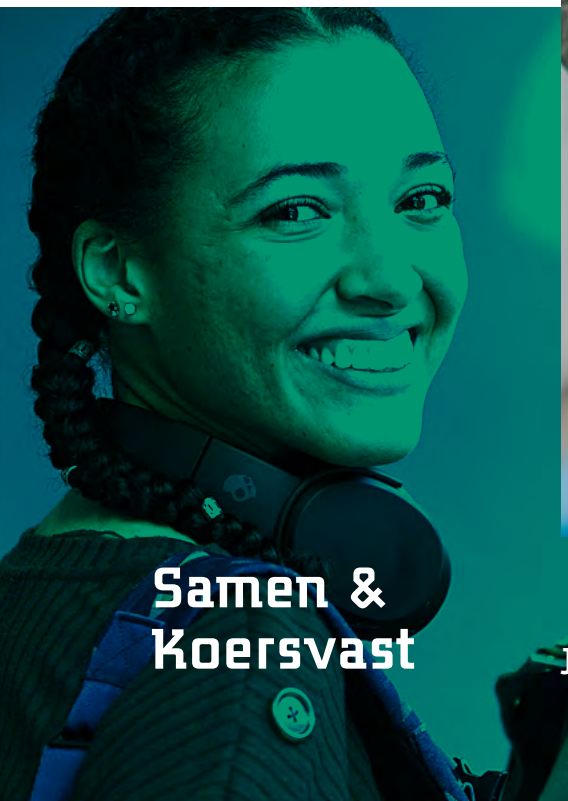
SAXION HOGESCHOOL



Samen & Koersvast

JAARVERSLAG

Jaarverslag tweeduizend twintig

Inhoudsopgave

Bestuursverslag 2020

1 Voorwoord 5
2 Saxion in coronatijd 8
3 Factsheet 12

4 Strategische lijnen 16
4.1 Inleiding 17
4.2 Saxion Onderwijsmodel 17
4.3 Saxion Onderzoek en Ondernemerschap 18
4.4 Focus op Living Technology 20
4.5 Internationalisering 20
4.6 Externe oriëntatie en profilering 21
4.7 Slagvaardige organisatie 21

5 Onderwijs 24
5.1 Inleiding 25
5.2 Studentsucces 25
5.3 Doorstroom en aansluiting 27
5.4 Kwaliteit onderwijs 27
5.5 Aanbod onderwijs 31
5.6 Saxion Parttime School 32
5.7 Inhoud onderwijs 34
5.8 Onderwijslogistiek 35
5.9 Studentparticipatie 36

6 Kwaliteitsafspraken 38
6.1 Inleiding 39
6.2 Financiën 39
6.3 Academieplannen 2020 en realisatie 40
6.4 Gemeenschappelijke deelplannen 2020 en realisatie 42
6.5 Plan- en verantwoordingsproces 43
6.6 Plannen 2021 en verder 43
6.7 Betrokkenheid medezeggenschap 45

7 Onderzoek 46
7.1 Inleiding 47
7.2 Lectoraatsportfolio 47
7.3 Kwaliteit van onderzoek 48
7.4 Strategische indicatoren 49
7.5 Onderzoeksprojecten uitgelicht 49
7.6 Centres of Expertise 50

8 Ondernemen 52
8.1 Inleiding 53
8.2 Saxion Centrum voor Ondernemerschap 53
8.3 Strategische indicatoren ondernemerschap 54

9 Duurzaamheid en de Sustainable Development Goals 56

10 Medewerkers en organisatie 60
10.1 Inleiding 61
10.2 Medewerkers 61
10.3 Bedrijfsvoering 66

11 Bestuur en governance 68
11.1 Inleiding 69
11.2 Ontwikkelingen 69
11.3 Bestuur 69
11.4 Verantwoording bestuurskosten en declaraties 71
11.5 Verslag raad van toezicht 71
11.6 Verslag centrale medezeggenschapsraad 76
11.7 Risicomanagement 77
11.8 Uitwerking notities Helderheid 79
11.9 Klacht en beroep 79

