Vaste activa	160.971	154.664	154.378	146.355
Vlottende activa	45.582	57.991	47.073	64.323
<b>Totaal activa</b>	<b>206.553</b>	<b>212.655</b>	<b>201.451</b>	<b>210.678</b>
Eigen vermogen	68.127	75.371	68.466	73.218
Voorzieningen	12.925	13.160	10.264	13.811
Langlopende schulden	68.806	65.763	62.869	62.790
Kortlopende schulden	56.695	58.361	59.852	60.859
<b>Totaal passiva</b>	<b>206.553</b>	<b>212.655</b>	<b>201.451</b>	<b>210.678</b>
<b>Ratio's</b>				
Solvabiliteit II	0,39	0,42	0,39	0,41
Solvabiliteit I	0,33	0,35	0,34	0,35
Liquiditeit	0,80	0,99	0,79	1,06



De lager dan begrote vaste activa houdt verband met lagere investeringen (€ 4,6 mln.), een afwaardering van het pand in Hengelo (€ 0,9 mln.) en de extra afschrijving (€ 3,9 mln.), die in 2019 heeft plaatsgevonden. Anderzijds zijn niet begrote kosten voor implementatie van software geactiveerd (€ 1,8 mln.). De hogere vlottende activa betreft vooral hogere dan begrote liquide middelen in verband met het hogere dan begrote resultaat in 2019, het hogere dan geprognosticeerde resultaat in 2018 en de lagere dan begrote investeringen. De hogere dan begrote voorzieningen houden met name verband met hogere dotaties door onder andere een hogere instroom wga en werktijdvermindering senioren.

De solvabiliteit II en liquiditeit zijn hoger dan begroot en hoger dan de streefwaarden (solvabiliteit II: 0,35, liquiditeit: 0,7; voor solvabiliteit I is geen streefwaarde bepaald).

#### Waarborgen financiële continuïteit

##### Treasurybeleid

Het treasurybeleid van Saxion is gericht op het waarborgen van de financiële continuïteit. De treasury doelstellingen van Saxion in termen van solvabiliteit, financieringsstructuur, liquiditeit en financiële risico's zijn vastgelegd in het treasurystatuut. Deze is mede gebaseerd op de Regeling Lenen en Derivaten 2016 van OCW. 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 derivatenovereenkomsten. Saxion heeft geen derivaten per eind 2019.

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 2019 zijn geen nieuwe leningen afgesloten en de verwachting is dat dit in 2020 ook niet noodzakelijk zal zijn. Begin 2020 is de

rente van één lening vervallen. Hiervoor is een nieuw, lager, rentepercentage vastgelegd. In de jaarrekening is nadere informatie inzake de financiële instrumenten opgenomen.

##### Investeringsbeleid

De investeringsbegroting wordt jaarlijks, als onderdeel van de meerjaren exploitatiebegroting, vastgesteld. Dit betreffen vooral investeringen in IT, huisvesting, meubilair en specifieke academie investeringen (zoals inrichting laboratoria). Het doel is om op basis van de strategische doelstellingen en het in 2020 te actualiseren meerjaren huisvestingsplan voor 2021 en verder tot een meer beleidsrijke investeringsbegroting te komen.

##### Model interne middelenverdeling

Saxion hanteert een intern verdeelmodel systematiek ten behoeve van de verdeling van de rijksbijdrage en instellingscollegegelden (voor zover deze hoger zijn dan het wettelijk collegegeld). In het model is voor de reguliere financiering van de academies een vaste en variabele component opgenomen. De uitgangspunten voor de bepaling van de variabele component zijn gelijk aan het verdeelmodel dat OCW hanteert, met uitzondering van de peildatum (Saxion t-1 en OCW t-2). Daarnaast kunnen eenheden extra middelen krijgen voor specifieke doeleinden. Het interne verdeelmodel sluit onvoldoende aan bij de ambities en uitdagingen van Saxion en daarom is eind 2019 een project gestart om tot een nieuw verdeelmodel te komen, dat aansluit bij de strategische ambities en dat ondersteunt bij het opvangen van de gevolgen van de verwachte krimp.

## 7.9 Continuïteitsparagraaf

### Inleiding

De continuïteitsparagraaf geeft inzicht in de verwachte financiële ontwikkelingen in de komende jaren. De gegevens zijn afgeleid uit de meerjarenbegroting 2020-2024, die door het College van Bestuur is vastgesteld en door de Raad van Toezicht is goedgekeurd.

Begin 2020 kregen we te maken met de coronacrisis. In onderstaand kader is hierover een nadere toelichting opgenomen. In de daarna volgende tekst en tabellen zijn de effecten niet opgenomen.

### Effect van COVID-19

De uitbraak van COVID-19 (Corona) eind februari 2020 heeft een enorme impact op ons allemaal. De wereldwijde pandemie leidt tot ongekende omstandigheden. De effecten van deze crisis op de lange termijn ontwikkelingen op globaal en nationaal niveau zijn op dit moment nog niet duidelijk. Dit alles legt een zware druk op de organisatie en het personeel. Het in snel tempo ontwikkelen van digitale les- en toetsmethodes, digitaal lesgeven en nog tal van initiatieven die binnen de organisatie zijn uitgerold, hebben veel energie en aanpassingsvermogen geleverd van het personeel. We streven naar een zo adequaat mogelijke uitvoering van onze taak als onderwijsinstelling.

Gezien de snelheid en onduidelijkheid van de ontwikkelingen rondom deze crisis, is het niet mogelijk om de financiële gevolgen op dit moment betrouwbaar te kwantificeren. Dit is onder andere afhankelijk van de duur, de ontwikkeling van de verspreiding van het virus en maatregelen vanuit het kabinet. Op basis van de beschikbare informatie verwacht Saxion op korte termijn geen continuïteitsrisico. De liquiditeits- en solvabiliteitspositie is solide genoeg gezien de omvang van de eerste geldstroommiddelen van de totale baten en de opgebouwde financiële reserves.

De verwachte financiële impact van COVID-19 op de ontwikkeling van de financiële positie is op de korte termijn beperkt, omdat de financieringsstromen in de eerste geldstroom zijn gegarandeerd en Saxion een gezonde financiële buffer heeft. Met de hiervoor genoemde (en eventuele andere) mogelijke financiële effecten als gevolg van COVID-19 is in de voorliggende meerjarenbegroting geen rekening gehouden.

De impact van het pakket aan maatregelen dat door de diverse overheden is genomen om het virus te bestrijden op Saxion is groot, zowel onderwijskundig als voor de bedrijfsvoering. In de laatste alinea van deze paragraaf is specifiek toegelicht welke financiële impact op korte/middellange termijn wordt verwacht als gevolg van COVID-19 en het verwachte effect hiervan op het resultaat en op onze liquiditeitspositie.

De ernst en duur van de virusuitbraak is op dit moment erg onzeker en daarmee ook de effecten die het op Saxion zal hebben. Voorop

staat dat alle mogelijke maatregelen genomen zullen worden om de medewerkers en studenten te beschermen en risico's zo veel mogelijk te beperken of te mitigeren. Hierbij wordt de continuïteit van Saxion zoveel als mogelijk gewaarborgd. Er zijn meerdere maatregelen getroffen om de verspreiding van het virus zoveel mogelijk te remmen.

Het veiligheidsteam, bestaande uit leden van het College van Bestuur, academie- en dienstdirecteuren, bepaalt de te nemen maatregelen. De adviezen die opgelegd worden door het RIVM worden hierbij gevolgd en ook het servicedocument HO - aanpak coronavirus, dat door OCW is verstrekt is daarin leidend. Er vindt tevens goede afstemming met de medezeggenschapsraad en de lokale overheden plaats.

De belangrijkste maatregelen die Saxion heeft genomen betreffen:

- Sluiten gebouwen. Alle gebouwen zijn als gevolg van de aangescherpte (overheids)maatregelen vanaf 17 maart gesloten tot in ieder geval 1 juni. Het onderwijs is sindsdien op afstand verzorgd, onderzoek vindt zoveel mogelijk op afstand plaats. Bepaalde activiteiten kunnen echter niet op afstand plaatsvinden, zoals praktijkonderwijs en onderzoek dat alleen in laboratoria kan plaatsvinden. Inmiddels zijn en worden versoepelende maatregelen, zoals het beperkt openstellen van laboratoria, onderzocht en ingepast;
- Digitaal onderwijs. Het onderwijs en de toetsing worden zoveel mogelijk digitaal verzorgd, met alle daaraan gerelateerde aanpassingen en investeringen. We proberen zoveel mogelijk studievertraging te voorkomen, met daarbij de eerste urgentie voor studenten die dit studiejaar kunnen afstuderen;
- Stages en afstudeerprojecten. Geplande stages en afstudeerprojecten op locatie konden grotendeels niet doorgaan en worden zoveel mogelijk vervangen door alternatieven, zoals het ontwikkelen van individuele aangepaste opdrachten. Daarnaast is besloten dat het vanaf 14 april mogelijk is om een fysiek op de werkplek van het stage- of afstudeerbedrijf uit te voeren stage of afstudeeropdracht kan worden hervat, wanneer deze niet kan worden vervangen door een online alternatieve opdracht. Het stage- of afstudeerbedrijf moet zich daarbij uiteraard aan de richtlijnen van het RIVM houden;

- Reizen en buitenlandse stages zijn beëindigd. Alle zakelijke en studentreizen zijn tijdelijk verboden. Studenten en docenten die in het buitenland waren zijn teruggehaald naar Nederland;
- Er worden, na 16 maart, geen negatief bindende studieadviezen afgegeven aan eerstejaars studenten;
- Thuiswerken. Alle medewerkers, met uitzondering van een beperkt aantal vitale functies waarvoor dit niet mogelijk is (zoals bepaalde IT activiteiten), werken vanuit huis. We bereiden ons voor op de nieuwe 1,5 meter samenleving, waarbij praktijkonderwijs en toetsing voorrang hebben waar het gaat om de toegang tot gebouwen;
- Medewerkers waarvan het werk (tijdelijk) is vervallen, worden zoveel mogelijk ingezet voor andere (extra) werkzaamheden. Zoals bijvoorbeeld het inzetten van docenten waarvan het contractonderwijs of onderzoek is vervallen, voor het ontwikkelen van onderwijs en toetsing. Het 'verschuiven' van werkzaamheden, waar mogelijk, dient nog beter op gang te komen. Dit is een belangrijk aandachtsgebied voor HRM;
- Organiseren van online open dagen.

Begin april is een eerste verkenning naar de verwachte financiële impact uitgevoerd. We zijn in deze verkenning ervan uitgegaan dat de activiteiten begin september weer volledig, zoals voor de coronacrisis, plaatsvinden en dat vooralsnog sprake is van een eenmalige dip, die zich vanaf september herstelt. Daarnaast was het uitgangspunt dat het onderwijs en de toetsing met de huidige capaciteit doorgang kan vinden en er geen belangrijke studievertraging ontstaat. Inmiddels zijn deze uitgangspunten niet meer actueel. We hebben vooralsnog het verwachte financiële effect over de jaren 2020 en 2021 ingeschat, waarbij nog sprake is van veel onzekerheden. De effecten op de studentenpopulatie, zoals de verwachte lagere instroom in het studiejaar 2020/2021 en mogelijk lagere herinschrijving van internationale studenten en de lagere instroom DT studenten, hebben een langduriger effect. We gaan medio mei aan de slag met een nadere verdieping van de financiële impactanalyse. Hierbij zullen een aantal scenario's worden uitgewerkt.

Uit de eerste verkenning van de financiële impact blijkt een eerste indicatie van circa € 6 mln. extra verlies in 2020 en circa € 2 mln. extra verlies in 2021 in verband met de coronacrisis. Dit betreft vooral la-

gere baten in de tweede en derde geldstroom, minder (instroom van) internationale en deeltijdstudenten en minder uitval eerstejaars in verband met het niet meer afgeven van een negatief bindend studieadvies. Er is tevens sprake van verwachte lagere huuropbrengsten studentenhuisvesting en hogere kosten, zoals IT kosten en mogelijke vervanging bij een hoger ziekteverzuim. Anderzijds is ook sprake van lagere kosten, zoals reis- en cateringkosten. Een mutatie in de bekostigde inschrijvingen heeft een langdurig effect, gezien de T-2 bekostiging. Het negatieve effect op de rijksbijdrage ontstaat vanaf 2022. Daarnaast is sprake van veel onzekerheden en diverse posten, die nog niet kunnen worden gekwantificeerd (zoals mogelijk hogere kosten om studievertraging te voorkomen, hogere IT kosten en hogere kosten profileringsfonds).

De kosten van Saxion betreffen voor 80% personeelskosten. In de analyse is vrijwel geen rekening gehouden met personele besparingen, aangezien afscheid nemen van medewerkers tijd vraagt, gepaard gaat met extra kosten en de medewerkers weer nodig zijn na de crisisperiode. Saxion is eigenrisicodragers voor het wachtgeld en kan daarom geen aanspraak doen op de Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid.

Saxion heeft een gezonde financiële buffer. De financiële ratio's zijn hoger dan de streefwaarden en Saxion kan de eerste indicatie van het verwachte extra tekort van circa € 8 mln. in verband met de coronacrisis dragen. De financiële buffer van Saxion is lager dan de HO benchmark. Het is belangrijk voldoende financiële buffer te houden, mede in verband met de verwachte krimp in het aantal studenten vanuit demografische ontwikkelingen in ons werkgebied. Daarom wordt ook ingezet om (deels) compensatie voor het financiële Corona-effect vanuit OCW te verkrijgen.

### Ontwikkelingen meerjarenbegroting

In 2020 wordt een verlies begroot van € 1,1 mln., in 2021 een verlies van € 0,8 mln. aflopend naar een verlies van € 0,4 mln. in 2024. De verliezen betreffen de gewenste inzet van het beschikbare bestemmingsfonds voor de Centres of Expertise. Voor het overige wordt gekoerst op een nihil resultaat. De financiële buffers zijn gezond en ultimo 2019 hoger dan de streefwaarden. Saxion voldoet met de begrote (beperkte) verliezen niet aan de signaleringsgrens van de Inspectie dat over drie jaren een resultaat van minimaal nihil dient te worden gerealiseerd. De overige financiële kengetallen zijn echter hoger of gelijk aan de streefwaarden. Daarom is besloten om de bestemde reserves in te zetten. De liquiditeits- en solvabiliteitsratio zijn lager dan de benchmark in het hbo. Het is belangrijk de financiële buffers op peil te houden, mede gezien de verwachte toekomstige krimp in de instroom (vanuit de demografische ontwikkeling).

#### Verwachte toekomstige krimp in instroom

#### Drie scenario's

Saxion heeft drie scenario's uitgewerkt om de effecten zichtbaar te maken van mogelijke financiële 'incidenten' die zich kunnen voordoen. Het eerste en tweede scenario gaan uit van incidentele tekorten, waarbij onderscheid wordt gemaakt in een beperkt tekort van € 5 mln. gedurende 2 jaar en een omvangrijk tekort van € 30 mln. in 1 jaar. Saxion beschikt op dit moment over voldoende financiële buffers om dergelijke incidenten op te vangen in combinatie met het tijdig nemen van maatregelen indien een dergelijke situatie zich voordoet. In het derde scenario is de meerjarenbegroting verlengd t/m het jaar 2033 en is vanuit de demografische ontwikkelingen rekening gehouden met een dalend aantal studenten. De conclusie is dat dit grote financiële impact heeft. Saxion bereidt zich hierop voor, zowel vanuit mogelijkheden om opbrengsten uit andere dienstverlening te verhogen als vanuit te nemen maatregelen om tijdig bij te kunnen sturen in de kosten. Dit laatste is tevens een belangrijk aspect bij het bepalen van een nieuw intern model voor de middelenverdeling en bij de strategische lijnen 'SOM' en 'slagvaardige organisatie'. Saxion heeft de financiële wendbaarheid als toprisico benoemd en concrete maatregelen bepaald. Zie de risicoparagraaf in paragraaf 7.5 voor een nadere toelichting.

#### Coronacrisis

### Ontwikkeling aantal studenten en medewerkers

Tabel 27, (Begrote) studentaantallen per 30 september

Studenten	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Totaal aantal studenten</b>	<b>27.357</b>	<b>27.523</b>	<b>27.831</b>	<b>27.909</b>	<b>27.077</b>

*De financiële gevolgen van de coronacrisis (COVID-19) zijn in deze begrotingen nog niet opgenomen.*

De prognose van het aantal studenten is mede gebaseerd op de prestaties van de ingeschreven studenten van de afgelopen drie studiejaren en op de demografische ontwikkelingen. Verder wordt gebruik gemaakt van de aanwezige kennis en ervaring bij de opleidingen over de verwachte in- en doorstroom van studenten. De prognose wordt jaarlijks per april geactualiseerd. De inschatting per april 2019 was dat het aantal studenten vanaf 2023 afneemt.

In het hierboven opgenomen overzicht zijn ook de internationale studenten opgenomen. Gezien de beperkte omvang heeft geen uitsplitsing en nadere toelichting hierop plaatsgevonden. In de bijlage zijn de studenten gesplitst naar bekostigde en niet bekostigde opleidingen.

Tabel 28, (Begrote) gemiddelde personele bezetting in fte's incl. Saxion Next

Personeelsontwikkeling	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bestuur/Management	1.345	1.346	1.341	1.347	1.349	1.358
Personeel primair proces	60	60	60	60	60	61
Ondersteunend personeel	807	808	805	808	809	815
<b>Totaal</b>	<b>2.212</b>	<b>2.214</b>	<b>2.206</b>	<b>2.216</b>	<b>2.218</b>	<b>2.233</b>

*De financiële gevolgen van de coronacrisis (COVID-19) zijn in deze begrotingen nog niet opgenomen.*

Het gemiddeld aantal fte's is de komende jaren nagenoeg constant. De extra middelen kwaliteitsafspraken kunnen leiden tot inzet van meer (deels eigen) personeel. Deze is niet zichtbaar in bovenstaande tabel, omdat deze inzet in de begroting als kosten inhuur is meegenomen (aangezien bij het opstellen van de begroting nog onduidelijk was hoe de personele invulling zou plaatsvinden. De uitvoering vindt waarschijnlijk grotendeels door medewerkers in dienst plaats). In 2020 vindt actie plaats om tot een meer betrouwbaar overzicht ontwikkeling aantal fte's te komen (inclusief inhuur).

### Ontwikkeling van baten en lasten en balans

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting 2020-2024 is de prognose t/m augustus 2019 als uitgangspunt gehanteerd. De realisatie 2019 wijkt op bepaalde categorieën behoorlijk af van deze prognose. Dit leidt tot opvallende afwijkingen tussen realisatie 2019 en de begroting in onderstaande tabellen. In 2019 is een project gestart om de betrouwbaarheid van tussentijdse realisatiecijfers en prognoses te verbeteren. Op totaalniveau was de afwijking tussen de prognose en de realisatie beperkt.

Tabel 29, Exploitatieresultaat, realisatie 2019 en begrotingen 2020 t/m 2024

<i>Staat van baten en lasten (in € x 1000)</i>	<b>Realisatie 2019</b>	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>BATEN</b>						
Rijksbijdragen	174.381	174.710	178.848	182.138	183.291	185.485
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	7.351	10.546	10.622	9.572	9.491	9.488
College-, cursus-, les- en examengelden	51.627	52.982	54.306	54.675	54.846	54.574
Baten werk in opdracht van derden	8.717	8.899	8.456	8.583	8.481	8.271
Overige baten	7.762	6.321	5.865	6.120	6.044	6.266
<b>Totaal baten</b>	<b>249.838</b>	<b>253.458</b>	<b>258.097</b>	<b>261.087</b>	<b>262.153</b>	<b>264.083</b>
<b>LASTEN</b>						
Personeelslasten	197.362	207.626	209.047	209.232	209.407	210.650
Afschrijvingen	13.370	11.474	12.704	13.567	14.022	13.892
Huisvestingslasten	9.831	10.357	12.128	13.270	13.416	13.566
Overige lasten	28.815	23.637	23.652	24.219	24.499	25.240
<b>Totaal lasten</b>	<b>249.378</b>	<b>253.094</b>	<b>257.532</b>	<b>260.289</b>	<b>261.344</b>	<b>263.348</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-460</b>	<b>364</b>	<b>565</b>	<b>798</b>	<b>810</b>	<b>735</b>
Financiële baten en lasten	1.658	1.456	1.369	1.314	1.250	1.175
<b>Resultaat</b>	<b>-1.198</b>	<b>-1.092</b>	<b>-804</b>	<b>-516</b>	<b>-440</b>	<b>-440</b>
Resultaat deelnemingen	-1	0	0	0	0	0
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-1.199</b>	<b>-1.092</b>	<b>-804</b>	<b>-516</b>	<b>-441</b>	<b>-441</b>

*De financiële gevolgen van de coronacrisis (COVID-19) zijn in deze begrotingen nog niet opgenomen.*

Het negatieve resultaat vanaf 2020 betreft het resultaat van de Centres of Expertise (gewenste inzet van de bestemde reserves). Saxion stuurt vanaf 2020 verder op een nihil resultaat, waarbij bewaakt wordt dat de solvabiliteit en andere financiële ratio's binnen de grenzen van de streefwaarden blijven.

Er worden strategische middelen ingezet ten behoeve van de strategische lijnen. Maatregelen vanuit de lijnen 'Slagvaardige organisatie' en 'SOM' dienen op termijn tot efficiencyvoordelen in de ondersteuning te leiden. Standaardisering en digitalisering leiden ertoe dat er minder medewerkers nodig zijn in de ondersteuning en dat functies veranderen. Daarnaast zal de verwachte lagere instroom van studenten een effect hebben op de noodzakelijke ondersteuning. Saxion heeft daarom een project ingericht om tijdig op de gevolgen te kunnen anticiperen. Daarnaast dient regelmatig te worden beoordeeld of activiteiten die niet (meer) voldoende passen binnen de strategische lijnen, beëindigd kunnen worden.

De baten betreffen met name rijksbijdragen en collegegelden. De rijksbijdrage is afhankelijk van het marktaandeel en het macrobudget van OCW. De collegegelden zijn afhankelijk van het aantal studenten en het (wettelijke) tarief collegegeld. We zijn in de meerjarenbegroting uitgegaan van een gelijkblijvend marktaandeel. De stijging van de begrote rijksbijdrage houdt verband met toenemende kwaliteitsmiddelen. Deze kwaliteitsmiddelen worden specifiek aangewend, zoals vastgelegd in het Plan Kwaliteitsafspraken dat door de NVAO is goedgekeurd. In paragraaf 3.5 is hierover nadere informatie opgenomen. De begrote collegegelden stijgen in 2020 en 2021 in verband met een verwachte stijging van het aantal studenten en een stijging van het collegegeld tarief in 2020/2021.

De begrote overige overheidsbijdragen en -subsidies stijgen relatief gezien sterk ten opzichte van 2019. Dit houdt verband met de in de strategische agenda opgenomen ambitie om de opbrengsten in de tweede en derde geldstroom te verhogen. Mogelijk is de opgenomen ambitie wat te hoog aangehouden, aangezien deze mede gebaseerd was op de prognose per augustus 2019 die uiteindelijk niet is gerealiseerd in 2019.

De begrote personeelskosten 2020 zijn fors hoger dan in 2019. Dit houdt onder andere verband met de loonkostenstijging uit de periodieken (ca. € 3,6 mln.). Tevens zijn de begrote overige kosten in verband met interne IT projecten ten onrechte onder de personeelskosten verwerkt. Daarnaast zijn de personeelskosten 2019 lager dan verwacht bij het opstellen van de begroting 2020-2023 vooral in verband met hogere uitkeringen vanuit het UWV en het niet (tijdig) kunnen invullen van vacatureruimte. In het meerjarenperspectief laten de personeelskosten ten opzichte van 2020 een beperkt stijgende lijn zien. Er is enerzijds sprake van extra inzet van personeel vanwege de stijging van de middelen voor kwaliteitsafspraken. Anderzijds is sprake van dalende personeelskosten in verband met dalende studentenaantallen bij een aantal academies en een daling van het aantal fte ondersteunende medewerkers. Daarnaast zorgt de activering van implementatiekosten applicaties voor lagere inhuurkosten in de hele planperiode.

De afschrijvingskosten zijn in 2019 eenmalig circa € 3,9 mln. hoger door incidentele extra afschrijvingskosten, zoals in de inleiding is toegelicht. De begrote afschrijvingskosten stijgen in verband met investeringen in IT en laboratoria en als gevolg van de aanpassing van afschrijvingstermijnen in 2019. De begrote huisvestingskosten stijgen door investeringen in projectruimten en laboratoria vanuit de kwaliteitsafspraken. Deze investeringen zijn in de begroting als kosten verwerkt in relatie tot de extra kwaliteitsmiddelen onder de opbrengsten. De realisatie zal hiervan afwijken, omdat deze investeringen op basis van Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving dienen te worden geactiveerd en afgeschreven. Dit zal meerjarig een impact op het resultaat hebben. De begrote overige lasten zijn lager dan de realisatie in 2019. Dit houdt vooral verband met eenmalige kosten in 2019 en ten onrechte opgenomen overige lasten onder de personeelskosten. De overige lasten nemen vanaf 2022 toe in verband met inzet van extra middelen kwaliteitsafspraken.

Tabel 30, Balans 2019 en begroting 2020 t/m 2024

Balans (in € x 1.000)	Realisatie 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>ACTIVA</b>						
Vaste Activa						
Immateriële vaste activa	1.778	4.560	6.290	7.370	7.830	7.170
Materiële vaste activa	143.722	143.960	139.579	133.270	127.193	121.524
Financiële vaste activa	855	799	695	675	655	635
<i>Totale vaste activa</i>	<b>146.355</b>	<b>149.319</b>	<b>146.564</b>	<b>141.315</b>	<b>135.678</b>	<b>129.329</b>
Vlottende Activa						
Voorraden	52	75	75	75	75	75
Vorderingen	9.440	10.311	10.611	10.811	11.011	11.211
Liquide middelen	54.831	40.261	39.140	40.883	43.092	46.012
<i>Totaal vlottende activa</i>	<b>64.323</b>	<b>50.647</b>	<b>49.826</b>	<b>51.769</b>	<b>54.178</b>	<b>57.298</b>
<b>Totale Activa</b>	<b>210.678</b>	<b>199.966</b>	<b>196.390</b>	<b>193.085</b>	<b>189.856</b>	<b>186.626</b>
<b>PASSIVA</b>						
Eigen vermogen						
Algemene reserves	58.981	57.762	57.762	57.763	57.763	57.735
Bestemmingsreserves	10.822	10.822	10.822	10.822	10.822	10.822
Overige reserves/fondsen	3.266	2.174	1.370	854	413	-
Herwaarderingsreserves	149	149	149	149	149	149
<i>Totaal eigen vermogen</i>	<b>73.218</b>	<b>70.907</b>	<b>70.103</b>	<b>69.588</b>	<b>69.147</b>	<b>68.706</b>
Voorzieningen	13.811	14.565	14.553	14.341	14.292	14.330
Langlopende schulden	62.790	59.826	56.857	53.889	50.920	48.551
Kortlopende schulden	60.859	54.668	54.875	55.267	55.497	55.039
<b>Totale Passiva</b>	<b>210.678</b>	<b>199.966</b>	<b>196.390</b>	<b>193.085</b>	<b>189.856</b>	<b>186.626</b>
<b>Ratio's</b>						
Solvabiliteit 1	35%	35%	36%	36%	36%	37%
Solvabiliteit II	41%	43%	43%	43%	44%	44%
Liquiditeit	1,06	0,93	0,91	0,94	0,98	1,04
Rentabiliteit	-0,5%	-0,4%	-0,3%	-0,2%	-0,2%	-0,2%

De financiële gevolgen van de coronacrisis (COVID-19) zijn in deze begrotingen nog niet opgenomen.

De stijging van de immateriële vaste activa wordt veroorzaakt doordat vanaf 2019 de implementatiekosten van nieuwe applicaties, indien wordt voldaan aan de activeringsvoorwaarden, worden geactiveerd en vervolgens jaarlijks worden afgeschreven. De materiële vaste activa dalen doordat de investeringen lager zijn dan de afschrijvingen. Zoals eerder benoemd, is het realiseren van een beleidsrijke strategische investeringsbegroting komend jaar een belangrijk aandachtsgebied. De liquide middelen en overige schulden zijn eind 2019 behoorlijk hoger dan geprognoseerd bij het opstellen van de meerjarenbegroting, waardoor de begrote ontwikkeling van deze balansposten waarschijnlijk niet juist is. Dit heeft geen effect op het verwachte resultaat. De langlopende schulden dalen in verband met reguliere aflossingen. De voorzieningen worden voor het grootste deel gevormd voor het eigen risico voor wachtgelden en WIA-uitkeringen, werktijdvermindering senioren, jubilea en de regeling duurzame inzetbaarheid. De voorzieningen zijn gebaseerd op een bestendige gedragslijn op basis van ervaringscijfers.

Bij de bepaling van de signaleringsgrenzen en streefwaarden voor de financiële kengetallen is rekening gehouden met het risicoprofiel van Saxion. De ontwikkeling van solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit in de begrotingsperiode past binnen de streefwaarden. De solvabiliteit en liquiditeit zijn hoger dan de streefwaarde, maar gezien de toenemende financiële onzekerheid en verwachte lagere instroom over een aantal jaar is besloten om vanaf 2020 geen reserves voor structurele lasten in te zetten.

### Huisvesting

In 2019 is een start gemaakt met het opstellen van een lange termijn huisvestingsplan (LTHP). Dit wordt in 2020 definitief opgeleverd. Het efficiënter gebruik maken van de ruimten voor onderwijs en de werkplekken voor medewerkers heeft de aandacht. De ontwikkeling in studentenaantallen, duurzaamheid en actuele en toekomstige ontwikkelingen in het onderwijs en onderzoek (zoals SOM, digitalisering, groei van onderzoek en verdere innovatie) zijn input voor het LTHP en voor de op te stellen beleidsrijke investeringsbegrotingen. Saxion huurt een aantal panden, waardoor sprake is van voldoende flexibele schil in huisvesting. Saxion investeert de komende jaren niet in nieuwbouw.

### Investeringen

In de begroting is uitgegaan van de volgende investeringen:

- Applicaties voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering (op basis van de Roadmap Informatievoorziening) € 5 mln. t/m 2023 en daarna € 3,5 mln.;
- Componenten in gebouwen € 2,6 mln.;
- ICT hardware, ICT infrastructuur, meubilair en eenheid specifieke activa € 6,3 mln. in 2020, € 4,3 mln. in 2021 en € 2,5 mln. vanaf 2022.



# Toezicht en medezeggenschap

## 8

Integraal  
verslag van RvT

### 8.1 Verslag Raad van Toezicht

Met dit overzicht legt de Raad van Toezicht verantwoording af over de wijze waarop de raad zijn taak en maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft ingevuld. De Raad van Toezicht is in 2019 voor wat betreft de samenstelling onveranderd geweest. Hierna volgt een overzicht van belangrijke bespreek- en beslispunten.

#### Governance

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het functioneren van het College van Bestuur van Saxion en de algemene gang van zaken binnen Saxion. De Raad adviseert daarnaast het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd, is verantwoordelijk voor de (her)benoeming van bestuurders en stelt de beoordeling en de arbeidsvoorwaarden van de bestuurders vast. De Raad van Toezicht geeft de accountant opdracht voor de controle van de jaarstukken. De Raad van Toezicht handelt op basis van de bevoegdheden die in de statuten zijn beschreven. De werkwijze van de Raad staat beschreven in het Toezichtsreglement. De Raad van Toezicht van Saxion kent vier commissies: de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie, de Selectie- en benoemingscommissie, en met ingang van 2019 de commissie Kwaliteit, Onderwijs & Onderzoek. Het toetsingskader, opgesteld volgens de richtlijnen van de Branchecode goed bestuur, is voor de Raad van Toezicht richtinggevend.

#### Overleggen

In 2019 is de Raad van Toezicht vijf keer in een formele vergadering bijeen geweest. De leden zijn bij alle vergaderingen aanwezig geweest, met uitzondering van de vergadering op 3 juli waarbij Liesbeth van Welie verhinderd was. In april heeft er een inhoudelijke themabijeenkomst over het Strategisch Plan Saxion 2020-2024 plaatsgevonden. In de tweede themabijeenkomst in november heeft de Raad van Toezicht Eddy van Hijum, gedeputeerde van de Provincie Overijssel, uitgenodigd. Er zijn meerdere bijeenkomsten geweest van de Selectie- en benoemingscommissie om een kandidaat te selecteren voor de vacature lid van het College van Bestuur. Een delegatie van de Raad van Toezicht heeft in 2019 twee keer een overlegvergadering van de Centrale Medezeggenschapsraad met het College van Bestuur bijgewoond.

Tevens heeft de toezichthouder die benoemd is op voordracht van de Centrale Medezeggenschapsraad een informeel gesprek gevoerd met het dagelijks bestuur van de Centrale Medezeggenschapsraad. De Auditcommissie heeft twee keer vergaderd, de Remuneratiecommissie ook tweemaal. De commissie Kwaliteit, Onderwijs & Onderzoek is twee keer bijeengekomen voor een vergadering en heeft tweemaal een werkbezoek afgelegd. De functioneringsgesprekken met het College van Bestuur hebben plaatsgevonden in februari 2019. De onderlinge zelfevaluatie van de Raad van Toezicht is gestart in 2019 en afgerond in februari 2020.

#### Hoofdpunten in 2019

Naast reguliere onderwerpen zoals het bestuursverslag, de jaarrekening, de managementrapportages, de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, de (meerjaren)begroting, het treasurystatuut, de risicokaart en onroerend goed transacties, hebben in 2019 de volgende onderwerpen centraal gestaan:

#### Bestuursmodel Saxion

De Raad van Toezicht heeft met het College van Bestuur, de Centrale Medezeggenschapsraad en de Saxion directeuren gesproken over het bestuursmodel. Na nadrukkelijke afweging van de voor- en nadelen van de verschillende vormen, ontstond bij de Raad van Toezicht draagvlak voor uitbreiding van het College van Bestuur met een derde lid. Doorslaggevend hierin was de verbinding met en de bestuurlijke vertegenwoordiging in de regio.

#### MOU Arizona State University

De Raad van Toezicht ondersteunt de internationale ambitie van Saxion en heeft gevraagd om de opbrengst van deze samenwerking over enkele jaren te evalueren.

#### Saxion Onderwijsmodel

De Raad van Toezicht heeft het Saxion Onderwijsmodel besproken en daarbij aandacht gevraagd voor de specifieke kenmerken van afgestudeerden van Saxion. Kenmerkend voor dit onderwijsmodel zijn: technologie, interdisciplinariteit en eenvoudige organisatie. Verbinding

met onderzoek in het Saxion Onderwijsmodel maakt zowel het model sterker, als dat het een boost geeft aan de integratie van onderzoek in het onderwijs. Doorvoering van het Saxion Onderwijsmodel moet leiden tot verhoging van de kwaliteit, vergroting van de uitwisselbaarheid en vermindering van werkdruk.

#### **Het Strategisch Plan Saxion 2020-2024**

Het Strategisch Plan 2020-2024 bouwt voort op de True North van Saxion. Dit plan is tot stand gekomen op basis van input van studenten, medewerkers en externen. Aanvullende opmerkingen van de Raad van Toezicht waren onder andere de volgende. De Raad van Toezicht heeft in eerdere besprekingen geadviseerd het plan waar mogelijk te versterken met een kwantitatieve onderbouwing, een financiële vertaling en nadere duiding en communicatie van de maatschappelijke en regionale opdracht van Saxion. Begin juli 2019 heeft de Raad van Toezicht kennisgenomen van de verbeterlagen en het definitieve plan goedgekeurd.

#### **Saxion Next**

Het College van Bestuur heeft de Raad van Toezicht geïnformeerd over de gesprekken die Saxion voert met het ministerie van OCW over de onbekostigde opleidingen binnen Saxion Next. Het ministerie is bereid mee te denken in passende oplossingen voor deze casuïstiek.

#### **Studiesucces en uitval**

De Raad van Toezicht neemt waar dat Saxion weliswaar meer grip krijgt op uitval en de aanpak van het bachelorrendement, maar dat dit thema de volgende jaren een prominente plaats op de beleidsagenda houdt.

#### **Adviesrapport Commissie Van Rijn**

De Raad van Toezicht geeft support aan de lobby vanuit de regio en de verdediging van de belangen van Saxion en medebelanghebbende hogescholen als Hanze, Zeeland en Zuyd inzake de negatieve effecten op de bekostiging voortvloeiend uit het advies. De Raad van Toezicht is content met het door het College van Bestuur behaalde resultaat.

#### **Jaarafsluiting**

In de afgelopen jaren is de controle intensiever geworden met consequenties voor het proces. De Raad van Toezicht heeft waardering voor het cluster van maatregelen dat het College van Bestuur neemt ter ver-

betering van de financiële functie. Het bestuursverslag en de jaarrekening 2018 zijn goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

#### **Plan Kwaliteitsafspraken**

In de beoordeling van de plannen met betrekking tot de Kwaliteitsafspraken ligt de nadruk op concrete en meetbare doelen die bijdragen aan de kwaliteit van onderwijs. De Raad van Toezicht heeft tussentijds feedback gegeven op het stuk. Het ingediende plan ligt in lijn met het Strategisch Plan Saxion 2020-2024 en is intensief besproken in academies en hun medezeggenschapsraden. De Raad van Toezicht heeft goedkeuring gegeven aan het plan. De Raad van Toezicht is begin november 2019 gehoord door het panel dat de plannen beoordeelt. Inmiddels heeft de minister het positief advies van de NVAO overgenomen.

#### **Ziekteverzuim**

De stijging van de ziekteverzuimpercentages bij Saxion is aanleiding geweest om de cijfers, de analyse en de aanpak te bespreken in de Raad van Toezicht.

#### **Aanpak ondersteuning t/m schaal 9**

De Raad van Toezicht heeft de aanpak van de gewenste en mogelijke verhoging van de mobiliteit van deze groep besproken met het College van Bestuur.

#### **Vorming dienst Onderwijs & Student Support**

De Raad van Toezicht is geïnformeerd over de voortgang en de meerwaarde van het veranderproces. Deze organisatieontwikkeling heeft als doel versnippering te verminderen en vooruitgang te boeken in interne consultancy aan en het servicelevel voor academies.

#### **Medezeggenschap**

De Centrale Medezeggenschapsraad overlegt twee keer per jaar met de Raad van Toezicht. Dat is gebeurd tijdens de overlegvergaderingen van 6 februari en 26 juni 2019. In februari is gesproken over de strategische lijnen Slagvaardige organisatie, Internationalisering en het Saxion Onderwijsmodel. De Centrale Medezeggenschapsraad heeft de jaarstukken (bestuursverslag Saxion 2018, het Saxion Jaarplan en de meerjarenbegroting 2018) besproken waarbij een delegatie van de Raad van Toezicht aanwezig was. De Centrale Medezeggenschapsraad

heeft positief advies gegeven op het bestuursmodel. Ook is er positief advies gegeven aan het daaruit volgende profiel en de planning van de procedures voor de vacature lid van het College van Bestuur. Het dagelijks bestuur van de Centrale Medezeggenschapsraad heeft zitting gehad in de selectiecommissie voor deze vacature. De inhoud, vorm en frequentie van het overleg met de Raad van Toezicht voldoen aan wet- en regelgeving en moeten voldoen aan wederzijdse belangen. Paul Koch, lid op voordracht van de Centrale Medezeggenschapsraad, heeft de behoefte hierin van de Centrale Medezeggenschapsraad gepolst en een voorstel ingebracht in de Raad van Toezicht. In 2020 zal invulling gegeven worden aan het voorstel. Tot slot heeft de Centrale Medezeggenschapsraad een positief advies gegeven aan de portefeuilleverdeling met ingang van januari 2020 van het College van Bestuur.

### Invulling adviesrol en klankbordfunctie

De leden van de Raad van Toezicht zijn frequent betrokken bij activiteiten binnen de hogeschool. De opening van het hogeschooljaar en de nieuwjaarsbijeenkomst voor medewerkers en partners zijn bijgewoond door enkele toezichthouders. De Raad van Toezicht heeft kennisgemaakt met de nieuwe directeurs van de Academie Pedagogiek en Onderwijs, de Hospitality Business School en de Academie Bestuur, Recht en Ruimte.

De themabijeenkomst in april had als doel het Strategisch Plan 2020-2024 te bespreken en input te geven voor de volgende versie van het plan. De Raad van Toezicht onderschrijft het plan in hoofdlijnen. De Raad van Toezicht vraagt in de ambities aandacht te houden voor de workload van de organisatie als geheel en tempoverschillen tussen academies.

Op de themabijeenkomst in november is Eddy van Hijum, gedeputeerde van de Provincie Overijssel, uitgenodigd voor een gesprek. Dit gesprek ging over de betekenis en impact van de hogeschool op de regio. De provincie stimuleert de regio's om samenhang in programma's te brengen door onder andere financiële middelen beschikbaar te stellen. Vanuit het profiel van de regio en de kracht van de kennisinstellingen wordt inhoudelijke samenhang gezocht. Saxion wil als hogeschool een bijdrage leveren aan de regio zodanig dat het zelfbewustzijn en de (economische) levendigheid van de regio groeien.

Op 4 december 2019 heeft een afvaardiging van Avans Hogeschool op het niveau van College van Bestuur en Raad van Toezicht een werkbe-

zoek gebracht aan Saxion Hogeschool in Enschede. Naast het bezoek aan de technische labs van de Academie Gezondheidszorg is gesproken over toegankelijkheid, doorstroom en studiesucces en de positionering van onderzoek. Het betrof een nuttige uitwisseling en benchmark met een vergelijkbare collega hogeschool.