12 Financiën en continuïteit 82
12.1 Financiële paragraaf 83
12.2 Continuïteitsparagraaf 87

13 Privaat onderwijs: Saxion Next 96
13.1 Inleiding 97
13.2 Organisatie 97
13.3 Onderwijs 97
13.4 Governance en bedrijfsvoering 99
13.5 Financiën 100
13.6 Klacht en beroep 100

Bijlagen 102

Jaarrekening 2020

Balans per 31 december 2020 (na resultaatbestemming) 124
Staat van baten en lasten over 2020 125
Kasstroomoverzicht over 2020 126
Toelichting op de balans en staat van baten en lasten 127

Overige gegevens 154

Bijlagen 160

1 Voorwoord
2 Saxion in coronatijd
3 Factsheet
4 Strategische lijnen
5 Onderwijs
6 Kwaliteitsafspraken
7 Onderzoek
8 Ondernemen
9 Duurzaamheid en de Sustainable Development Goals
10 Medewerkers en organisatie
11 Bestuur en governance
12 Financiën en continuïteit
13 Privaat onderwijs: Saxion Next
Bijlagen

bestuurs verslag 2020

1 Voorwoord

2020. Een jaar dat anders was dan alle voorgaande jaren omdat het coronavirus de wereld beheerste. En nog steeds duurt deze crisis voort. De ingrijpende maatregelen die getroffen moesten worden hebben grote impact op onze studenten en medewerkers. We doen er alles aan hen te ondersteunen en zijn trots op de wendbaarheid die zij al die tijd tonen. In hoofdstuk 2 wordt de impact van de coronacrisis beschreven. Ook op andere plekken in het jaarverslag wordt de coronacrisis uitgelicht.

2020 was het eerste jaar van de nieuwe strategische periode. Ook in crisistijd blijkt de strategie van Saxion stevig en toekomstbestending. De strategie heeft ons geholpen keuzes te maken. We versnelden op de ontwikkeling en implementatie van digitaal onderwijs, digitale toetsing en blended learning. We zetten stappen in het standaardiseren van processen rondom internationale studenten. En op het gebied van onderzoek en ondernemerschap ontstonden nieuwe kansen.

Als hogeschool willen we actief bijdragen aan de leefbaarheid en economische vitaliteit van de regio, nu en in de toekomst. Dit doen we samen met partners. In 2020 werd de Regio Deal toegekend in de Cleantech Regio. De City Deals Kennis Maken in Deventer en Enschede werden verlengd. In de Cleantech Regio werkten we aan projecten op het gebied van energietransitie, circulaire economie en human capital. We zijn trots op de opening van het Fieldlab Circulaire Innovaties in de Maakindustrie in Deventer, begin 2020. Het Fieldlab heeft de ambitie uit te groeien tot een expertisecentrum in Oost-Nederland. Maakbedrijven kunnen er terecht met praktische problemen in de transitie naar circulaire systemen: systemen die focussen op waardebehoud, minimaal grondstofgebruik en maximaal en hoogwaardig hergebruik van grondstoffen en producten. Saxion faciliteert bedrijven met kennis uit toegepast onderzoek. In samenwerking met de Politieacademie, de Koninklijke Marechaussee, de Universiteit Twente, de gemeente Apeldoorn en Aventus werken we, met ondersteuning van Apeldoorn IT, actief aan de ontwikkeling van het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering in Apeldoorn. In dit centrum gaan we onderwijs aanbieden en onderzoek verrichten op het terrein van veiligheid en digitalisering.