### 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 WHW toezicht op de rechtmatige verwerving van de rijksbijdrage en op de doel- en rechtmatige inzet van de beschikbare middelen. Zij 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 door de dienst Control, Finance & Audit en door de externe accountant plaats. De (Auditcommissie van de) Raad van Toezicht heeft kennis genomen van de uitkomsten van deze onderzoeken;
- Doelmatige en rechtmatige inzet van de middelen: Saxion heeft een besturingsmodel ingericht, dat in het hoofdstuk governance is beschreven. De Raad van Toezicht voert het toezicht uit op het bestaan, de werking en resultaten van het besturingsmodel. Dit vindt onder andere plaats door het kennis nemen en bespreken van de P&C producten (voorjaarsnota (inclusief kaderbrief), jaarplan (inclusief meerjarenbegroting), tussentijdse rapportages en jaarverslag (inclusief jaarrekening)) met het College van Bestuur. Daarnaast worden gesprekken gevoerd met en vergaderingen bijgewoond van andere stakeholders, zoals de Centrale Medezeggenschapsraad en de verantwoordelijke voor het IT innovatieportfolio. Tevens heeft de Auditcommissie Raad van Toezicht minimaal tweemaal per jaar een overleg met de externe accountant, die bij de controle op de jaarrekening onder andere de financiële rechtmatigheid ten behoeve van de controle van de jaarrekening toetst.

### Samenstelling

De samenstelling van de Raad van Toezicht is in 2019 onveranderd. Frans Duynstee is per 1 januari 2019 gestart als lid van de Raad van Toezicht. Liesbeth van Welie is aangewezen als vicevoorzitter van de Raad van Toezicht. Frans Duynstee (voorzitter) en Karl Dittrich vormen

samen de Remuneratiecommissie. Karin Sluis is toegetreden als lid van de Auditcommissie, waarvan Paul Koch de voorzitter is. Liesbeth van Welie (voorzitter) en Karl Dittrich hebben zitting genomen in de nieuwe commissie Kwaliteit, Onderwijs & Onderzoek.

In 2019 zijn de voorbereidingen getroffen voor uitbreiding van het College van Bestuur: Timo Kos is benoemd als lid van het College van Bestuur van Saxion met ingang van 1 januari 2020 (zie verder onder Remuneratiecommissie).

Aan de hand van de vaststelling van de hoofd- en nevenfuncties van de Raad van Toezicht, verklaart de Raad van Toezicht naar eigen oordeel dat ze onafhankelijk is (volgt uit monitoringcommissie Branche-code III.4.2 en III.4.3).

#### Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen

De omvang van de werkzaamheden en de verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht zijn de afgelopen jaren toegenomen en er is sprake van een hoger (afbreuk)risico, gezien de toegenomen verwachtingen vanuit de maatschappij. De bezoldiging is in de jaren vóór 2019 hierop niet aangepast. De Raad van Toezicht heeft daarom unaniem besloten om de bezoldiging vanaf 2019 te verhogen naar het sinds 1 januari 2015 van toepassing zijnde WNT-2 niveau:

- 15% van het bezoldigingsmaximum van een bestuurder voor de voorzitter van de Raad van Toezicht;
- 10% van het bezoldigingsmaximum van een bestuurder voor een lid van de Raad van Toezicht.

#### Auditcommissie

De Auditcommissie heeft in 2019 tweemaal vergaderd. Het College van Bestuur, de directeur Control, Finance & Audit (CFA) en de manager CFA (secretaris Auditcommissie) zijn tijdens de gehele vergadering aanwezig. De externe accountant is in beide vergaderingen bij een aantal agendapunten aanwezig geweest. Afhankelijk van de onderwerpen worden andere verantwoordelijken bij agendapunten uitgenodigd, waaronder structureel de directeur van de Business Support Organisation en vanaf december het hoofd Bureau Corporate Information Management (ten behoeve van het onderwerp informatievoorziening). De Auditcommissie vindt de informatievoorziening (IV) een belangrijk aandachtsgedebied en wil elke vergadering over de voortgang van de

Roadmap IV, zowel inhoudelijk als financieel, worden geïnformeerd. In beide vergaderingen is een 'entre nous' tussen de Auditcommissie en de externe accountant geagendeerd en uitgevoerd. Er zijn geen observaties gedeeld die onbekend zijn bij het College van Bestuur.

Over de volgende onderwerpen bracht de Auditcommissie advies uit: de jaarrekening 2018, de financiële en continuïteitsparagraaf in het bestuursverslag 2018, het accountantsverslag over 2018 (inclusief de bevindingen ten aanzien van de bekostigingscontrole), het hoofdstuk financiën in de Saxion managementrapportages 2019, de rapportage interim bevindingen controle 2019 van de externe accountant, de meerjarenbegroting 2020-2024 (inclusief de scenarioanalyse) en de verlenging van het contract met de externe accountant met één jaar (na beëindiging van het huidige contract per 31 augustus 2022). Daarnaast zijn belangrijke wijzigingen in waarderingsgrondslagen (activering implementatiekosten applicaties) en schattingen (aanpassing afschrijvings-termijnen van bepaalde categorieën materiële vaste activa) besproken.

Tevens heeft de Auditcommissie zich laten informeren over ontwikkelingen met betrekking tot de informatievoorziening, de voortgang van belangrijke veranderprojecten van de dienst CFA (waaronder het proces 'closing' en de voorbereiding van de aanbesteding van een geïntegreerde Financiën/HRM applicatie), de integratie van Bureau Control en de dienst Financial Control in 2019, verbonden partijen, de waardering van het vastgoed, het controleplan 2019 van de externe accountant, de aanpak van het risicomanagement en de halfjaarlijkse risicotentities, het Saxion auditplan 2020, de halfjaarlijkse samenvatting van de belangrijkste uitkomsten van de audits 2019 en de voortgang van de verbeteracties met prioritering hoog uit audits, en het jaarverslag 2018 en het jaarplan 2020 van de treasurycommissie. De Raad van Toezicht heeft de adviezen van de Auditcommissie overgenomen.

#### Remuneratiecommissie

In 2019 heeft de Raad van Toezicht een evaluatie van het bestuursmodel gehouden, waarbij de vraag centraal stond of Saxion door zou gaan met een College van Bestuur bestaande uit twee leden, of dat er voor uitbreiding met een derde lid gekozen moest worden. De Raad van Toezicht heeft gekozen voor die laatste optie.

Aan uitbreiding van het College van Bestuur met een derde lid ligt ten grondslag het feit dat er nog veel onbenut potentieel ligt waarmee Saxion en de regio elkaar nog verder kunnen versterken. Het College van Bestuur moest kansen laten liggen omdat het letterlijk niet overal tegelijk kon zijn, niet overal op in kon spelen. Landelijk staan de huidige bestuurders van Saxion bekend als goede bestuurders. Ze zijn graag geziene gesprekspartners en Saxion wordt landelijk ook als een grote en belangrijke speler gezien. Het vraagt tijd en aandacht om Saxion op dat niveau te blijven vertegenwoordigen en voor haar belangen te staan. Een keuze voor een derde CvB-lid is een keuze om kansen in de breedte te kunnen benutten, ook met de regionale ontwikkelingen waar op ingespeeld moet worden. Dientengevolge is er in 2019 een profielschets en een selectieprocedure opgesteld met als doel een derde lid van het College van Bestuur te benoemen. Gedurende het gehele traject heeft de Remuneratiecommissie, daarbij ondersteund door een wervingsbureau, een grote rol gespeeld. Een en ander heeft er uiteindelijk toe geleid dat de Raad van Toezicht Timo Kos als lid van het College van Bestuur heeft benoemd. Met ingang van 1 januari 2020 trad hij in dienst van Saxion. In 2019 heeft de Raad van Toezicht, na advies van de Remuneratiecommissie en mede op basis van de evaluatiegesprekken met de beide leden van het College van Bestuur, unaniem besloten om Ineke van Oldeniel per 1 april 2020 voor vier jaar te herbenoemen tot lid en vice-voorzitter van het College van Bestuur. Een en ander na een positief advies van de Centrale Medezeggenschapsraad.

### **Commissie Kwaliteit, Onderwijs & Onderzoek**

Per 2019 is de commissie Kwaliteit, Onderwijs & Onderzoek ingesteld. De commissie richt zich op de bevordering van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. De focus van de commissie is op het systeem van kwaliteitszorg en de werking ervan. Ze richt zich vooral op het verdiepende gesprek over de kwaliteit van onderwijs en onderzoek; daarbij heeft ze aandacht voor kwaliteitsverbeteringen en welke succesfactoren daarin een rol spelen. De commissie komt twee keer per jaar bijeen voor een bespreking en legt twee keer per jaar een werkbezoek af.

In het eerste jaar heeft de commissie zich gebogen over de systemen van kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek. Er is van gedachten gewisseld over de ervaring, dat er opleidingen zijn die (te) weinig uit zichzelf verbeteren, hetgeen blijkt bij (voorbereiding op) visitaties (extern) of audits (intern). Dat vergt een ontwikkeling van minder managerial

naar versterking professionele cultuur (elkaar aanspreken, kritische houding, reflectief zijn).

Ook heeft de commissie ontwikkelingen rondom studentsucces en studierendement besproken. De commissie waardeert de transparantie over de resultaten en vraagt om versterking van de professionele onderzoeks- en analysecapaciteit teneinde de bepaling van de effectiviteit van maatregelen en interventies betrouwbaarder te kunnen meten. Tenslotte heeft de commissie feedback gegeven op het concept Plan Kwaliteitsafspraken.

Daarnaast heeft de commissie twee werkbezoeken afgelegd: aan de opleiding Archeologie en aan het domein Zorg en Welzijn. De commissie hecht veel waarde aan de ontmoeting en het gesprek met studenten, docenten en onderzoekers.

### **Selectie- en benoemingscommissie**

De Selectie- en benoemingscommissie komt bijeen als er sprake is van een vacature in het College van Bestuur of in de Raad van Toezicht. De vacature voor lid College van Bestuur is na een positief advies van de Centrale Medezeggenschapsraad op het profiel, opengesteld. Onder begeleiding van een searchbureau heeft de selectiecommissie oriënterende gesprekken gevoerd met kandidaten. De beoogde kandidaat heeft kennismakingsgesprekken gevoerd met de overige toezichthouders en een afvaardiging van de Centrale Medezeggenschapsraad.

### **Vooruitblik, dankwoord en slotverklaring**

De Raad van Toezicht heeft vertrouwen in de wijze waarop Saxion ontwikkelingen vertaalt naar de eigen ambities, de zichtbaarheid van de hogeschool vergroot en acteert in situaties die zich onverwacht aandienen. De Raad van Toezicht spreekt zijn waardering uit voor de inzet en inspanning van het College van Bestuur, de directeuren, de medezeggenschapsraad, de medewerkers en studenten van Saxion in het afgelopen jaar. De Raad van Toezicht waardeert de open houding van het College van Bestuur omdat mede daardoor de Raad van Toezicht mogelijkheden heeft gekregen om naast de toezichtrol ook de advies- en klankbordfuncties goed in te vullen.

Tot slot verklaart de Raad van Toezicht van de Stichting Saxion, University of Applied Sciences, dat de Raad heeft kennisgenomen van het

Bestuursverslag 2019 dat door het College van Bestuur is opgesteld en vastgesteld. Het accountantskantoor PwC heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de Jaarrekening 2019 van de Stichting Saxion. De Raad van Toezicht heeft op 27 mei 2020 goedkeuring gegeven aan het Bestuursverslag en de Jaarrekening 2019 van de Stichting Saxion.

## 8.2 Centrale Medezeggenschapsraad

De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) heeft zich in 2019 over een aantal zeer belangrijke onderwerpen gebogen. Alle onderwerpen zijn in goed overleg met het College van Bestuur besproken.

### Kwaliteitsafspraken

In het Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 2018 is afgesproken dat de besteding van de zogenoemde kwaliteitsgelden (studievoorschotmiddelen, zie paragraaf 3.5) in dialoog met onder andere de medezeggenschap in beleid en concrete maatregelen wordt uitgewerkt. Op het plan voor de inzet van deze gelden heeft de CMR bovendien instemmingsrecht. In 2019 heeft de genoemde dialoog geresulteerd in een keuze van thema's en accenten voor de besteding. Een belangrijke plaats in dat kader heeft het Saxion Onderwijsmodel (SOM, zie paragraaf 3.3). De CMR heeft ingestemd met de gemaakte keuzes. Op 2 oktober 2019 heeft een afvaardiging van de CMR, bestaande uit studenten en docenten, de gang van zaken nader toegelicht aan het NVAO-panel. Vanwege het lopende en dynamische karakter van het SOM blijft de CMR echter kritisch kijken naar de ontwikkelingen dienaangaande.

### Werkdruk

In het kader van de huidige cao diende het bestuur, in overleg met de personeelsgeleding van de CMR, beleid te ontwikkelen om werkdruk tegen te gaan. In een aantal sessies hebben in 2019 medewerkers van HRM informatie opgehaald en de discussie gevoerd met de CMR. Op grond daarvan is de notitie 'Van werkdruk naar in balans op het werk' opgesteld. Het was voor de CMR vooral lastig om te denken in termen van beleid. Wanneer men van nabij meemaakt wat het betekent voor collega's om overspannen te raken, wil men het liefst concrete maatregelen. De notitie is in ieder geval een goede aanzet. Academies en diensten kunnen op grond hiervan concrete acties vaststellen. Preventie is hierbij bijna nog belangrijker dan maatregelen wanneer het mis gaat.

### Internationale studenten

In 2018 heeft de CMR voor het eerst gewerkt met internationale studenten die zitting namen in de CMR. Dit is in 2019 gecontinueerd. Tijdens de overlegvergadering werd gewerkt met een tolk en tijdens interne overleggen werden internationale studenten begeleid middels een buddy. De stukken werden voor een deel aangeleverd in het Engels. Daarnaast is er voor CMR leden en de ondersteuning een voorstel gemaakt voor het volgen van een Engelse training op maat. Dit zal verder worden besproken en uitgevoerd in 2020.

## 8.3 Klacht en beroep

In 2019 zijn bij het Meldpunt Klacht en Geschil in totaal 256 klachten binnengekomen (in 2018: 233). De meeste klachten betreffen het onderwerp 'toetsing' (82) en deze zijn ter behandeling doorgestuurd naar de betreffende examencommissie (2018: 39). De klachten die door de klachtencommissies zijn behandeld betreffen merendeels organisatorische zaken zoals de overschrijding van de nakijktermijn, het (toets)rooster en niet-werkende digitale systemen. (73; in 2018: 103). Daarnaast zijn er ten opzichte van 2018 meer klachten binnengekomen over de inhoud van het lesprogramma (van 20 naar 26) en de studie(loopbaan)begeleiding (van 15 naar 17), terwijl er in de categorie bejegening juist een duidelijke afname valt waar te nemen (van 21 naar 9). Door de diensten (Business Support Organisation, Facility Support Organisation, StudieSuccesCentrum en HRM) zijn in totaal 37 klachten afgehandeld.

### Stijging beroepschriften bindend studieadvies

Bij het College van beroep voor de examens (Cobex) zijn in totaal 176 beroepschriften binnengekomen (2018: 160). Deze stijging komt met name doordat er ten opzichte van vorig jaar meer beroepschriften zijn ingediend met betrekking tot toetsing. In 25 zaken is uitspraak gedaan waarbij in vijf BSA<sup>4</sup> zaken het beroep gegrond is bevonden en in drie beroepszaken het beroepschrift deels gegrond is verklaard (voor zover het de zwaarte van de sanctie betreft).

Bij de Geschillenadviescommissie (GAC) zijn 24 bezwaren ingediend (2018: 29). De meeste bezwaarschriften hebben betrekking op (terug)betaling van collegegeld en het niet toelaten tot een opleiding bij Saxion.

4. Bindend Studie Advies

Bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag zijn in 2019 geen klachten in het kader van ongewenst gedrag behandeld. Eén klacht is niet bij de commissie terechtgekomen, omdat de klagers anoniem wilden blijven. Bij de Bezwarencommissie Rechtspositionele Aangelegenheden is in 2019 één bezwaarschrift binnengekomen en behandeld. Het bezwaar is gegrond verklaard.

Bij de Bezwarencommissie Indelingsgeschillen zijn eind 2019 veertien bezwaarschriften binnengekomen. Negen bezwaarschriften zijn samengevoegd behandeld en ongegrond verklaard. Twee andere bezwaarschriften zijn eveneens samengevoegd behandeld. Deze zijn gegrond verklaard. Daarnaast zijn nog drie afzonderlijke bezwaarschriften in behandeling genomen, waarvan er twee ongegrond en één gegrond zijn verklaard.

Bij de Bezwarencommissie Beoordelingsgeschillen zijn geen bezwaarschriften binnengekomen.

Er is geen beroep gedaan op de Saxion Klokkeluidersregeling. De studentendecanen hebben in 32 zaken (2018: 35) studenten van advies gediend en kwesties behandeld, waarin klachten/geschillen aan

de orde geweest zijn. In 26 zaken is er advies gediend over bezwaar/beroep.

De vertrouwenspersonen van studenten en de functionarissen huiselijk geweld en kindermishandeling behandelden in totaal 63 kwesties (2018: 67). Thema's die aan de orde kwamen, zijn onder andere huiselijk geweld met soms fysieke en psychische mishandeling, meldingen van ernstige conflicten in de familie en seksueel misbruik in het verleden.

De vertrouwenspersonen voor medewerkers van Saxion hebben 36 kwesties behandeld (2018: 49) en in totaal 84 gesprekken gevoerd (2018: 77). Kwesties die aan de orde kwamen, zijn onder andere intimidatie en onheuse bejegening door leidinggevende, geen vertrouwen in leidinggevende/onzorgvuldig handelen leidinggevende en pestgedrag door leidinggevende.

De integriteitsfunctionaris heeft veertien (potentiële) klachten afgehandeld (2018: 18). Thema's die aan de orde zijn gekomen, zijn misbruik van bevoegdheid en pesten.

## Privaat onderwijs: Saxion Next

### 9

#### 9.1 Ontwikkelingen

Speciale status privaat onderwijs

Saxion Next (met BRIN 29PY) verzorgt binnen Stichting Saxion drie, en vanaf 2020 twee, onbekostigde bacheloropleidingen. Onder verantwoordelijkheid van Saxion Next vindt de uitvoering van de opleidingen plaats binnen verschillende academies van Hogeschool Saxion. De speciale status van het private bacheloronderwijs wordt geborgd door een passende governancestructuur, een transparante scheiding van publieke en private geldstromen en de naleving van de afwijkende regelgeving voor private activiteiten.

Op initiatief van Saxion Next en in overleg met het ministerie van OCW en de Inspectie voor het Onderwijs zijn in 2019 maatregelen getroffen om de eigenstandige positie van Saxion Next binnen Stichting Saxion te versterken. Zowel OCW als de Inspectie hebben aangegeven dat met de genomen maatregelen wordt voldaan aan de gestelde eisen. Saxion onderzoekt de mogelijkheden om de twee opleidingen onder te brengen bij Saxion Hogeschool (zie paragraaf 9.3).

## 9.2 Organisatie

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

- De (voltijd) bacheloropleiding Interior Design and Styling wordt fysiek uitgevoerd binnen de Academie Hospitality Business School in de vestiging Deventer, waar Saxion Next onderwijsruimte huurt;
- De onvolledige (deeltijd) tweedegraads lerarenopleidingen worden fysiek uitgevoerd binnen de Academie Pedagogiek en Onderwijs waar Saxion Next onderwijsruimte huurt. Het gaat hier om zestien CROHO-licenties in de vestigingsplaatsen Enschede en Deventer;
- De bacheloropleiding Staatspraktijkdiploma (deeltijd) is uitgevoerd binnen de Academie Financiën, Economie en Management. Deze opleiding was in afbouw en de licentie is geëindigd op 31 december 2019;
- Saxion Next neemt ondersteunende diensten af van ondersteunende eenheden van Saxion en van de bedrijfsbureaus van de betreffende academies. De kosten daarvan worden aan Saxion Next toegerekend op basis van de integrale kostprijsystematiek, die ook wordt toegepast op andere private activiteiten van Saxion.

In 2019 hebben geen wijzigingen in de eigendomsverhoudingen, de bestuursstructuur of bij de Kamer van Koophandel plaatsgevonden.

## 9.3 Onderwijs

### Assortiment

Saxion Next verzorgt bacheloropleidingen die niet of nog niet voor bekostiging in aanmerking komen. Daarmee functioneert de hogeschool als kraamkamer voor opleidingen waar een sterke vraag naar is. In het verleden waren dat bacheloropleidingen als Archeologie en Toegepaste Psychologie, waarvoor later met succes door Saxion Hogeschool bekostiging is aangevraagd.

Momenteel loopt een onderzoek naar de mogelijkheid voor bekostiging van de bacheloropleiding Interior Design & Styling. Deze opleiding begeeft zich op het snijvlak van Kunst, Economie en Techniek. Het unieke profiel van de opleiding maakt dat deze in de afgelopen jaren een stevige positie verwierf in het opleidingsaanbod in genoemde domeinen. Dat was de reden om in 2019 een onderzoek te starten naar de mogelijkheid de opleiding bekostigd te krijgen. Dit onderzoek is nog gaande; er wordt ingezet op bekostiging per september 2021.

Met de verkorte bachelor Tweedegraads Lerarenopleidingen speelt Saxion Next in op ontwikkelingen ten aanzien van flexibilisering van het (deeltijd) hoger beroepsonderwijs in het kader van Leven Lang Ontwikkelen.

Opleidingen die financieel niet levensvatbaar zijn worden afgestoten.

### Lopende accreditaties

Saxion Next heeft de volgende licenties.

Tabel 31, Lopende accreditaties Saxion Next

Opleiding	Accreditatie	
B Interior Design & Styling	Geaccrediteerd tot 29 september 2019, verlenging accreditatie tot 01-01-2021.	De opleiding is in het kader van her-accreditatie in november 2019 door NQA gevisiteerd en deze adviseert in haar rapport positief op alle aspecten van de uitgebreide opleidingsbeoordeling. Wij verwachten daarom voorjaar 2020 een nieuw accreditatiebesluit van de NVAO tegemoet te kunnen zien.
B SPD Bedrijfsadministratie	In afbouw, einde accreditatie 31 december 2019.	
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in ... (16 licenties)	Geaccrediteerd tot 29-04-2024.	



### Ontwikkelingen Interior Design & Styling

Het jaar 2019 stond in belangrijke mate in het teken van de visitatie in november. Aanbevelingen uit eerdere audits zijn geïmplementeerd en met de opbrengsten van tevredenheidsonderzoeken onder studenten en beroepenveld heeft de opleiding een flinke kwaliteitsslag gemaakt. In de woorden van het visitatiepanel van de Netherlands Quality Agency (NQA) slaagt de opleiding met vlag en wimpel voor de visitatie. De opleiding voldoet op basis van de beslisregels van de NVAO op alle elf standaarden aan de basiskwaliteit. Bijzonder positief vond het panel het in relatief korte tijd neerzetten van een vernieuwd programma, waarin trends in de branche leidend zijn voor onderwijs en toetsing. Er is een sterke inhoudelijke samenhang gerealiseerd en daarop is ook de interne organisatiestructuur aangepast. Er sprake van meer eigenaarschap en onderlinge samenwerking en afstemming. In het conceptrapport beveelt de NQA aan om het profiel van de opleiding sterker uit te dragen en om de eigenheid van de opleiding ten opzichte van andere kunstopleidingen te accentueren. Ten aanzien van de nieuwe, stevig neergezette leerlijn onderzoekend vermogen van studenten beveelt de NQA aan verbinding met lectoraten te zoeken.

In vervolg op eerdere audits optimaliseerden we de roosters voor studenten, verbeterden we de informatievoorziening aan en de begeleiding van studenten, onder meer door aanpassing van het programma en door verbetering van de bereikbaarheid van docenten. De scores in de Nationale Studenten Enquête<sup>5</sup> laten een significante stijging zien van de tevredenheid van onze IDS studenten.

### Ontwikkelingen Tweedegraads Lerarenopleidingen

Het jaar 2019 stond in het teken van de experimenten 'Leeruitkomsten' en 'Accreditatie onvolledige opleidingen'. Binnen de Tweedegraads Lerarenopleidingen is hard gewerkt aan het ontwikkelen en vormgeven van deze experimenten. Voor de experimenten is veel enthousiasme en steun. In april 2019 maakte de projectgroep Flexibilisering (OCW, NVAO en Inspectie hoger onderwijs) in zogenoemde 'Vinger-aan-de-pols ontwikkelingsgesprekken' de stand van zaken op en werden de opleiding van adviezen voorzien. We kijken terug op een positief bezoek, waarin het vertrouwen werd uitgesproken over de ontwikkelingen die in gang zijn gezet. De opleiding kreeg nuttige en concrete adviezen mee. Deze verwerkten we in het doorlopend verbeterplan van de opleiding.

#### Experiment 'Leeruitkomsten'

In het kader van het experiment 'Leeruitkomsten' is het curriculum verder geflexibiliseerd. Zo zijn er meer toetsmomenten voor studenten, ontwikkelden we leerwegaafhankelijke toetsen, is er de mogelijkheid van *boundary crossing* (studenten volgen onderwijs uit verschillende trajecten) en ontwierpen we enkele digitale lessen. De onderwijsovereenkomsten zijn dichterbij de leeruitkomsten geschreven. Om de coaching van studenten beter te faciliteren, hebben we het aantal begeleidingsuren fors verhoogd. In het kader van kwaliteitszorg schreven we een nieuw toetsbeleid, volgden docenten een training onderzoeksbegeleiding en legden zij werkbezoeken af in vo en mbo.

Met deze acties gaf de opleiding opvolging aan de aanbevelingen uit de visitatie in 2018 en uit de Vinger-aan-de-pols ontwikkelingsgesprekken.

Tabel 32, Studenttevredenheid Saxion Next

Opleiding	Percentage zeer tevreden			Score tevredenheid		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Opl. leraar voortg. 2 <sup>e</sup> graad Wiskunde	*	NVT	nvt	NVT	7,9	7,8
Opl. leraar voortg. 2 <sup>e</sup> graad Ned.	*	NVT	NVT	NVT	7,2	7,2
Interior Design and Styling	59,0%	59,1%	60,2%	6,7	6,5	6,9
Saxion Next (overall)	59,0%	59,1%	60,2%	6,9	7,1	7,1

\* I.v.m. lage respons op NSE zijn geen valide resultaten beschikbaar. Alleen de opleidingen met voldoende respons op de NSE zijn hier weergegeven.

5. Saxion Next heeft, in tegenstelling tot Saxion Hogeschool, wel deelgenomen aan de NSE

### Kwaliteitszorg

**Kwaliteitsplan** 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 en tevredenheidsonderzoeken en curriculumevaluaties.

### Samenwerkingsverbanden

Interior Design & Styling werkt samen met Studio Jan des Bouvrie te Naarden.

## 9.4 Governance en bedrijfsvoering

### Positionering Saxion Next

Stichting Saxion is de rechtspersoon voor hoger onderwijs die met Hogeschool Saxion Next (BRIN 29PY) onder eigen verantwoordelijkheid hoger beroepsonderwijs verzorgt. Onder verantwoordelijkheid van Saxion Next worden de opleidingen fysiek uitgevoerd binnen verschillende academies van Hogeschool Saxion (met BRIN 23AH).

Saxion Next wordt bestuurd door het College van Bestuur van Stichting Saxion, die hierbij wordt ondersteund door de directievoerder Saxion Next. Deze is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid en voor een goede gang van zaken binnen de hogeschool. Opleidingsmanagers rapporteren over de uitvoering van het onderwijs aan de directievoerder. Saxion Next is als een zelfstandige entiteit in de P&C cyclus opgenomen.

### Medewerkers

Tabel 33, Verdeling OP/OBP Saxion Next

Personeelsverdeling (in fte)	2018	2019
OP	5,8	6
OBP	1,0	1,2
Totaal	6,8	7,2

De uitvoering van het onderwijs van Saxion Next vindt plaats door medewerkers met een aanstelling bij Saxion Next en door medewerkers die in dienst zijn van Saxion Hogeschool. Het HRM beleid van Saxion Hogeschool is ook van toepassing op medewerkers van Saxion Next.

Bovenstaande tabel heeft met name betrekking op de opleiding Interior Design and Styling. Deze opleiding maakt daarnaast veel gebruik van externe inhuur van zzp-ers. Medewerkers van tweedegraads lerarenopleidingen zijn hoofdzakelijk in dienst van de academie Pedagogiek en Onderwijs van Saxion Hogeschool. Het gaat daarbij om 8,5 fte aan onderwijsgevend personeel en om 1,5 fte aan onderwijscoördinatie.

### Risicoanalyse

**Specifieke risico's** Saxion Next heeft een aantal specifieke risico's waar toegesneden beheersingsmaatregelen op zijn getroffen:

- In 2019 is het aantal nieuwe inschrijvingen bij de voltijd bacheloroopleiding Interior Design & Styling gedaald. De opleving van de economie en in het bijzonder die van de vastgoedmarkt, heeft IDS in de afgelopen jaren in de kaart gespeeld. De opleiding heeft in reactie daarop een numerus clausus ingesteld tot 125 studenten, omdat anders het risico bestaat dat de kwaliteit van de uitvoering niet meer voldoende kan worden geborgd. De feitelijke instroom is lager uitgekomen dan de norm. Daarnaast weerspiegelt de lagere instroom de trend dat de groei op de arbeidsmarkt afvlakt. De opleiding werkt aan versterking van het unieke opleidingsprofiel waarmee zij zich beter kan onderscheiden van andere kunstopleidingen. Bovendien wordt overwogen om de numerus clausus op te heffen, omdat deze mogelijk onbedoeld als effect heeft dat aspirant-studenten op voorhand afzien van aanmelding;
- De instroom in de tweedegraads lerarenopleidingen is gedaald en is grotendeels afhankelijk van de beschikbaarheid van lerarenbeurzen. De deeltijdopleiding doet onderzoek naar de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt die de afvlakking van de groei kunnen verklaren. Op basis van deze uitkomsten kan bepaald worden of en zo ja welke maatregelen dienen te worden getroffen;
- In het verlengde van het rapport Ruim baan voor leraren (Onderwijsraad, november 2018) heeft de minister van OCW in februari 2020 de Commissie Onderwijsbevoegdheden onder leiding van de heer Paul Zevenbergen benoemd die advies moet uitbrengen over het stelsel van onderwijsbevoegdheden en de daarop geënte lerarenopleidin-

gen. Het is onzeker of en hoe de onvolledige tweedegraads lerarenopleidingen in een nieuw stelsel geïntegreerd worden. Saxion onderzoekt de mogelijkheid om deze opleidingen onder te brengen bij Saxion Hogeschool;

- Er zijn afspraken gemaakt met de opleidingen om een gezonde financiële buffer te creëren teneinde onderwijsinnovaties en verbetermaatregelen uit tevredenheidsonderzoeken en accreditaties te kunnen bekostigen. Deze buffer is in opbouw, de financiële reserves zijn nog beperkt. Saxion heeft echter wel een behoorlijke reserve voor private activiteiten.

Naleving Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek Jaarlijks wordt voor elke opleiding, rekening houdend met het advies van de examencommissie en van 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 en 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 Saxion Hogeschool, zodat ten volle kan worden geprofiteerd van de inzichten en ervaringen van de wettelijke bepalingen inzake de versterkte positie van examencommissies. Het vrijstellingenbeleid verloopt via de examencommissie, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen vrijstellingen bij verkorte opleidingen en reguliere vrijstellingen.

De informatievoorziening aan studenten is transparant en studenten zijn daar tevreden over, zo blijkt uit de NSE.

De naleving van de specifieke wet- en regelgeving op het gebied van private opleidingen betreft onder andere de volledige toerekening van kosten aan private activiteiten, het afwijkende klacht- en beroepsrecht en het naleven van de gedragscode van de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding, waar Saxion Next lid van is. 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 directie-

voerder Saxion Next ziet toe op de naleving van wet en regelgeving voor de private opleidingen.

## 9.5 Financiën

De juiste scheiding van publieke en private geldstromen wordt onder meer geborgd doordat alle dienstverlening aan Saxion Next vanuit de publiek bekostigde Saxion Hogeschool bij Saxion Next in rekening wordt gebracht. Dit gebeurt op gelijke wijze als bij andere private activiteiten van Saxion Hogeschool (in de derde geldstroom) door middel van de integrale kostprijsystematiek.

Het resultaat van Saxion Next bedraagt in 2019 k€ 2 positief en het eigen vermogen per ultimo 2019 is k€ 148 positief. Het resultaat is circa € 0,3 mln. lager dan begroot, voornamelijk vanwege:

- Niet begrote (her)ontwikkeling van het onderwijs. Deze heeft voornamelijk plaatsgevonden bij de opleiding IDS. Deze was noodzakelijk om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen.
- Dalende omzet bij de tweedegraads lerarenopleidingen, vanwege dalende studentenaantallen.

Het resultaat per opleiding is:

- IDS: k€ 115 negatief in verband met eenmalige lasten;
- Tweedegraads lerarenopleidingen: k€ 117 positief.

## 9.6 Klacht en beroep

In 2019 heeft een student van de opleiding Interior Design & Styling een geschil aanhangig gemaakt bij het Meldpunt Klacht en Geschil. De functionaris Geschillenbeslechting Saxion Next heeft dit geschil in der minne weten te schikken.

Er zijn in 2019 geen beroepszaken aanhangig gemaakt bij het College voor Beroep voor de Examens (Cobex).

Tabel 34, Exploitatie Saxion Next 2019

Exploitatie (in € x 1000)	Begroting	Realisatie	Verschil
<b>BATEN</b>			
Rijksbijdrage OC en W	2.812	2.724	-88
overige overheidsbijdragen en -subsidies	0	0	0
Collegegelden en examens	0	0	0
Opbrengst werk derden	93	11	-82
Overige baten	151	39	-112
<b>Totaal baten</b>	<b>3.056</b>	<b>2.774</b>	<b>-282</b>
<b>LASTEN</b>			
Personeelslasten	-2.513	-2.491	22
Afschrijvingen	-3	-10	-7
Huisvestingslasten	-68	-52	16
Overige materiële lasten	-161	-218	-57
<b>Totaal lasten</b>	<b>-2.745</b>	<b>-2.772</b>	<b>-27</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>311</b>	<b>2</b>	<b>-309</b>
Rentebaten	0	0	0
Rentelasten	-1	0	1
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>310</b>	<b>2</b>	<b>-308</b>
Buitengewone baten	0	0	0
Buitengewone lasten	0	0	0
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>310</b>	<b>2</b>	<b>-308</b>

## Bijlage 1 Cijfers en trends

Tabel 35, Totaal aantal nieuwe studenten 2019 en 2018 (bron: Saxion Managementinformatie)

Nieuwe studenten	Studiejaar 2018/2019			Studiejaar 2019/2020			Groei
	VT/DU	DT	Totaal	VT/DU	DT	Totaal	
Instream bekostigde opleidingen, 1 <sup>e</sup> jaar HO	5.381	391	5.772	5.431	488	5.919	2,5%
Instream bekostigde voltijdse bachelor, 1 <sup>e</sup> jaar HO	5.323		5.323	5.418		5.418	1,8%

Tabel 36, Totale instroom alle opleidingen (bron: Saxion Managementinformatie)

Instroom alle opleidingen	Studiejaar 2018/2019			Studiejaar 2019/2020			Groei
	VT/DU	DT	Totaal	VT/DU	DT	Totaal	
Totaal Saxion bekostigde opleidingen	6.166	574	6.740	6.336	643	6.979	3,5%
Locatie Apeldoorn	194	10	204	226	7	233	14,2%
Locatie Deventer	1.985	213	2.198	2.064	184	2.248	2,3%
Locatie Enschede (incl. Master ANP, HCSW en L&I)	3.987	351	4.338	4.046	452	4.498	3,7%
Totaal Saxion niet-bekostigde opleidingen	127	204	331	89	154	243	-26,6%
Saxion Next	111	157	268	78	116	194	-27,6%
Masters (onbekostigd)	16	47	63	11	38	49	-22,2%
<b>Totaal aantal studenten</b>	<b>6.293</b>	<b>778</b>	<b>7.071</b>	<b>6.425</b>	<b>797</b>	<b>7.222</b>	<b>2,1%</b>

Tabel 37, Totaal aantal studenten (bron: Saxion Managementinformatie)

Totaal aantal studenten	Studiejaar 2018/2019			Studiejaar 2019/2020			Groei
	VT/DU	DT	Totaal	VT/DU	DT	Totaal	
Totaal Saxion bekostigde opleidingen	23.451	2.560	26.011	23.883	2.624	26.507	1,9%
Locatie Apeldoorn	865	81	946	910	67	977	3,3%
Locatie Deventer	7.273	913	8.186	7.394	941	8.335	1,8%
Locatie Enschede (incl. Master ANP, HCSW en L&I)	15.313	1.566	16.879	15.579	1.616	17.195	1,9%
Totaal Saxion niet-bekostigde opleidingen	339	643	982	322	528	850	-13,4%
Saxion Next	310	446	756	301	334	635	-16,0%
Masters (onbekostigd)	29	197	226	21	194	215	-4,9%
<b>Totaal aantal studenten</b>	<b>23.790</b>	<b>3.203</b>	<b>26.993</b>	<b>24.205</b>	<b>3.152</b>	<b>27.357</b>	<b>1,3%</b>

\*door mutaties met terugwerkende kracht wijken de gegevens Saxion Next 2018/2019 iets af van de gegevens als weergegeven in het Saxion bestuursverslag 2018.

Tabel 38, Marktaandeel nieuwe instroom (Bron: Vereniging Hogescholen)

Marktaandeel nieuwe instroom	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Bacheloropleidingen	5,7%	5,8%	5,9%
Bachelor, 1 <sup>e</sup> jaar HO	6,1%	6,2%	6,2%

Tabel 39, Nieuwe instroom bachelor en Ad (Bron: Vereniging Hogescholen)

Mbo-instroom	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Aantal mbo-instroom	2.167	2.328	2.408
Aandeel mbo-instroom	32,6%	34,0%	34,0%

NB: de gegevens in deze tabel wijken af van de gegevens als weergegeven in het Saxion bestuursverslag 2018 doordat in dat jaar een andere bron geraadpleegd moest worden voor het genereren van de informatie.

## Bijlage 2 Uitwerking notities Helderheid

---

Bij de uitwerking van deze bijlage is gebruik gemaakt van de volgende notities: 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs', van kracht vanaf 1 september 2003; 'Aanvulling op de notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' van 31 augustus 2004 en de brief van de staatssecretaris van OCW van 20 juli 2005.

De notitie Helderheid bestaat uit negen thema's. Onderstaand is per thema een toelichting gegeven.

### **Thema 1: Uitbesteding**

Binnen het reguliere onderwijs worden alle opleidingen door Saxion Hogeschool zelf of onder verantwoordelijkheid van Saxion Hogeschool verzorgd. In het kader van de honoursprogramma's is Saxion in 2015 gestart met het aanbieden van het programma Natural Leadership. Dit programma heeft een omvang van 10 ECTS en is volledig uitbesteed aan een private organisatie. Het programma is gevalideerd door de Saxion validatiecommissie. Contractueel is vastgelegd dat Saxion volledig verantwoordelijk is voor de inhoud van het programma en aan alle verplichtingen voldoet zoals deze in de wet staan met betrekking tot het aanbieden van bekostigd onderwijs. De kosten die Saxion maakt voor het aanbieden van het programma Natural Leadership zijn vergelijkbaar met de kosten die Saxion voor andere honoursprogramma's maakt. Het programma wordt alleen aangeboden aan excellente studenten. De studenten voldoen naast het collegegeld geen extra kosten voor het kunnen volgen van het honoursprogramma.

### **Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten**

Saxion hanteert een scheiding tussen publieke en private geldstromen. De inrichting van de administratie voorziet in een zichtbare scheiding tussen publiek en privaat resultaat en opgebouwd vermogen. Het College van Bestuur heeft maatregelen getroffen om ervoor te zorgen, dat alleen private activiteiten worden verricht die passen binnen de missie van Saxion. Private trajecten groter dan € 50.000 en alle subsidietrajecten worden vooraf door de dienst Financial Control beoordeeld, waarna ze door het College van Bestuur worden gefiatteerd.

Saxion heeft een deel van haar valorisatie-activiteiten ondergebracht in de afzonderlijke rechtspersoon Saxion Valorisation Enterprises B.V. (SaVaE). Vanwege de praktijkbreng binnen het onderwijs bij de Academie Financiën, Economie & Management is door SaVaE een belang verworven in het Dutch Student Investment Fund (DSIF). In 2019 zijn geen publieke middelen ingezet ten behoeve van private activiteiten.

### **Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen**

In de Onderwijs- en examenregeling van de opleiding bij Saxion Hogeschool staat aangegeven op welke wijze een student de examencommissie kan verzoeken vrijstelling te verlenen van het afleggen van een toets of een toetseenheid op grond van een buiten de opleiding met goed gevolg afgelegde toets of examen of op grond van buiten de opleiding opgedane kennis, inzicht en vaardigheden. De examencommissie verleent een vrijstelling indien uit objectief onderzoek naar de kennis, het inzicht en de vaardigheden van de student blijkt dat de student over ten minste vergelijkbare kennis, inzicht en vaardigheden beschikt als zou zijn verworven bij het met goed gevolg hebben afgelegd van de toets, de toetseenheid of het examen waarvoor vrijstelling wordt verzocht. De examencommissie legt haar onderzoek vast in een verslag, waaraan de door de student verstrekte documenten worden gehecht. De student, aan wie een vrijstelling is verleend, wordt geacht de toets of de toetseenheid met goed gevolg te hebben afgelegd. De examencommissie registreert een door haar verleende vrijstelling. Om in aanmerking te komen voor het eindgetuigschrift van een opleiding heeft Saxion Hogeschool als beleid dat een student in de postprope-deutische fase minimaal één programma bij Saxion heeft gevolgd van 30 ECTS, waaronder de afstudeeropdracht.