In Deventer zijn de samenwerkingen met bedrijven en instellingen geïntensiveerd rondom economische en maatschappelijke vraagstukken. Samen met de gevestigde bedrijven, Aventus en de overheid zetten we in op een aanbod voor studenten en young professionals dat hun ontplooiing stimuleert en carrièrestappen biedt. In Twente nemen we deel aan diverse projecten van de investeringsprogramma's Agenda voor Twente en Regio Deal Twente. Met de toepassing van nieuwe technieken en innovaties, met ondernemerschap en de inzet van talent, leveren we een bijdrage aan de sociaaleconomische versterking van de regio. Zo zijn we betrokken bij het project Topfit Citizenlab Oost, waarbij burgers actief worden betrokken bij onderzoek en innovatie in de zorg. Gezien de huidige crisis is dit een zeer actueel thema. Binnen TexPlus werken we aan een circulaire textielketen. Twente kent hierin een unieke aanpak: in een keten van partners worden de activiteiten van inzameling en sortering van textiel, innovatieve en hoogwaardige verwerking en de ontwikkeling van circulaire producten, markten en toepassingen georganiseerd. Ook ondersteunen we het mkb in Twente bij hun digitalisering via het project Digitale Werkplaats Twente.

Het bedrijfsleven, overheden en instellingen in de regio hebben behoefte aan kennis die snel en goed toepasbaar is voor actuele vraagstukken. Als hogeschool bieden we oplossingen met een korte implementatietijd, waarbij gebruikt wordt gemaakt van kennis uit fundamenteel onderzoek. We streven als hogeschool naar een toppositie in onderzoek. Afgelopen jaar ontwikkelde het lectoraat Advanced Forensic Technology, samen met Brandweer Twente en Robor Electronics, een snuffeldrone. Met deze drone kunnen verschillende gevaarlijke stoffen gemeten worden, waardoor de brandweer sneller een beeld krijgt van het gevaar van een rookwolk.

Het lectoraat Mechatronica startte het project 'The BEAST'. We dragen hiermee bij aan kennisontwikkeling op het gebied van dronetechnologie en procedures die in lijn zijn met de Europese regelgeving. Dit geeft ook een impuls aan de vernieuwing van ons onderwijs. Het FabLab van Saxion werkt samen met het Medisch Spectrum Twente aan 3D-printen voor de gezondheidszorg. Met verschillende materialen worden producten geprint en onderzocht op toepasbaarheid in de zorg. Hierbij valt te denken aan passende bestralingsmaskers, protheses, kronen en mallen voor diverse andere toepassingen. Er zijn veel mogelijkheden en daarmee heeft deze ontwikkeling grote potentie voor verbetering van de zorg.

Ook, of juist, in crisistijd werkt Saxion door aan het verbeteren en vernieuwen van onderwijs en onderzoek, om zo een maximale bijdrage te leveren aan de student, het werkveld en de samenleving. We gaan door, zoals onze studenten doorgaan om van hun studie een succes te maken. Het Saxiongevoel helpt daarbij. We doen dit samen, we steunen elkaar en bieden de helpende hand. We kijken naar elkaar om, juist nu we elkaar missen.

Anka Mulder, Ineke van Oldeniel en Timo Kos,
college van bestuur

Saxion in coronatijd

twee

2 Saxion in coronatijd

De coronacrisis[1] heeft een grote stempel op 2020 gedrukt en heeft ook in 2021 nog een grote impact. De maatregelen om het virus terug te dringen leggen druk op de samenleving. Studenten kampen met grote uitdagingen en van de docenten en de ondersteunende medewerkers vraagt de huidige situatie veel wendbaarheid en flexibiliteit. We zijn trots op hoe onze studenten en medewerkers met de situatie omgaan, veelal met optimisme en ondernemerschap. Studenten en medewerkers hebben een prestatie van formaat geleverd!