### **Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten**

Voor Saxion Hogeschool geldt dat er geen:

- Buitenlandse studenten zijn, die in Nederland een deel van de opleiding c.q. stage volgen en voor bekostiging worden opgevoerd. Er zijn studenten uit de EU/EER die, in verband met uitwisseling, een

deel van hun studie bij Saxion Hogeschool volgen. Deze studenten voldoen geen collegegeld en genereren geen bekostiging.

- Buitenlandse studenten zijn, die het laatste jaar zowel bij een buitenlandse als een Nederlandse hogeschool zijn ingeschreven en die een Nederlands diploma behalen en op deze wijze bekostiging genereren.

#### **Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf**

Binnen Saxion Hogeschool is het niet toegestaan dat de instelling het collegegeld voorschiet of betaalt. Conform de regelingen van het Pro-fileringsfonds (WHW art 7.51) kunnen studenten een aanvraag tot een financiële ondersteuning bij de commissie Financiële Ondersteuning Studenten Saxion indienen.

#### **Thema 6: Studenten volgen modules van opleidingen**

Sinds 2010 neemt Saxion Hogeschool 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. Saxion Hogeschool verleent daarnaast niet-studenten de gelegenheid deel te nemen aan delen / modules van opleidingen. De deelnemer ontvangt na afronding van het onderwijs een certificaat of bewijs van deelname. De betreffende deelnemers staan geregistreerd als cursisten. Zij voldoen een marktconform tarief.

#### **Thema 7: De student volgt een andere opleiding dan 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.

#### **Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten**

In 2019 heeft Saxion samen met het Medisch Spectrum Twente, de Koninklijke Marechaussee en Wijkteams SMD maatwerktrajecten uitgevoerd. Hierin hebben ca. 100 cursisten deelgenomen. Deelname aan deze maatwerktrajecten wordt niet door het Rijk bekostigd.

#### **Thema 9: Bekostiging van het kunstonderwijs**

Saxion Hogeschool verzorgt geen opleidingen op het gebied van de kunst.



### Bijlage 3 Opleidingen Saxion Next studiejaar 2019/2020 (peildatum december 2019)

Tabel 40, Opleidingen Saxion Next studiejaar 2019/2020 (peildatum december 2019)

Crohonummer	Naam opleiding	Opmerking
30027	B Bank en verzekeren	In afbouw
39210	B Interior Design & Styling	
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	
35198	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands	
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	
35221	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde	
34426	B SPD Bedrijfsadministratie	In afbouw

Voor een overzicht van de opleidingen van Saxion, ga naar [www.saxion.nl/opleidingen](http://www.saxion.nl/opleidingen).  
Voor een overzicht van de lectoraten van Saxion, ga naar [www.saxion.nl/onderzoek](http://www.saxion.nl/onderzoek).

## Bijlage 4 College van Bestuur

---

Het College van Bestuur bestond in 2019 uit twee leden:

- Drs. J.L. Mulder (voorzitter)
- Mr. H.G.M. van Oldeniel (vice voorzitter)

Externe taken uit hoofde van voorzitter CvB

### **Anka Mulder - Voorzitter College van Bestuur**

- Lid Twenteboard
- Lid Bestuur Vereniging Hogescholen
- Lid Stuurgroep Techniekpact Twente
- Lid Foundersoverleg Novel-T
- Lid Bestuurscommissie Onderwijs Vereniging Hogescholen
- Lid Stuurgroep Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT
- Lid Bestuur Stichting Twente Branding
- Lid NWO evaluatiecommissie

Nevenfuncties

### **Anka Mulder - Voorzitter College van Bestuur**

- Lid van de Raad van Toezicht (Hochschulrat) van de TU Hamburg

Externe taken uit hoofde van lid CvB

### **Ineke van Oldeniel - Lid College van Bestuur**

- Voorzitter bestuur Zestor
- Lid Politie Onderwijs Raad
- Lid bestuur Economic Development Board Stedendriehoek
- Lid adviesraad Studentenhuisvesting Stichting DUWO
- Lid Bestuurscommissie Arbeidsvoorwaarden Vereniging Hogescholen
- Lid Onderhandelingsdelegatie Werkgevers Hoger Onderwijs

### **Ineke van Oldeniel - Lid College van Bestuur**

- Voorzitter Raad van Toezicht Kunstcircuit (tot september)
- Lid Raad van Commissarissen Twence

## Portefeuilleverdeling College van Bestuur 2019

	<b>Anka Mulder</b>	<b>Ineke van Oldeniel</b>
Functie:	Voorzitter College van Bestuur	Lid en vicevoorzitter College van Bestuur
Aandachtsgebieden:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie</li> <li>• Onderwijs</li> <li>• Onderzoek</li> <li>• Raad van Toezicht</li> <li>• Centrale Medezeggenschapsraad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid en vicevoorzitter College van Bestuur</li> <li>• Ondernemerschap</li> <li>• Valorisatie</li> <li>• Corporate Informatie Management</li> <li>• Herordening interne organisatie</li> <li>• mbo doorstroom</li> </ul>
Academies en ondersteunende eenheden:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• School of Business Building &amp; Technology</li> <li>• Academie Life Science Engineering &amp; Design</li> <li>• Academie Creatieve Technologie</li> <li>• Hospitality Business School</li> <li>• International Business School</li> <li>• Saxion Parttime School</li> <li>• Saxion Graduate and Research School</li> <li>• International Office</li> <li>• Dienst Marketing &amp; Communicatie</li> <li>• Bureau Bestuur</li> <li>• Bureau Kwaliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Academie Gezondheidszorg</li> <li>• Academie Mens en Arbeid</li> <li>• Academie Mens en Maatschappij</li> <li>• Academie Pedagogiek en Onderwijs</li> <li>• School of Commerce &amp; Entrepreneurship</li> <li>• Academie Financiën, Economie &amp; Management</li> <li>• Academie Bestuur Recht &amp; Ruimte</li> <li>• Saxion Centrum voor Ondernemerschap</li> <li>• Business Support Organisation</li> <li>• Facility Support Organisation</li> <li>• Human Resource Management</li> <li>• Finance &amp; Control</li> <li>• StudieSuccesCentrum</li> <li>• Bureau Control</li> <li>• Bureau Vastgoed</li> <li>• Bureau Corporate Informatiemanagement</li> </ul>
Programma's en expertisecentra:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ICT in Onderwijs</li> <li>• Bètatechniek</li> <li>• TechForFuture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TopTalent</li> <li>• Saxion Smart Solutions</li> <li>• TechYourFuture</li> <li>• Saxion Next</li> </ul>
Extern:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Twente</li> <li>• Internationaal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deventer</li> <li>• Apeldoorn</li> </ul>

Het College van Bestuur bestaat per 1-1-2020 uit drie leden:

- Drs. J.L. Mulder (voorzitter)
- Mr. H.G.M. van Oldeniel (vice voorzitter)
- Drs. T. Kos (lid)

### Portefeuilleverdeling College van Bestuur per 1 januari 2020

	Anka Mulder	Ineke van Oldeniel	Timo Kos
Functie:	Voorzitter College van Bestuur	Lid en vicevoorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Portefeuille:	Strategie, onderzoek en valorisatie	Bedrijfsvoering en interne organisatie	Onderwijs en onderwijsondersteuning
Strategische lijn:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek en ondernemerschap</li> <li>• Internationalisering voor de regio</li> <li>• Externe oriëntatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slagvaardige organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saxion Onderwijsmodel</li> </ul>
Aandachtsgebieden:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationalisering</li> <li>• Raad van Toezicht en medezeggenschap</li> <li>• Herziening allocatiemodel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernisering ICT-landschap</li> <li>• Eenduidige inrichting academies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studentondernemerschap</li> <li>• Kwaliteitsafspraken</li> <li>• mbo-hbo-wo doorstroom</li> <li>• Studiesucces</li> <li>• Saxion Next</li> </ul>
Academies:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• School of Business, Building &amp; Technology</li> <li>• Academie Creatieve Technologie</li> <li>• Academie Life Science, Engineering &amp; Design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Academie Pedagogiek en Onderwijs</li> <li>• Academie Gezondheidszorg</li> <li>• Academie Mens &amp; Maatschappij</li> <li>• Academie Bestuur, Recht &amp; Ruimte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• International Business School</li> <li>• School of Commerce &amp; Entrepreneurship</li> <li>• Academie Financiën, Economie &amp; Management</li> <li>• Hospitality Business School</li> <li>• Academie Mens &amp; Arbeid</li> <li>• Saxion Parttime School</li> </ul>
Diensten:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienst Bestuurszaken en Informatiemanagement (exclusief Corporate Informatie Management)</li> <li>• Saxion Research and Graduate School (incl. Masters)</li> <li>• TechForFuture</li> <li>• Dienst Onderwijs &amp; Student Support (internationalisering en kwaliteitszorg onderzoek)</li> <li>• Dienst Marketing &amp; Communicatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienst Human Resource Management</li> <li>• Dienst Control, Finance &amp; Audit</li> <li>• Dienst Business Support Organisatie</li> <li>• Dienst Facilitaire Serviceorganisatie (incl. Vastgoed)</li> <li>• TechYourFuture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienst Onderwijs &amp; Student Support (ICT in Onderwijs, StudieSuccesCentrum, Bureau Kwaliteit)</li> <li>• Saxion Centrum voor Ondernemerschap</li> <li>• Dienst Bestuurszaken en Informatiemanagement, onderdeel Corporate Informatie Management</li> </ul>
Extern:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Twente</li> <li>• Overijssel</li> <li>• Den Haag Internationaal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apeldoorn</li> <li>• Gelderland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deventer</li> </ul>

Externe taken uit hoofde van functie

**Anka Mulder**  
zie 2019

**Ineke van Oldeniel**  
zie 2019

**Timo Kos**  
Lid Deventer Economisch Perspectief

Nevenfuncties

**Anka Mulder**  
zie 2019

**Ineke van Oldeniel**  
zie 2019

**Timo Kos**  
Voorzitter Raad van Toezicht Khan Academy NL

## Bijlage 5 Raad van Toezicht

---

De Raad van Toezicht bestaat in 2019 uit de volgende leden:

- De heer dr. Karl Dittrich; 1952; voorzitter, tevens lid Remuneratiecommissie, lid commissie Kwaliteit, Onderwijs & Onderzoek, man, Nederlands;
- Mevrouw dr. Liesbeth van Welie, 1953; vicevoorzitter, tevens voorzitter commissie Kwaliteit, Onderwijs & Onderzoek, vrouw, Nederlands;
- Mevrouw ir. Karin Sluis, 1965, lid, tevens lid Auditcommissie, vrouw, Nederlands;
- De heer drs. Paul Koch, 1960, lid, tevens voorzitter Auditcommissie, op voordracht van de Centrale Medezeggenschapsraad, man, Nederlands;
- De heer drs. Frans Duynstee MBA; 1957; lid, tevens voorzitter Remuneratiecommissie, man, Nederlands.

### Hoofdfuncties en nevenfuncties

#### **Karl Dittrich:**

Hoofdfunctie: EQAR; president

Relevante nevenfuncties: voorzitter Raad van Toezicht Jan van Eyck Academie, lid University Council University of York, voorzitter Evaluatiecommissie Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen.

Eerste benoeming 1 september 2018; eerste benoemingstermijn tot 1 september 2022.

#### **Liesbeth van Welie:**

In 2013 gepromoveerd als onderwijsconoom bij prof. dr. Joop Hartog (UvA) op een onderzoek naar de onderwijsresultaten van leerlingen met een migrantenachtergrond. Vicevoorzitter Raad van Toezicht Universiteit Leiden; senior-adviseur Sardes (bureau voor beleidsonderzoek en advies); lid curatorium leerstoel Health, Education and Work, Universiteit Maastricht. Voorheen hoofdinspecteur VO en HO, directeur Kennis OCW, bestuursadviseur UvA en UM.

Eerste benoeming: 21 mei 2014; tweede benoemingstermijn tot 21 mei 2022.

#### **Karin Sluis:**

Hoofdfunctie: Witteveen+Bos, algemeen directeur.

Relevante nevenfuncties: bestuurslid NWO - domein Toegepaste en Technische Wetenschappen, bestuurslid poppodium Burgerweeshuis Deventer, lid strategische adviesraad van CROW (kennisorganisatie op het gebied van infrastructuur, openbare ruimte en verkeer en vervoer), lid Topteam van de Topsector Water (één van de 9 economische topsectoren benoemd door het ministerie van Economische Zaken).

Eerste benoeming: 18 februari 2016; tweede benoemingstermijn tot 18 februari 2024.

#### **Paul Koch:**

Hoofdfunctie: VDL Enabling Technologies Group Almelo, controller

Relevante nevenfuncties: lid van de raad van commissarissen van Rabobank Centraal Twente.

Eerste benoeming: 1 juni 2017; eerste benoemingstermijn tot 1 juni 2021.

#### **Frans Duynstee:**

Hoofdfunctie: Oprichter en eigenaar van Contentum

Relevante nevenfuncties; Lid raad van commissarissen Abiant; voorzitter Remuneratiecommissie.

Eerste benoeming: 01 januari 2019; eerste benoemingstermijn tot 01 januari 2023.

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

## Bijlage 6 Gebruikte definities

---

Dit overzicht geeft weer welke definitie en databron Saxion gebruikt heeft voor de prestatie-indicatoren.

### Uitval (1<sup>e</sup> jaar):

Definitie: Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven.

Databron: DUO/1CHO

### Bachelorrendement:

Definitie: Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelordiploma behaalt.

Databron: DUO/1CHO

### Aantal deeltijdstudenten:

Definitie: Het aantal studenten dat op de peildatum deeltijd onderwijs volgt bij Saxion, zowel bekostigd als onbekostigde opleidingen (Associate Degree, Bachelor en Master). Exclusief studenten die duaal onderwijs volgen en exclusief studenten van Saxion Next.

Databron: SIS

### Alumnitevredenheid:

Definitie: Twee maal het gemiddelde van de score (vijfpuntschaal) op de vragen 'Hoe tevreden ben je over de voorbereiding op de beroepsloopbaan?', 'In welke mate vind je de opleiding een goede basis om te starten op de arbeidsmarkt?' en 'In welke mate vind je de opleiding een goede basis om competenties verder te ontwikkelen?'

Databron: HBO-Monitor

### Werkveldtevredenheid:

Definitie: De mate van tevredenheid van de externe stage- en afstudeerbegeleiders van de bacheloropleidingen van Saxion. De score komt tot stand door het gemiddelde te nemen van de tevredenheid op de thema's 'contact met en begeleiding door de opleiding', 'niveau van de student' en 'vaardigheden van de student'.

Databron: Qualtrics

### Producten met impact voor de beroepspraktijk:

Definitie: Het totale aantal van ontwerpen, modellen, systemen, methoden, adviezen, innovaties van zaken of diensten, verbeteringen van processen of beleid en prototypes dat door het lectoraat t.b.v. beroepspraktijk en maatschappij geleverd wordt.

Databron: Saxion Repository

### Spin-offs:

Definitie: Het aantal bedrijven dat (mede) is opgericht, dan wel (deels) verworven door een medewerker of student van Saxion tijdens de werkzaamheden of studietijd, of binnen vijf jaar na het verlaten van Saxion én dat bedrijf is KvK-geregistreerd.

Databron: Database lectoraat Business Creation

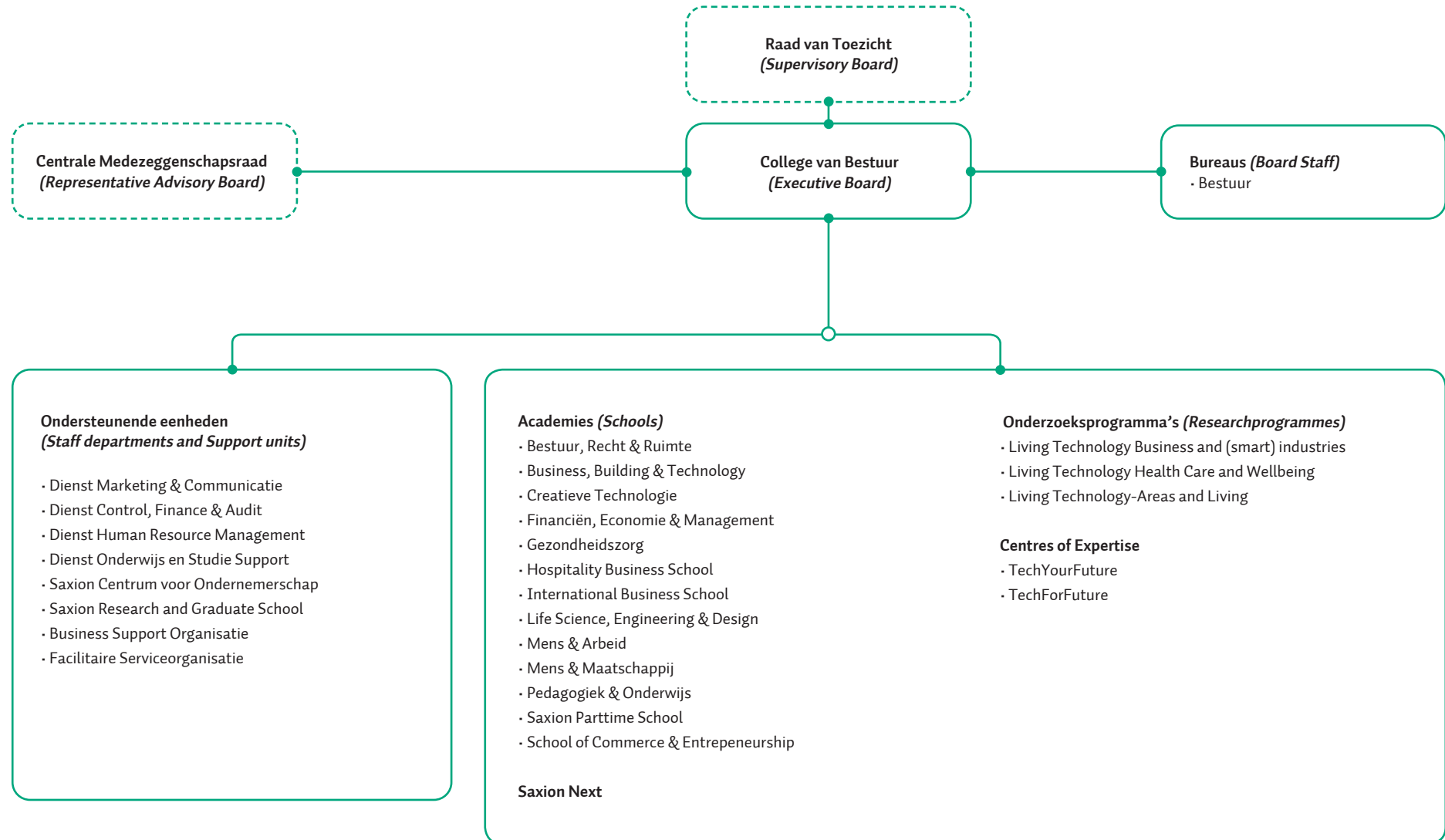
### Studentondernemers:

Definitie: Het percentage studenten dat bij de inschrijving in een opleiding van Saxion aangeeft al een eigen bedrijf gestart te zijn (ofwel: het percentage Saxionstudenten dat aangeeft ondernemer te zijn).

Databron: Studielink

## Bijlage 7 Organogram

Hoofdstructuur Saxion 01-01-2020



2019

Jaarrekening





## Balans per 31 december 2019 (na resultaatbestemming)

(Bedragen x € 1.000)

	31 december 2019	31 december 2018
<b>Vaste activa</b>		
1.1 Immateriële vaste activa	1.778	-
1.2 Materiële vaste activa	143.722	153.757
1.3 Financiële vaste activa	855	907
	146.355	154.664
<b>Vlottende activa</b>		
1.4 Voorraden	52	76
1.5 Vorderingen	9.440	9.311
1.6 Liquide middelen	54.831	48.604
	64.323	57.991
	<b>210.678</b>	<b>212.655</b>
<b>2.1 Eigen vermogen</b>	73.218	75.371
<b>2.2 Voorzieningen</b>	13.811	13.160
<b>2.3 Langlopende schulden</b>	62.790	65.763
<b>2.4 Kortlopende schulden</b>	60.859	58.361
	<b>210.678</b>	<b>212.655</b>

## Staat van baten en lasten over 2019

(Bedragen x € 1.000)

	2019	Begroting 2019	2018
<b>Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	174.381	173.435	168.146
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	7.351	9.602	7.171
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	51.627	51.349	53.359
3.4 Baten werk in opdracht van derden	8.717	9.220	9.004
3.5 Overige baten	7.762	5.817	7.975
<b>Totaal baten</b>	<b>249.838</b>	<b>249.423</b>	<b>245.655</b>
<b>Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	197.362	204.567	190.883
4.2 Afschrijvingen op materiële vaste activa	13.370	10.791	12.645
4.3 Huisvestingslasten	9.831	10.113	9.517
4.4 Overige lasten	28.815	26.355	24.687
<b>Totaal lasten</b>	<b>249.378</b>	<b>251.826</b>	<b>237.732</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>460</b>	<b>2.403-</b>	<b>7.923</b>
6 Financiële baten en lasten	1.658-	1.729-	1.773-
<b>Resultaat</b>	<b>1.198-</b>	<b>4.132-</b>	<b>6.150</b>
8 Resultaat deelnemingen	1-	-	9-
	1-	-	9-
<b>Nettoresultaat</b>	<b>1.199-</b>	<b>4.132-</b>	<b>6.141</b>

## Kasstroomoverzicht over 2019

(Bedragen x € 1.000)

	2019	2018
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo baten en lasten	460	7.923
Aanpassingen voor:		
4.2 Afschrijvingen	13.370	12.645
2.2 Mutaties voorzieningen	651	235
	14.021	12.880
Vlottende middelen:		
1.4 Voorraden	24	11
1.5 Vorderingen	129-	335-
2.4 Schulden	2.524	1.352
	2.419	1.028
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	16.900	21.831
5 Betaalde interest	1.684-	1.805-
	1.684-	1.805-
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>15.216</b>	<b>20.026</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
1.1 Investerings in immateriële vaste activa	1.849-	-
1.2 Investerings in materiële vaste activa	4.637-	4.954-
1.2 Desinvesteringen in materiële vaste activa	419	-
1.3 Mutaties leningen financiële vaste activa	51	56
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>6.016-</b>	<b>4.898-</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
2.3 Nieuw opgenomen leningen	187	172
2.3 Aflossing langlopende schulden	3.160-	3.215-
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>2.973-</b>	<b>3.043-</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>6.227</b>	<b>12.085</b>

De daling op de mutatie liquide middelen (circa €6 mln.) wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een daling in de kasstroom uit operationele activiteiten. De voornaamste reden hiervoor is dat het resultaat (saldo baten en lasten) lager is dan ten opzichte van 2018 (circa € 7 mln.).

## Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

### Algemene toelichting

#### Activiteiten

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

#### Continuïteit

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van een continuïteitsveronderstelling.

#### Impact COVID-19

De gevolgen van COVID-19 zijn hierbij in acht genomen en nader in de jaarrekening toegelicht bij 'Gebeurtenissen na balansdatum'. Hierbij is naar onze mening geen sprake van materiële onzekerheid over de continuïteit.

#### Juridische vorm en vestigingsadres

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

#### 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 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.

### 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 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 wordt 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. Investeringsactiviteiten 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.

## Algemene grondslagen

### Algemeen

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.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Verplichtingen worden opgenomen wanneer er

voor balansdatum een oorsprong is voor deze verplichtingen. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

### Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn gewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar. De wijziging betreft het activeren vanaf 1 januari 2019 van investeringen in implementatiekosten van applicaties (immateriële vaste activa). Daarnaast betreft het aanpassen van afschrijvingstermijnen bij materiële vaste activa van een aantal activa categorieën. Dit heeft effect voor de afschrijvingskosten 2019 en voor de toekomstige afschrijvingen. Voor nadere verklaring hiervoor zie tabel 1.2 en de nadere toelichting hierbij.

### 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 heeft leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij Saxion ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

### Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten bij Saxion debiteuren 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 financieringsverplichting-

en, 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 waardevermindingsverliezen.

## Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### 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 kan 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 hierop aangepast.

De investeringen betreffen implementatiekosten van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering ondersteunende software. Deze zijn in hoge mate aan technische veroudering onderhevig. Saxion gaat daarom 'prudent' met deze investeringen om. Per project wordt een minimale activeringsgrens van € 100.000 gehanteerd.

De implementatiekosten worden over een periode van vijf 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.

Alle volledig afgeschreven activa worden twee jaar na volledige afschrijving uit de activa administratie gehaald.

### 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 gaat ervan uit dat één gebouw is opgebouwd uit verschillende componenten met ieder een andere gebruiks- en levensduur. Op grond, materiële vaste activa in uitvoering, vooruitbetalingen op materiële vaste activa en op het gebouw in Hengelo wordt niet afgeschreven. Het gebouw in Hengelo wordt deels verhuurd en is gedeeltelijk buiten gebruik gesteld en wordt gewaardeerd op actuele waarde. Deze waarde wordt minimaal eens in de vijf jaar opnieuw getoetst. De laatste taxatie heeft in 2019 plaatsgevonden.

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 € 5.000. 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) <sup>1</sup>
• Gebouwen en terreinen: componenten:	
- Grond	n.v.t.
- Terrein activa	20 (20)
- Casco	50 (50)
- Technische installaties E&W	15 (20)
- Transport (liften /roltrappen)	20 (10)
- Vaste inrichting	10 (10)
- Bouwkundige aanpassingen	20 (20)
• Inventaris en apparatuur	3 – 10 (3-15)

*(1) Tussen haakjes is de termijn opgenomen, die t/m 2018 werd gehanteerd. Onder inventaris en apparatuur is meubilair opgenomen. Deze afschrijvingstermijn is vanaf 2019 van 15 jaar naar 10 jaar gewijzigd.*

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.

Alle volledig afgeschreven activa worden twee jaar na volledige afschrijving uit de activa administratie gehaald.

### Financiële vaste activa

#### Deelnemingen waarin 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 instaat 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 vervolgwaaarding 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, alsmede gekochte leningen en obligaties die tot het einde van de looptijd zullen worden aangehouden. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen en obligaties gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er bij de verstrekking van leningen of de verwerving van obligaties sprake is van disagio of agio, wordt dit gedurende de looptijd ten gunste respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht, als onderdeel van de effectieve rente. Ook transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de geamortiseerde kostprijs en direct verantwoord in de staat van baten en lasten.

#### 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 bijzonder-waardeverminderingverlies 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 verkoop-overeenkomst; 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 netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroomgenererende 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.

### Vorraden

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. 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 en toegerekende winst en de reeds gedeclareerde termijnen. 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.

Op balansdatum bekend zijnde verliezen met betrekking tot onderhanden projecten zijn voorzien.

### Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan een jaar. Liquide middelen worden 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. De wettelijke reserve betreft een ongerealiseerde herwaardering van de materiële vaste activa.

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

ting, dan wordt deze vergoeding als een vordering (actief) in de balans opgenomen. Onder de voorzieningen worden de personele voorzieningen, voorziening verlieslatende contracten en de overige voorzieningen gepresenteerd. Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen opgenomen tegen de nominale waarde. Dotaties aan voorzieningen vinden ten laste van de staat van baten en lasten plaats. Uitgaven vinden ten laste van de voorzieningen plaats. Eventuele vrijval van de voorzieningen komen ten gunste van de staat van baten en lasten.

De voorziening Werkloosheidsbijdragen en de voorziening Jubilea zijn opgenomen tegen de contante waarde, rekening houdende met de meest actuele rekenrente. De voorzieningen eigenrisico WGA, Duurzame inzetbaarheid, Werktijdvermindering Senioren, Reorganisatie en Transitievergoeding zijn, vanwege de onzekerheid over de termijn tot betaling en /of de korte termijn tot betaling, tegen de nominale waarde opgenomen. De voorziening verlieslatende contracten en 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 vooruit ontvangen bedragen (waaronder geoormerkte 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 vooruit ontvangen 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

#### Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies 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. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord.

#### College-, cursus-, les- en examengelden

De college-, cursus-, les- en examengelden worden toegerekend aan het 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. Indien 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, indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat wordt genomen na voltooiing van het project / programma (completed contract methode). Voor een eventueel verwacht negatief resultaat wordt een voorziening getroffen, die is gepresenteerd als voorziening verlieslatende contracten.

#### Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, sponsoring en overige. Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten 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 is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

### 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 toegezegde pensioenregeling (middelloonregeling). Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (ABP) en wordt – overeenkomstig de in de Regeling Jaarverslaggeving 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. Informatie over eventuele tekorten en de gevolgen hiervan voor de pensioenpremies in de toekomstige jaren is beschikbaar op basis van een herstelplan van ABP.

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.

Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het fonds en de medewerkers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat. Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van beschikbare informatie en (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de medewerkers. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de contante waarde van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen.

### 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

Saxion heeft in het boekjaar niet gehandeld in afgeleide financiële instrumenten. In het treasurystatuut van Saxion zijn procedures opgenomen, waaraan voldaan moet worden bij het aangaan van (afgeleide) financiële instrumenten. Saxion voert een risicomijdend beleid ten aanzien van het gebruik van deze instrumenten. Deze worden uitsluitend gebruikt ter afdekking van risico's. Met name wordt grote terughoudendheid betracht bij het aangaan van derivatenovereenkomsten. De treasurydoelstellingen van Saxion in termen van solvabiliteit, financieringsstructuur, liquiditeit en financiële risico's zijn vastgelegd in het treasurystatuut. Deze is mede gebaseerd op de Regeling Lenen en Derivaten 2016 van OCW. Er wordt aan deze Regeling voldaan.

### 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 cursusgeld. Hiermee is het risicoprofiel verlaagd.

### Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij uitgegeven leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. Met betrekking tot opgenomen leningen heeft één lening een variabele rente (totaal € 6.666 stand per 31 december 2019). De overige opgenomen leningen hebben een vast rentepercentage. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd.

### Marktwaarderisico

De marktwaarde van de in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan. Dit met uitzondering van de langlopende schulden waarvoor meer rente verschuldigd is dan de actuele marktrente.

## 1.1 Immateriële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)

	Aanschafprijs 1 januari 2019	Cumulatieve afschrijvingen en waarde- verminderingen	Boekwaarde 1 januari 2019	Herwaardering	Investeringsen	Desinvesteringen cumulatieve aanschafprijs	Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	Afschrijvingen 2019	Aanschafprijs 31 december 2019	Cumulatieve afschrijvingen en waardever- minderingen	Boekwaarde 31 december 2019
Overige immateriële vaste activa	-	-	-	-	1.849	-	-	71-	1.849	71-	1.778
	-	-	-	-	1.849	-	-	71-	1.849	71-	1.778

Zoals benoemd in de algemene grondslagen is besloten om vanaf 1 januari 2019 de implementatiekosten van onderwijs-, onderzoeks- en bedrijfsvoeringsondersteunende software', indien wordt voldaan aan de gestelde voorwaarden, te activeren. De investeringen in 2019 houden verband met een aantal grote implementaties, waaronder Office 365 en een roosterapplicatie (Xedule).

## 1.2 Materiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)

	Aanschafprijs 1 januari 2019	Cumulatieve afschrijvingen en waarde- verminderingen	Boekwaarde 1 januari 2019	Herwaardering	Investeringsen	Desinvesteringen cumulatieve aanschafprijs	Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	Afschrijvingen 2019	Aanschafprijs 31 december 2019	Cumulatieve afschrijvingen en waardever- minderingen	Boekwaarde 31 december 2019
Gebouwen en terreinen	198.894	67.928-	130.966	-	1.182	2.035-	1.147	7.798-	198.041	74.579-	123.462
Inventaris en apparatuur	47.432	28.901-	18.531	-	2.531	327-	255	4.662-	49.636	33.308-	16.328
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruit- betaald	157	-	157	-	924	-	-	-	1.081	-	1.081
Niet aan bedrijfsvoering dienstbaar <sup>1</sup>	4.103	-	4.103	954-	-	298-	-	-	2.851	-	2.851
	250.586	96.829-	153.757	954-	4.637	2.660-	1.402	12.460-	251.609	107.887-	143.722

(1) Saldo per 1 januari 2019 sluit niet aan met de jaarrekening 2018 omdat het saldo herwaardering van k € 1.103 ten onrechte in de jaarrekening 2018 verwerkt is bij gebouwen en terreinen in plaats van bij niet aan bedrijfsvoering dienstbaar.

Zoals benoemd in de algemene grondslagen zijn met ingang van 1 januari 2019 voor de onder genoemde activacategorieën de afschrijvingstermijnen gewijzigd. Deze schattingswijziging heeft effect voor de afschrijvingskosten 2019 en voor de opvolgende jaren. Daarnaast is een nadere uitsplitsing van componenten onder de gebouwen en terreinen bepaald, om daarmee specifieke componenten te benoemen. De rubricering van de activa staat is hierop bijgewerkt. Het effect van de schattingswijziging op de afschrijvingskosten 2019 bedraagt € 2,6 mln. additionele last en dit betreft:

- Herclassificatie componenten (gebouwen en terreinen) van € 0,5 mln. en
- Schattingswijziging afschrijvingstermijnen (meubilair, technische installaties E&W, liften /roltrappen en software) van € 2,1 mln.

Het toekomstige effect van de schattingswijziging afschrijvingstermijnen bedraagt ca. € 0,2 mln. hogere jaarlijkse afschrijvingslasten.

Het saldo van de desinvesteringen bedraagt k€ 1.258. Dit betreft:

- Bij de analyse van de activa administratie t.b.v. een juiste toewijzing aan componenten, is gebleken dat verbouwingen in huurpanden met een boekwaarde van k€ 940 waren opgenomen, terwijl de huurcontracten van deze huurpanden al langere tijd geleden zijn beëindigd. Er is besloten deze boekwaarde ineens naar nihil af te schrijven, omdat deze verbouwingen geen toekomstige economische voordelen meer genereren. Er zijn maatregelen genomen om deze issues in de toekomst te vermijden;
- K€ 369 in verband met buiten gebruik gestelde activa (k€ 238) en afwaardering niet toe te wijzen activa aan componenten (k€ 131);
- Als gevolg van verkoop van de gymzaal (onderdeel Hengelo) is een boekresultaat gerealiseerd van k€ -51.

Het saldo van de herwaardering bedraagt k€ -954. Dit betreft:

- Begin 2013 is besloten de activiteiten in Hengelo te verhuizen naar Enschede. Het gebouw in Hengelo bestaat uit drie onderdelen, namelijk gymzaal, villa met grond en voorkant van het pand. In verband met voorgenomen verkoop is het gebouw in Hengelo vanaf eind 2012 gewaardeerd tegen actuele waarde. Deze was eind 2018 voor een deel van het pand gebaseerd op een principe verkoopovereenkomst (exclusiviteitsovereenkomst). De exclusiviteitsovereenkomst is in 2019 verlopen en heeft niet tot verkoop geleid. Het pand is in 2019 getaxeerd vanwege de verplichting dat regelmatig de actuele waarde worden vastgesteld (door middel van taxatie). De actuele waarde van het gebouw in Hengelo is gedaald, waardoor het pand in 2019 met k€ 954 ten laste van de onrealiseerde herwaarderingsreserve is afgewaardeerd.

Alle volledig afgeschreven activa worden twee jaar na volledige afschrijving uit de activa-administratie gehaald. De verantwoording hiervan vindt plaats onder desinvesteringen cumulatieve aanschafprijs en desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen.

Bij het opmaken van de jaarrekening is een impairmentanalyse gedaan en hieruit is geen indicatie ontstaan om over te gaan tot bijzondere waardeverminderingen of terugname van eerder verwerkte bijzondere waardeverminderingen.

## 1.3 Financiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)

	Boekwaarde 1 januari 2019	Investerings en verstekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31 december 2019
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	21	-	-	1-	20
Overige deelnemingen	129	-	-	-	129
Vorderingen op groepsmaatschappijen	50	-	-	-	50
Overige vorderingen	707	25	76	-	656
	<b>907</b>	<b>25</b>	<b>76</b>	<b>1-</b>	<b>855</b>

### 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.

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.

### Overige deelnemingen

Saxion heeft geïnvesteerd in de volgende deelnemingen:

1. Bedrijfs Technologisch Centrum Twente B.V. gevestigd te Enschede.

Het gestorte en geplaatste aandelenkapitaal van de deelneming bedraagt k€ 1.190. Saxion heeft 9.625 aandelen van nominaal € 10 (8,1%) in haar bezit. De verkrijgingsprijs van de deelneming bedroeg k€ 113. Saxion heeft 9,76% van de stemmen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De aandelen worden waarschijnlijk in 2020 verkocht; de verwachte opbrengstwaarde is hoger dan de boekwaarde.

2. Phix B.V. te Enschede, opgericht d.d. 22-3-2017.

Het gestorte en geplaatste aandelenkapitaal van de deelneming bedraagt k€ 268. Saxion participeert met een storting op aandelen van k€ 16, bestaande uit 1.600 aandelen van nominaal € 1 en € 14.400 agio (7,0%).

### 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 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.

### Overige vorderingen

1. SPEED (Saxion Program Excellent Entrepreneurship Development).  
Gedurende 2019 zijn k€ 25 renteloze leningen uitgegeven (zie verstekte leningen) en k€ 56 aan aflossingen gedaan (zie afgeloste leningen). Ultimo 2019 is het saldo aan verstekte leningen k€ 64 (2018: k€ 95). Op elke lening wordt jaarlijks k€ 0,5 - k€ 6 afgelost totdat het geleende bedrag volledig is terugbetaald.
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 1-5-2031). Over een eventueel verstekte lening wordt een rente vergoed van 2%. De oorspronkelijke vordering bedroeg k€ 631. In 2014 is de aflossingsverplichting ontstaan. Aflossing 2019 bedraagt k€ 20. Het saldo van de vordering per ultimo 2019 bedraagt k€ 508.
3. Phix B.V.  
Saxion heeft in 2017 een lening aan Phix B.V. verstrekt van k€ 84 voor een periode van 4 jaar. Over de verstekte lening wordt een rente vergoed van 3%.

## 1.4 Voorraden

(Bedragen x € 1.000)

	31-12-19	31-12-18
Gebruiksgoederen	52	76

Er is geen sprake van een voorziening als gevolg van incurante gebruiksgoederen.

## 1.5 Vorderingen

(Bedragen x € 1.000)

	31-12-19	31-12-18
Debiteuren	1.561	1.742
Studenten / deelnemers / cursisten	951	954
Vooruitbetaalde kosten	2.710	3.427
Waardering Onderhanden projecten	2.469	2.620
Verstekte voorschotten	88	120
Overige	1.730	523
Overlopende activa	6.997	6.690
Voorzieningen wegens oninbaarheid	69-	75-
	<b>9.440</b>	<b>9.311</b>

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid van debiteuren is als volgt:

(Bedragen x € 1.000)

	31-12-19	31-12-18
Stand per 1 januari	75	67
Onttrekking	6-	-
Dotatie	-	8
<b>Stand per 31 december</b>	<b>69</b>	<b>75</b>

## 1.6 Liquide middelen

(Bedragen x € 1.000)

	31-12-19	31-12-18
Kasmiddelen	2	1
Tegoeden op bank- en girorekeningen	54.829	48.603
	<b>54.831</b>	<b>48.604</b>

Met uitzondering van gereserveerde middelen in verband met afgegeven garanties van k€ 258 staan de liquide middelen ter vrije beschikking aan de stichting.

## 2.1 Eigen vermogen

(Bedragen x € 1.000)

	Stand 1 januari 2018	Mutatie boekjaar	Resultaat	Stand 1 januari 2019	Mutatie boekjaar	Resultaat	Stand 31 december 2019
<b>Algemene reserve</b>							
Algemene reserve	55.703		4.974	60.677		1.696-	58.981
<b>Bestemmingsreserve (privaat)</b>	9.070		1.006	10.076		654	10.730
Reserve contractactiviteiten Saxion	10-		9-	19-		1-	20-
Reserve deelneming private activiteiten	186		41-	145		33-	112
Reserve Saxion Next	9.246			10.202			10.822
<b>Bestemmingsfonds (publiek)</b>	1.312		73	1.385		30	1.415
Centre of expertise TechYourFuture	1.866		138	2.004		153-	1.851
Centre of expertise TechForFuture	3.178			3.389			3.266
<b>Wettelijke reserve</b>		1.103		1.103	954-	-	149
Herwaarderingsreserve							
	<b>68.127</b>	<b>1.103</b>	<b>6.141</b>	<b>75.371</b>	<b>954-</b>	<b>1.199-</b>	<b>73.218</b>

### Voorstel verdeling van het resultaat

Het resultaat uit de exploitatie over 2019 bedraagt k€ 1.199 negatief. Het voorstel is dit resultaat als volgt te bestemmen:

(Bedragen x € 1.000)

1.696-	wordt onttrokken aan de algemene reserve
654	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat
1-	wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve private activiteiten
33-	wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve privaat Saxion Next
30	wordt toegevoegd aan het bestemmingsfonds publiek TechYourFuture
153-	wordt onttrokken aan het bestemmingsfonds publiek TechForFuture
<b>1.199-</b>	

Vooruitlopend op de goedkeuring van de jaarrekening door de Raad van Toezicht, is dit voorstel tot resultaatverdeling reeds in de jaarrekening 2019 verwerkt.

### Algemene reserve

De algemene reserve wordt gevormd uit de resultaten behaald uit (publieke) onderwijsactiviteiten.

### Bestemmingsreserves (privaat)

De reserve contractactiviteiten, reserve deelneming private activiteiten en de reserve van Saxion Next worden gevormd uit de resultaten behaald uit private activiteiten. De kosten worden op basis van de integrale kostprijsmethode aan de private activiteiten toegerekend.

### Bestemmingsfonds (publiek)

Voor de op balansdatum niet bestede middelen van het Centre of expertise TechYourFuture en het Centre of expertise TechForFuture is een bestemmingsfonds gevormd.

### Wettelijke reserve

De wettelijke reserve is in 2018 ontstaan door het opnemen van een herwaarderingsreserve. De herwaarderingsreserve betreft het verschil tussen de actuele waarde per 31 december van het boekjaar van het pand Hengelo (k€ 2.851) en de oorspronkelijke verkrijgingsprijs van circa € 2,7 mln. In de toelichting bij de materiële vaste activa is nadere informatie opgenomen.

## 2.2 Voorzieningen

(Bedragen x € 1.000)

	Stand per 1 januari 2019	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31 december 2019	Kortlopende deel < 1 jaar	Langlopende deel > 1 jaar
Voorziening Werkloosheidsbijdragen	2.508	755	980	-	22-	2.261	1.060	1.201
Voorziening Jubilea	1.481	436	84	-	52-	1.781	81	1.700
Voorziening Eigen risico WGA	2.473	1.264	401	652	-	2.684	529	2.155
Voorziening Langdurig zieken	-	303	-	-	-	303	152	152
Voorziening verlieslatende contracten	62	87	-	62	-	87	87	-
Voorziening duurzame inzetbaarheid	574	1.256	695	-	-	1.135	431	704
Voorziening werktijdvermindering senioren	3.478	2.335	532	180	-	5.101	1.087	4.014
Reorganisatievoorziening	2.487	-	993	1.296	-	198	198	-
Overige voorzieningen	97	164	-	-	-	261	-	261
	<b>13.160</b>	<b>6.600</b>	<b>3.685</b>	<b>2.190</b>	<b>74-</b>	<b>13.811</b>	<b>3.625</b>	<b>10.187</b>

### 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 maandelijks facturen van beide instanties worden de uitbetaalde uitkeringen verrekend. De voorziening is bepaald op basis van prognose overzichten van het UWV en APG tegen een rekenrente van 1,35% (2018: 1,35%) contant gemaakt. Niet meegenomen is de te verwachten in- en uitstroom van ex-medewerkers omdat dit niet bij Saxion in beeld is.

### Voorziening Jubilea

In de cao-hbo art. H5 is vastgelegd dat medewerkers bij hun 25-, 40- en 50-jarig ambtsjubileum een uitkering ontvangen ter grootte van hun brutosalaris. 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 2,0% (2018: 2,0%). 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 1,35% (2018: 1,35%) contant gemaakt.

### Voorziening Eigen risico WGA

Saxion is eigenrisicodragers voor de WGA, hetgeen 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, werkgeverslasten en kosten voor re-integratie gedurende de periode van eigenrisicodragerschap. Dit bedraagt maximaal 10 jaar, tenzij pensioengerechtigde leeftijd eerder is. Er wordt geen rekening gehouden met verwachte loonindexatie. De voorziening wordt niet contant gemaakt omdat het doen van de uitgaven niet op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. 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. De relatief hoge dotatie in 2019 ten opzicht van 2018 houdt verband met meer instroom van medewerkers (3) en minder uitstroom (2). De vrijval houdt verband met een aanpassing in de grondslag voor de op te nemen kosten gedurende de eigen risico periode.

### Voorziening Langdurig zieken

Deze voorziening is bestemd voor de verwachte loonkosten van personeel dat langdurig ziek is en daardoor niet in staat is om werkzaamheden te verrichten. De voorziening is gebaseerd op het gemiddelde aantal medewerkers dat de afgelopen drie jaar is ingestroomd bij de WGA en de gemiddelde loonkosten. Hierbij is ook een inschatting gemaakt van de

kans dat deze medewerkers ziek uit dienst zullen gaan. In verband met de tijdswaarde (2 jaar) is de voorziening niet contant gemaakt.

### Voorziening verlieslatende contracten

De voorziening verlieslatende contracten is gevormd voor projecten, waarvan de verwachting is dat deze een negatief resultaat zullen behalen.

### Voorziening duurzame inzetbaarheid

De regeling duurzame inzetbaarheid/werktijdvermindering senioren is bedoeld om medewerkers in de gelegenheid te stellen afspraken te maken die hen helpen om ook op langere termijn het werk goed, gezond en met plezier te blijven doen en om werk en privé goed te combineren. Eigen verantwoordelijkheid en keuze van de werknemer staan daarbij voorop.

Op grond van hoofdstuk M van de cao-hbo hebben de medewerkers van Saxion met een dienstverband van tenminste 0,4 fte recht op een aantal uren per studiejaar voor duurzame inzetbaarheid. Deze uren mogen ook over een periode van maximaal 5 jaar (in totaal maximaal 200 uur) worden gespaard. Voor een aantal gespaarde uren is een voorziening, conform afspraak met de Vereniging Hogescholen, opgenomen. Dit betreffen de gespaarde uren die geen zakelijk karakter hebben. Tot en met 2018 betroffen dit de gespaarde uren voor een sabbatical. In 2019 is besloten om de gespaarde uren voor zorgverplichtingen eveneens te gaan voorzien. Dit omdat Saxion van mening is dat deze uren ook een niet-zakelijk karakter hebben. Dit verklaart grotendeels de toename van de voorziening. De gespaarde uren voor de overige spaardoeleinden worden, vanwege het zakelijke karakter, niet opgenomen in de voorziening. De uren worden omgerekend tegen het voor de medewerker geldende uurtarief (inclusief sociale lasten). Er wordt, gezien het relatief geringe bedrag, geen rekening gehouden met verwachte loonindexatie en blijfkans.

Er wordt een voorziening opgenomen omdat bij het vertrek van de medewerker de uren komen te vervallen (en daarom is geen sprake van een schuld).

### Voorziening werktijdvermindering senioren

Op grond van hoofdstuk M-2 van de cao-hbo hebben de medewerkers, indien zij voldoen aan de geldende voorwaarden (vooral m.b.t. 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.

Er wordt een voorziening opgenomen omdat bij het vertrek van de medewerker de regeling komen te vervallen (en daarom is geen sprake van een schuld).



Er is sprake van de volgende groepen:

1. Werknemers die niet in aanmerking zullen komen voor de regeling werktijdvermindering senioren (omdat zij al gebruik maken van een andere regeling waardoor zij geen aanspraak kunnen maken op de regeling werktijdvermindering senioren). Deze werknemers worden niet meegenomen bij het bepalen van de omvang van de voorziening werktijdvermindering senioren;
2. Actieve deelnemers. Medewerkers die gebruik maken 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 één of geen van beide criteria (leeftijd of aantal dienstjaren) voldoen om in aanmerking te komen voor gebruikmaking van de regeling, maar binnen 5 jaar aan beide criteria zullen voldoen (categorie d).

De voorziening wordt als volgt bepaald:

- Groep 1: niet opgenomen in de voorziening;
- Groep 2: het werkgeversaandeel in de kosten wordt voor de duur van de individuele regelingen voorzien;
- Groep 3 en 4: er wordt een beste inschatting gemaakt op basis van de gemiddelde in- en doorstroom van de afgelopen 2 jaar. Bij de berekening van de voorziening over 2018 was rekening gehouden met een gemiddelde in- en doorstroom over de afgelopen 4 jaar, maar gezien de stijgende instroom is bepaald dat het gemiddelde over de afgelopen 2 jaar betrouwbaarder is dan het gemiddelde over de afgelopen 4 jaar.

De toename van de voorziening houdt verband met een hogere instroom dan in 2018. In 2019 zijn 17 actieve deelnemers (categorie b) meer ingestroomd en ongeveer 9 deelnemers met betrekking tot categorie c en d.

Voor medewerkers die in het verslagjaar aan één of geen van beide criteria (leeftijd of dienstjaren) voldoen om in aanmerking te komen voor gebruikmaking van de regeling en binnen 5 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 82% (2018: 90%).

### Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening is in 2017 gevormd i.v.m. de reorganisatie bij een eenheid van Saxion. De looptijd van de reorganisatie eindigt op 1 augustus 2020. De voorziening ultimo 2018 en 2019 betreft uitsluitend medewerkers die binnen het reorganisatieplan vallen. De omvang van de voorziening is bepaald op basis van een inschatting van de verwachte

kosten (wachtgeldverplichtingen, transitievergoedingen, mobiliteitsbudget, procesondersteuning, juridische kosten en inzet interne medewerkers) in 2020. De vrijval in 2019 houdt verband met eerder vertrek of herplaatsing van medewerkers en tegen lagere kosten dan in 2018 was voorzien.

De reden is dat er vaststellingsovereenkomsten zijn gesloten, waardoor het een verplichting is en daarom als kortlopende schuld geassocieerd moet worden i.p.v. in de voorziening.

### Overige voorzieningen

#### Bubbledeckvloeren

In 2017 is gebleken dat de bubbledeckvloeren in gebouwdeel C van het Edith Stein gebouw niet voldeden aan de veiligheidsnormen. Deze vloeren zijn in 2018 versterkt en voldoen vanaf dat moment aan de veiligheidseisen. De voorziening is voor een deel (€ 97) in stand gehouden voor juridische kosten, die samenhangen met het verhalen van de schade op derden.

#### Transitievergoeding

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

## 2.3 Langlopende schulden

(Bedragen x € 1.000)

	Stand per 1 januari 2019	Aangeegane leningen 2019	Aflossingen 2019	Oprenting	Overige waar- deverandering	Stand per 31 december 2019	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar
Lening Ministerie van Financiën 1468	6.045	-	288	-	-	5.757	288	5.469	4.317
Lening Ministerie van Financiën 1532	7.000	-	333	-	-	6.667	333	6.334	5.002
Lening Ministerie van Financiën 1533	7.000	-	333	-	-	6.667	333	6.334	5.002
Lening Ministerie van Financiën 1534	7.000	-	333	-	-	6.666	333	6.333	5.000
Lening Ministerie van Financiën 1535	3.659	-	174	-	-	3.485	174	3.310	2.614
Lening Ministerie van Financiën 1611	7.084	-	333	-	-	6.750	333	6.417	5.084
Lening Ministerie van Financiën 1612	5.666	-	267	-	-	5.400	267	5.133	4.066
Lening Ministerie van Financiën 1613	2.976	-	140	-	-	2.836	140	2.696	2.136
Lening Ministerie van Financiën 1636	3.583	-	167	-	-	3.417	167	3.250	2.583
Lening Ministerie van Financiën 2747	16.800	-	600	-	-	16.200	600	15.600	13.200
Keuzemenu arbeidsvoorwaarden	1.920	-	192	-	-	1.915	-	1.915	1.915
	<b>68.732</b>	<b>187</b>	<b>3.160</b>	-	-	<b>65.760</b>	<b>2.969</b>	<b>62.790</b>	<b>50.917</b>

De stand per 1 januari 2019 (k€ 68.732) bestaat uit de eindbalans 2018 van k€ 65.763 plus het kortlopende deel van de langlopende schulden ultimo 2018 van k€ 2.969.

De aflossingstermijnen van de leningen voor 2020 van k€ 2.969 is opgenomen onder de 'Kortlopende schulden'.

### Keuzemenu arbeidsvoorwaarden

Medewerkers kunnen via het keuzemenu arbeidsvoorwaarden sparen. De hieruit voortvloeiende verplichting wordt gewaardeerd tegen het uurtarief, inclusief sociale lasten. Het moment van opname is onzeker en daardoor wordt er geen rekening gehouden met indexatie.

### Gestelde zekerheden m.b.t. 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 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. Daarnaast is borgtocht afgegeven door het Ministerie van Financiën voor Intradaylimieten.

### Bankgaranties

Ten bate van de verhuurders is als zekerheid een borgstelling van k€ 258 afgegeven door het Ministerie van Financiën.

## 2.4 Kortlopende schulden

(Bedragen x € 1.000)

	31-12-2019	31-12-2018
Crediteuren	6.245	6.941
Loonheffing	6.311	5.954
Omzetbelasting	122	179
Premies sociale verzekeringen	2.014	1.879
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.447	8.012
Schulden terzake van pensioenen	2.469	2.298
Kortlopend deel langlopende schulden kredietinstellingen	2.969	2.969
Overige kortlopende schulden	2.969	2.969
Vooruitontvangen college- en les gelden	19.476	18.515
Vooruitontvangen onderhanden projecten	7.008	5.981
Vakantiegeld en vakantiedagen	7.097	6.622
Te betalen interest	647	673
Waarborgsommen	186	381
Nog te ontvangen facturen	590	820
Vooruitontvangen bedragen	2.487	3.407
Overige	3.238	1.742
Overlopende passiva	40.729	38.141
	<b>60.859</b>	<b>58.361</b>

Alle schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

### Kredietinstellingen

Het maximaal op te nemen krediet in rekening-courant bij het Ministerie van Financiën bedraagt k€ 18.301.

## Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW

(Bedragen in €)

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2019	De prestatie is ultimo 2019 geheel uitgevoerd en afgerond	Conform de subsidiebeschikking nog niet geheel afgerond
Circulaire economie	1349912	23-04-18	110.800	110.800		x
Subsidie voor studieverlof 2016 (lerarenbeurzen)	divers	2019	358.704	358.704	x	
Gezamenlijk online kritisch reflecteren op betekenisvolle stage ervaring	0019-10	30-04-19	75.155	75.155		x
			<b>544.659</b>	<b>544.659</b>		

B. Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen per 01-01-2019	Subsidie ontvangsten in verslagjaar	Overige ontvangsten in verslagjaar	Eigen bijdrage in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale kosten per 31-12-2019	Saldo 31-12-19
Subsidie flexibel onderwijs voor volwassenen	875023	03-02-16	2.000.000	1.751.306	248.694	-	1.156.329	1.405.023	10.074.027	8.074.027-
Doorstroomprogramma mbo-hbo DHBO17010	DHBO17010	23-10-17	189.554	189.554	-	-	-	50.913	113.837	75.717
Doorstroomprogramma mbo-hbo DHBO18040	DHBO18040	15-03-18	199.999	199.999	-	809	44.776	86.813	118.981	81.827
Student4Student	1393060	23-07-18	198.880	100.000	102.348	-	-	47.131	70.104	132.244
Doorstroomprogramma mbo-hbo DHBO19017	DHBO19017	30-10-18	198.880	49.720	-	-	-	53	53	49.667
			<b>2.787.313</b>	<b>2.290.579</b>	<b>351.042</b>	<b>809</b>	<b>1.201.105</b>	<b>1.589.934</b>	<b>10.377.002</b>	<b>7.734.572-</b>

## Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Langlopende huurverplichtingen		Langlopende rechten		Langlopende leaseverplichtingen	
Te betalen		Te betalen		Te betalen	
Binnen één jaar	€ 2.862.695	Binnen één jaar	€ 1.081.375	Binnen één jaar	€ 329.129
Tussen één en vijf jaar	€ 7.465.328	Tussen één en vijf jaar	€ 434.179	Tussen één en vijf jaar	€ 69.962
Meer dan vijf jaar	€ 4.345.836	Meer dan vijf jaar	€ -	Meer dan vijf jaar	€ -
	<b>€ 14.673.859</b>		<b>€ 1.515.554</b>		<b>€ 399.091</b>

### Langlopende contracten

Saxion heeft met een aantal leveranciers op basis van Europese en Nationale aanbestedingen (langlopende) contracten (beveiliging, schoonmaak, onderhoud catering etc.) afgesloten.

### Eigenrisicodragers Werkloosheidsbijdragen

Het risico bestaat dat in bepaalde omstandigheden het recht op Werkloosheidsbijdragen van voormalige medewerkers van de hogeschool herleven. Het financiële risico daaromtrent is niet betrouwbaar in te schatten en daarom is hiervoor geen voorziening opgenomen.

### Eigenrisicodragers WGA

Saxion is eigenrisicodragers voor de WGA, hetgeen tot gevolg heeft dat Saxion het risico voor de lasten van de WGA-uitkeringen gedurende een periode van 10 jaar zelf draagt. Het financiële risico m.b.t. mogelijke toekomstige instroom is niet betrouwbaar in te schatten. Daarom is hiervoor geen voorziening opgenomen.

### Pensioenregeling ABP

Medewerkers van Saxion bouwen pensioen op bij het ABP, het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds. Er wordt ouderdomspensioen, arbeidsongeschiktheidspensioen en nabestaandenpensioen bij het ABP opgebouwd.

De pensioenpremies zijn ten opzichte van 1 januari 2019 gelijk gebleven met 24,9% per 1 januari 2020. Medewerkers betalen 30% van de premie, de overige 70% komt voor rekening van Saxion.

De actuele dekkingsgraad van het ABP was op 31 december 2019: 97,8%, dat is 0,7%-punt hoger dan een jaar geleden, met name de categorieën aandelen, alternatieve beleggingen

en vastgoed deden het goed. De dekkingsgraad is de verhouding tussen de bezittingen en verplichtingen. Voor besluitvorming omtrent pensioenen wordt gebruikt gemaakt van de beleidsdekkingsgraad, de gemiddelde dekkingsgraad over de laatste 12 maanden. Deze daalde in 2019 van 103,8% naar 95,8%. Dat is 8,4% onder het vereiste minimum. Als deze beleidsdekkingsgraad tot en met 2020 onder het vereiste niveau van 104,2% blijft en de actuele dekkingsgraad eind 2020 ook lager is dan 104,2%, is verlagings van pensioen onvermijdelijk. ABP verwacht de pensioenen de komende jaren ook niet te kunnen verhogen met de prijsstijging (indexatie).

### Vordering op OCW / OCW-liquiditeitsverstrekking inzake collegegelden

In 1987 is de lumpsum financiering ingevoerd. Hierdoor is een langlopende vordering van k€ 319 ontstaan, die betrekking heeft op de sociale lasten van december 1986. Deze zijn in januari 1987 afgedragen. Tevens is een vordering ontstaan van k€ 1.138 in verband met in 1987 betaalde vakantiegelden over 1986. Anderzijds is een langlopende schuld ontstaan van k€ 2.371 in verband met de invoering van de gespreide betalingsregeling collegegeld in 1989.

De per saldo resterende schuld van k€ 914 is in voorgaande jaren ten gunste van het exploitatieresultaat gebracht, aangezien verwacht wordt dat deze per saldo schuld niet hoeft te worden voldaan.

### Pre-seed faciliteiten

Uitgangspunt van dit interne subsidieprogramma is dat de terugbetalingen op de financiële faciliteiten opnieuw worden besteed aan het verstrekken van financiële faciliteiten. Dat vloeit voort uit de doelstelling van de regeling, namelijk het creëren van duurzame financiële en andere voorzieningen voor technostarters. Daarom dienen de inkomsten uit financiële faciliteiten gedurende tien jaren na afloop van het project opnieuw te wor-

den aangewend voor het verstrekken van faciliteiten aan technostarters. De maximaal te besteden financiële faciliteiten bedragen k€ 354.

### Stichting Waarborgfonds HBO

Medio juni 2014 is het laatste borgingscontract beëindigd, waarmee de wettelijke verplichte aansluiting van de hogeschool bij het Waarborgfonds HBO kon worden beëindigd. De afwikkeling van de laatste borgstelling heeft langer geduurd dan verwacht. De desbetreffende hogeschool is overgegaan op schatkistbankieren, maar kon daartoe onvoldoende hypothecaire dekking opbrengen. Het bleek daarom slechts mogelijk de borgstelling afgewikkeld te krijgen door vanuit het Waarborgfonds HBO een garantiebedrag van k€ 3.531 bij het ministerie van OCW te storten. Dit bedrag blijft bestemd voor uitkering aan de hogescholen, zodra het voor deze garantie niet langer hoeft te worden aangehouden. Op basis van het aflossingsschema van de lening zal dit uiterlijk medio 2022 het geval zijn, maar naar verwachting kunnen al eerder deelluitkeringen uit dit bedrag worden gedaan.

Zodra de garantie niet langer hoeft te worden aangehouden, ontvangt Saxion het resterende bedrag van maximaal k€ 210 (5,9414% van k€ 3.531).

## 3.1 Rijksbijdragen

(Bedragen x € 1.000)

	2019	Begroting 2019	2018
Rijksbijdrage	174.025	173.155	167.710
Geormerkte OCW subsidies	356	280	436
	<b>174.381</b>	<b>173.435</b>	<b>168.146</b>

Ten opzichte van begroting is er een hogere rijksbijdrage als gevolg van incidentele extra middelen en meer toegewezen lerarenbeurzen.

De toename van circa € 6,5 mln. ten opzichte van 2018 wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een toename van het aantal bekostigde inschrijvingen en graden (24.741 t.o.v. 24.165) en een toename van het budget per gewogen inschrijving/graad (€ 6.302 t.o.v. € 6.175).

Ten opzichte van 2018 vanwege een verhoging van het macrobudget, bijstelling van de referentieraming en meer toegewezen lerarenbeurzen.

## 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

(Bedragen x € 1.000)

	2019	Begroting 2019	2018
Overige overheidsbijdragen	<b>7.351</b>	<b>9.602</b>	<b>7.171</b>

De daling ten opzichte van begroting wordt veroorzaakt door minder afgeronde en gerealiseerde subsidieprojecten dan verwacht.

## 3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

(Bedragen x € 1.000)

	2019	Begroting 2019	2018
Collegegelden	<b>51.627</b>	<b>51.349</b>	<b>53.359</b>

De hogere collegegelden dan begroot worden grotendeels veroorzaakt door lagere restituties en een toename van het aantal instellingscollegegeld betalende studenten. De daling ten opzichte van 2018 wordt veroorzaakt als gevolg van de maatregel halvering collegegelden, die in 2018 pas vanaf september gold.

## 3.4 Baten werk in opdracht van derden

(Bedragen x € 1.000)

	2019	Begroting 2019	2018
Contractonderwijs	7.694	8.289	8.368
Contractonderzoek	985	353	820
Overige	38	578	184
	<b>8.717</b>	<b>9.220</b>	<b>9.004</b>

### 3.5 Overige baten

---

(Bedragen x € 1.000)

	2019	Begroting 2019	2018
Opbrengst verhuur	2.658	3.265	3.005
Detachering personeel	850	575	1.081
Sponsoring	144	30	88
Overige	4.110	1.947	3.801
	<b>7.762</b>	<b>5.817</b>	<b>7.975</b>

Lagere opbrengst verhuur wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door minder opbrengst Housing van internationale studenten. De stijging van de overige baten ten opzichte van de begroting houdt verband met een reclassificatie vanuit de overige overheidsbijdragen en subsidies.

## 4.1 Personeelslasten

(Bedragen x € 1.000)

	2019	Begroting 2019	2018
Lonen en salarissen	137.527	142.170	128.890
Sociale lasten	17.245	17.760	16.041
Pensioenlasten	21.591	21.696	19.109
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	176.363	181.626	164.040
Dotatie voorziening werkloosheidsbijdragen	755	985	1.143
Dotatie voorziening eigen risico WGA	612	1.300	570
Dotatie voorziening langdurig zieken	303	-	-
Mutatie voorziening jubilea	300	206	744
Mutatie Reorganisatievoorziening	903-	1.400-	715-
Dotatie voorziening duurzame inzetbaarheid	561	500	76
Mutatie voorziening werktijdvermindering senioren	1.623	1.500	997
Dotatie voorziening transitievergoeding	164	-	-
Personeel niet in loondienst	13.271	13.339	20.095
Overige personele lasten	5.730	6.511	4.852
Overige personele lasten	22.416	22.941	27.762
WAO-conforme uitkeringen	1.417-	-	919-
	<b>197.362</b>	<b>204.567</b>	<b>190.883</b>

T.o.v. de begroting: lagere personeelslasten door:

- Lagere kosten voor lonen en salarissen als gevolg van het niet (tijdig) kunnen invullen van vacatureruimte, het niet (tijdig) starten van activiteiten/projecten en het niet vervangen van personeel;
- Lagere kosten inhuur personeel als gevolg van de activering van immateriële vaste activa (€ 1,5 mln.) en minder inzet voor IT-projecten (€ 1 mln.). Anderzijds is sprake van hogere kosten i.v.m. het niet kunnen invullen van vacatureruimte;
- Hogere baten uitkeringen van het UWV in verband met zwangerschapsuitkeringen (WAZO). In de begroting was dit niet opgenomen.

Gedurende het jaar 2019 waren gemiddeld 2.212 medewerkers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2018: gemiddeld 2.128). Het hierin begrepen aantal onderwijzend personeelsleden bedraagt 1.345 (2018: 1.307) en onderwijsondersteunend en beheerspersoneel bedraagt 867 (2018: 821). Hiervan zijn er 0 werkzaam in het buitenland (2018: 0).

Het overzicht 'Bezoldiging topfunctionarissen en toezichthoudende topfunctionarissen' is opgenomen op pagina 107.



## 4.2 Afschrijvingen op materiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)

	2019	Begroting 2019	2018
Immateriële vaste activa	71	-	-
Materiële vaste activa	13.299	10.791	12.645
	<b>13.370</b>	<b>10.791</b>	<b>12.645</b>

Uit het verloopoverzicht materiële vaste activa (paragraaf 1.2) blijkt k€ 1.258 extra afschrijvingen i.v.m. desinvesteringen en k€ 12.460 afschrijvingskosten; in totaal k€ 13.718. Het verschil van k€ 419 lagere afschrijvingslasten in de staat van baten en lasten is, gezien de omvang, niet nader geanalyseerd.

De afschrijvingskosten zijn circa € 3,6 mln. hoger dan begroot in verband met o.a. een aanpassing van een aantal afschrijvingstermijnen. In de toelichting bij het verloopoverzicht materiële vaste activa (zie 1.2) is een nadere verklaring opgenomen. Anderzijds zijn de afschrijvingskosten circa 1 mln. lager dan begroot i.v.m. het ophogen van de investeringsgrens in 2018 en het achterblijven van investeringen in 2019.

## 4.3 Huisvestingslasten

(Bedragen x € 1.000)

	2019	Begroting 2019	2018
Huur	2.865	3.034	2.679
Verzekeringen	164	244	158
Onderhoud	1.675	1.430	1.955
Energie en water	1.786	1.892	1.524
Schoonmaakkosten	2.343	2.265	2.181
Heffingen	998	969	896
Overige	-	279	124
	<b>9.831</b>	<b>10.113</b>	<b>9.517</b>

## 4.4 Overige lasten

(Bedragen x € 1.000)

	2019	Begroting 2019	2018
Administratie- en beheerslasten	2.592	2.291	2.991
Inventaris en apparatuur	10.581	8.827	7.608
Leer- en hulpmiddelen	4.320	4.122	3.429
Externe lasten	1.691	1.858	1.891
Vergader- en representatiekosten	1.824	1.849	1.845
PR en voorlichting	2.122	1.883	1.035
Repro	751	543	711
Reis- en verblijfkosten	1.440	1.700	1.613
Faciliteiten voor studenten	3.494	3.272	3.564
Overige	-	10	-
	<b>28.815</b>	<b>26.355</b>	<b>24.687</b>

De hogere dan begrote overige lasten betreffen met name hogere kosten voor inventaris en apparatuur als gevolg van de verhoging van de activeringsgrens. Daarnaast is sprake van meer externe minoren en hogere administratieve kosten.

## Honoraria onafhankelijke accountant

	Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V. 2019	Overig Accountants 2019	Totaal 2019	Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V. 2018	Overig Accountants 2018	Totaal 2018
Onderzoek van de jaarrekening	173.164	-	173.164	135.000	-	135.000
Andere controleopdrachten	57.778	-	57.778	10.285	-	10.285
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	32.831	32.831	-	-	-
Andere niet controlediensten	1.791	-	1.791	3.122	-	3.122
	<b>232.733</b>	<b>32.831</b>	<b>265.564</b>	<b>148.407</b>	-	<b>148.407</b>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij stichting Saxion zijn uitgevoerd door onafhankelijke accountantsorganisaties en 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.

## 6 Financiële baten en lasten

(Bedragen x € 1.000)

	2019	Begroting 2019	2018
Rentelasten	1.658-	1.729-	1.773-
	<b>1.658-</b>	<b>1.729-</b>	<b>1.773-</b>

## 8 Resultaat deelnemingen

(Bedragen x € 1.000)

	2019	Begroting 2019	2018
Resultaat deelnemingen	1-	-	-

## 9 Gebeurtenissen na balansdatum

De uitbraak van COVID-19 (Corona) eind februari 2020 heeft een enorme impact op ons allemaal. De wereldwijde pandemie leidt tot ongekende omstandigheden. De effecten van deze crisis op de lange termijn ontwikkelingen op globaal en nationaal niveau zijn op dit moment nog niet duidelijk. Dit alles legt een zware druk op de organisatie en het personeel, zowel onderwijskundig als voor de bedrijfsvoering. In de continuïteitsparagraaf van het bestuursverslag (paragraaf 7.9) is nadere informatie over de genomen maatregelen en een eerste verkenning van de verwachte financiële impact in 2020 en 2021 opgenomen.

De impact op Saxion is groot, zowel voor de studenten als medewerkers. In dit stadium zijn de financiële gevolgen voor onze bedrijfsactiviteiten beperkt (over de eerste maanden van 2020 tot het moment van het opstellen van deze jaarrekening is het effect op ons resultaat beperkt van omvang). Uit de eerste verkenning van de financiële impact begin april 2020 blijkt een eerste indicatie van circa € 6 mln. extra verlies in 2020 en circa € 2 mln. extra verlies in 2021. Hierbij is sprake van diverse onzekerheden, Saxion heeft een gezonde financiële buffer. De financiële ratio's zijn hoger dan de streefwaarden. Uiteraard houden we de 'vinger nauwlettend aan de pols'. We gaan medio mei aan de slag met een nadere verdieping van de financiële impactanalyse. Hierbij zullen een aantal scenario's worden uitgewerkt. Wanneer nodig, zullen kostenbesparende maatregelen worden genomen.

Wij zullen het beleid en het advies van de diverse nationale instellingen blijven volgen en zullen tegelijkertijd ons uiterste best doen om onze activiteiten zo goed en veilig mogelijk voort te zetten zonder daarbij de gezondheid van onze medewerkers en studenten in gevaar te brengen.

Gezien de snelheid en onduidelijkheid van de ontwikkelingen rondom deze crisis is het niet mogelijk om de toekomstige financiële gevolgen op dit moment betrouwbaar te kwantificeren. Dit is onder andere afhankelijk van de duur, de ontwikkeling van de verspreiding van het virus en maatregelen vanuit het kabinet. Op basis van de beschikbare informatie verwacht Saxon op korte termijn geen continuïteitsrisico. De liquiditeits- en solvabiliteitspositie is solide genoeg, mede gezien de omvang van de 1e geldstroommiddelen van de totale baten en de opgebouwde financiële reserves.

De verwachte financiële impact van COVID-19 op de ontwikkeling van de financiële positie is op de korte termijn beperkt. De financiële impact van COVID-19 op het resultaat en de liquiditeiten leidt niet tot een materiële onzekerheid omtrent de continuïteitsveronderstelling. De impact op langere termijn, in combinatie met de demografische ontwikkelingen, is wel onzeker. Zekerheid is ook een relatief begrip in tijden van Corona. We volgen de ontwikkelingen nauwlettend en nemen waar nodig maatregelen.

## 10 Bezoldiging topfunctionarissen en toezichthoudende topfunctionarissen

De WNT is van toepassing op Saxion. Het voor Saxion toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2019 € 194.000. Het betreft de bezoldigingsmaximum van het onderwijs, klasse G. Complexiteitspunten per criterium bedragen voor Saxion: gemiddelde totale baten (10), gemiddelde bevestigde leerlingen, deelnemers of studenten (5) en het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren (5).

Bedragen x € 1  
Functiegegevens

### Gegevens 2019

	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1,0	1,0
Omvang dienstverband (als deeltijd factor in fte)	ja	ja
Dienstbetrekking		
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	172.611	173.089
Beloningen betaalbaar op termijn	21.389	20.911
Subtotaal	194.000	194.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000	194.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>194.000</b>	<b>194.000</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

### Gegevens 2018

	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1,0	1,0
Omvang dienstverband (als deeltijd factor in fte)	ja	ja
Dienstbetrekking		
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	169.613	168.922
Beloningen betaalbaar op termijn	19.387	19.270
Subtotaal	189.000	188.192
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000	189.000
<b>Bezoldiging</b>	<b>189.000</b>	<b>188.192</b>

### Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Mevr. drs. J.L. Mulder  
Voorzitter

Mevr. mr. H.G.M. van Oldeniel  
Lid

## Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen

<i>Bedragen x € 1</i> Functiegegevens	Dhr. K.L.L.M. Dittrich Voorzitter	Dhr. drs. F.J.A Duynstee MBA Lid	Dhr. drs. P.J.P. Koch Lid	Mevr. dr. E.A.A.M. van Welie Lid	Mevr. ir. C.M. Sluis Lid
<b>Gegevens 2019</b>					
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	29.100	19.400	19.400	19.400	19.400
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.100	19.400	19.400	19.400	19.400
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>29.100</b>	<b>19.400</b>	<b>19.400</b>	<b>19.400</b>	<b>19.400</b>
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.
<b>Gegevens 2018</b>					
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/9 - 31/12	N.V.T.	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	6.675	N.V.T.	13.350	13.350	13.350
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	<b>9.450</b>	<b>N.v.t.</b>	<b>18.900</b>	<b>18.900</b>	<b>18.900</b>

In 2019 hebben geen uitkeringen vanwege beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen plaatsgevonden. Daarnaast hebben de overige functionarissen, in dienst van Stichting Saxion, geen bezoldiging hoger dan het WNT maximum ontvangen.

# Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

---

## Vaststelling jaarrekening 2019

Het College van Bestuur heeft de jaarrekening 2019 opgemaakt, de Auditcommissie heeft een pre-advies tot goedkeuring van de jaarrekening 2019 gegeven aan de Raad van Toezicht die de goedkeuring heeft verleend. Daarmee is de jaarrekening op 27 mei 2020 vastgesteld.

Mevr. drs. J.L. Mulder  
*Voorzitter*

Mevr. mr. H.G.M. van Oldeniel  
*Lid*

Om informatieveiligheidsredenen zijn de handtekeningen van het College van Bestuur niet opgenomen.

## Goedkeuring jaarrekening 2019

De Raad van Toezicht heeft de jaarrekening goedgekeurd in zijn vergadering d.d. 27 mei 2020.

Dhr. K.L.L.M. Dittrich  
*Voorzitter*

Dhr. drs. P.J.P. Koch  
*Lid*

Mevr. dr. E.A.A.M. van Welie  
*Lid*

Mevr. ir. C.M. Sluis  
*Lid*

Dhr. drs. F.J.A Duynstee MBA  
*Lid*

Om informatieveiligheidsredenen zijn de handtekeningen van de Raad van Toezicht niet opgenomen.

## Overzicht verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code-activiteit *	Verkrijgingsprijs	Eigen vermogen 31-12-2019	Exploitatie-saldo 2019	Omzet 2019	Verklaring art.2:403 BW ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelname in %
<b>Meerderheidsdeelnemingen</b>										
Saxion Valorisation Enterprises B.V. (SAVaE)	B.V.	Enschede	4	k€ 40	k€ 20	k€ -1	k€ 0	nee	nee	100,0%
<b>Overige verbonden partijen (minderheidsdeelnemingen of statutair invloed van betekenis)</b>										
Saxcell B.V. (via 100% deelneming in SAVaE)	B.V.	Enschede	4							
Stichting Multus	Stichting	Enschede	4							
Stichting Novel-T	Stichting	Enschede	4							
Stichting TexPlus	Stichting	Enschede	4							
<b>Anderszins betrokken</b>										
TechForFuture	Samenwerking		nvt							
TechYourFuture	Samenwerking		nvt							
Stichting Fris	Stichting	Enschede	4							
Stichting T-Valley	Stichting	Enschede	4							
Stichting Space 53	Stichting	Enschede	4							

\* code-activiteiten: 1 = contractonderwijs  
 2 = contractonderzoek  
 3 = onroerende zaken  
 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 2019

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stichting Saxion te Rijssen-Holten gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag 2019 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Saxion op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2019 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 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2019;
- de staat van baten en lasten over 2019; en
- 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 2019 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.

### Benadrukking van de onzekerheid in verband met de effecten van het coronavirus (Covid-19)

Wij wijzen op de toelichting in de toelichtingen op de balans en staat van baten en lasten in de jaarrekening onder 'Impact Covid-19' en de gebeurtenissen na balansdatum waarin het college van bestuur de mogelijke invloed en gevolgen van het coronavirus (Covid-19) op de stichting en op de omgeving waarin de stichting opereert alsmede de genomen en geplande maatregelen om met deze gebeurtenissen en omstandigheden om te gaan heeft beschreven. In deze toelichting is ook beschreven dat er nog steeds onzekerheden bestaan en dat het daarom op dit moment redelijkerwijs niet goed mogelijk is om de toekomstige effecten in te schatten. Ons oordeel is niet aangepast met betrekking tot de aangelegenheid.

### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub j 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 2019 opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag 2019 andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag (1. Voorwoord, 2. Factsheet, 3. Onderwijs, 4. Onderzoek, 5. Ondernemen, 6. Medewerkers & Organisatie, 7. Governance, 8. Toezicht en medezeggenschap, 9. Privaat onderwijs: Saxion Next en Bijlagen Bestuursverslag (Bijlage 1 Cijfers en trends, Bijlage 2 Uitwerking notities Helderheid, Bijlage 3 Opleidingen Saxion Next studiejaar 2019/2020 (peildatum december 2019), Bijlage 4 College van Bestuur, Bijlage 5 Raad van Toezicht, Bijlage 6 Gebruikte definities, Bijlage 7 Organogram);
- de overige gegevens;
- Bijlagen Jaarrekening (Bijlage 1 Instellingsgegevens, Bijlage 2 Staat van baten en las-



ten over 2019 per brinnummer: Saxion Next en Bijlage 3 Staat van baten en lasten over 2019 per brinnummer: Saxion Hogeschool).

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 paragraaf '2.2.2 Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole 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 2019 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 de overige OCW wet- en regelgeving.

## 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.

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

genoemde 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 gereede 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 deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Utrecht, 27 mei 2020

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door  
drs. L.R. Streefkerk RA

## Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019, 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;
  - 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende trans-

acties 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.

# Bijlagen

---

## Instellingsgegevens

### Bestuurlijke gegevens

Stichting Saxion    Saxion Hogeschool  
M.H. Tromplaan 28  
Postbus 70000  
7500 KB ENSCHEDE  
(088) 019 8888  
brinnr. 23AH

Saxion Next  
Handelskade 75  
Postbus 2119  
7420 AC DEVENTER  
brinnr. 29PY

College van Bestuur (bevoegd gezag)    Mevr. drs. J.L. Mulder (voorzitter)  
Mevr. mr. H.G.M. van Oldeniel (lid)

Raad van Toezicht    Dhr. K.L.L.M. Dittrich  
Dhr. drs. P.J.P. Koch  
Mevr. dr. E.A.A.M. van Welie  
Mevr. ir. C.M. Sluis  
Dhr. drs. F.J.A Duynstee MBA

### Contactpersoon m.b.t. de jaarrekening

Saxion    Dhr. Drs. J.W.Meinsma MHCM RC (Directeur Control, Finance & Audit)

## Staat van baten en lasten over 2019 per brinnummer: Saxion Next

(Bedragen x € 1.000)

	2019	Begroting 2019	2018
<b>Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	-	-	6
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	-	-	-
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	2.724	2.812	2.680
3.4 Baten werk in opdracht van derden	11	93	14-
3.5 Overige baten	39	151	121
<b>Totaal baten</b>	<b>2.774</b>	<b>3.056</b>	<b>2.793</b>
<b>Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	2.492	2.513	2.593
4.2 Afschrijvingen	10	3	10
4.3 Huisvestingslasten	52	68	96
4.4 Overige lasten	253	161	135
<b>Totaal lasten</b>	<b>2.807</b>	<b>2.745</b>	<b>2.834</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>33-</b>	<b>311</b>	<b>41-</b>
6 Financiële baten en lasten	-	-	-
<b>Resultaat</b>	<b>33-</b>	<b>311</b>	<b>41-</b>
8 Resultaat deelnemingen	-	-	-
	-	-	-
<b>Nettoresultaat</b>	<b>33-</b>	<b>311</b>	<b>41-</b>

## Staat van baten en lasten over 2019 per brinnummer: Saxion Hogeschool

(Bedragen x € 1.000)

	2019	Begroting 2019	2018
<b>Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	174.381	173.435	168.140
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	7.351	9.602	7.171
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	48.903	48.537	50.679
3.4 Baten werk in opdracht van derden	8.706	9.127	9.018
3.5 Overige baten	7.723	5.666	7.854
<b>Totaal baten</b>	<b>247.064</b>	<b>246.367</b>	<b>242.862</b>
<b>Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	194.870	202.054	188.290
4.2 Afschrijvingen	13.360	10.788	12.635
4.3 Huisvestingslasten	9.779	10.045	9.421
4.4 Overige lasten	28.562	26.194	24.552
<b>Totaal lasten</b>	<b>246.571</b>	<b>249.081</b>	<b>234.898</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>493</b>	<b>2.714-</b>	<b>7.964</b>
6 Financiële baten en lasten	1.658-	1.729-	1.773-
<b>Resultaat</b>	<b>1.165-</b>	<b>4.443-</b>	<b>6.191</b>
8 Resultaat deelnemingen	1-	-	9-
	1-	-	9-
<b>Nettoresultaat</b>	<b>1.166-</b>	<b>4.443-</b>	<b>6.182</b>

# Contact

Postbus 70000  
7500 KB Enschede  
Tel. (088) 019 8888

 [twitter.com/saxion](https://twitter.com/saxion)  
 [facebook.com/saxion.nl](https://facebook.com/saxion.nl)  
 [info@saxion.nl](mailto:info@saxion.nl)



Enschede  
M.H. Tromplaan 28  
Postbus 70000  
7500 KB Enschede  
Tel. (088) 019 8888



Deventer  
Handelskade 75  
Postbus 70000  
7500 KB Enschede  
Tel. (088) 019 8888



Apeldoorn  
Spoorstraat 29  
Postbus 70000  
7500 KB Enschede  
Tel. (088) 019 8888