Online onderwijs

Bij de start van de eerste lockdown realiseerden we samen binnen een week een complete overgang van in hoofdzaak offline naar nagenoeg volledig online onderwijs. Voor studenten werd er instructiemateriaal ontwikkeld. Docenten werden geschoold en ondersteund in het geven van online lessen. Dit laatste vraagt blijvende aandacht. Enerzijds omdat het einde van de crisis nog niet in zicht is. Anderzijds omdat we de voordelen van online onderwijs willen vasthouden en ook na corona een deel van de lessen online zullen aanbieden. De coronacrisis dwingt ons dan ook versneld na te denken over andere onderwijsvormen, hybride roosters en het optimaal benutten van de medewerkers en faciliteiten in deze nieuwe setting. Hybride onderwijs sluit bovendien aan bij een duurzame organisatie die bijdraagt aan de Sustainable Development Goals, doordat minder vervoersbewegingen de CO_2-voetafdruk verlaagt. Er zijn in 2020 experimenten gestart om het online en hybride onderwijs naar een hoger niveau te tillen. Naast online onderwijs zijn er ook voor andere gebeurtenissen online alternatieven gerealiseerd. Zo is de introductie van eerstejaarsstudenten met een online festival vormgegeven. Meer dan 10.000 unieke bezoekers uit 71 landen bezochten het online introductiefestival.

Door corona is het online onderwijs versneld geïmplementeerd en werden applicaties versneld beschikbaar gesteld. Het dreigingsbeeld ten aanzien van de informatiebeveiliging en privacy van Saxion is vanwege de coronacrisis in augustus bijgesteld. De informatiebeveiliging- en privacyrisico's namen toe door de plotselinge groei van ons online onderwijs en het thuiswerken. Er is extra aandacht voor het veilig thuiswerken en de consequenties van de privacywetgeving Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) in relatie tot corona. Ook is er gewerkt aan diverse richtlijnen voor het online onderwijs en de digitale toetsing, zoals opnames en proctoring (toetsing middels surveillance op afstand). Tevens is er een cyber awareness programma opgericht met de positieve uitkomst dat studenten en medewerkers risico's eerder signaleren en er bewuster gelet wordt op phishing pogingen via e-mail.

Studentenwelzijn

Voor studenten is het geen gemakkelijke tijd; hun welzijn heeft onze aandacht. Saxion heeft extra psychologen aangenomen en er worden coronacoaches ingezet. Dit zijn derde en vierdejaarsstudenten van de opleidingen Social Work en Toegepaste Psychologie. We zetten daarnaast in op het creëren van binding tussen student en Saxion en tussen studenten onderling. We zoeken daarin naar kleinschalige en/of online mogelijkheden. Er is speciale aandacht voor eerstejaars. Er zijn buddygroepen ingericht en de meeste eerstejaarsstudenten kregen in de periode van 1 september tot 14 december (tot de start van de tweede lockdown) één à twee dagdelen per week les op locatie. Er is tevens speciale aandacht voor internationale studenten, bijvoorbeeld middels de 'buddybox', een doos met spullen die een internationale student van pas komen, samengesteld door een student of medewerker van Saxion.

[1] *In dit verslag hanteren wij de term 'corona', de officiële term is COVID-19.*

Bindend studieadvies
Het negatief bindend studieadvies met afwijzing is uitgesteld naar volgend jaar. Dit had als gevolg had dat meer studenten dan normaal doorstroomden naar het tweede jaar. Dat gaf lucht voor de meeste studenten. Tegelijkertijd is het van belang te blijven monitoren of studenten op de juiste plek zitten.

Internationale studenten
De coronacrisis leidt tot onzekerheid over de mobiliteit van studenten. We zagen de instroom van internationale studenten dalen met bijna 14% ten opzichte van vorig jaar, voornamelijk bij studenten van buiten de Europese Unie. Hoewel bedrijven nu ook terughoudend zijn is de verwachting dat de vraag naar internationaal talent weer aan zal trekken. We houden dan ook vast aan onze plannen. Positief effect van de coronacrisis is dat er meer focus is ontstaan op het standaardiseren van processen rondom internationale mobiliteit. Tevens zijn de mogelijkheden rondom online samenwerken toegenomen.

Werkdruk en psychosociale arbeidsbelasting
Ook onze medewerkers kwamen voor verschillende uitdagingen te staan. Ze toonden zich wendbaar en schakelden op een professionele wijze over naar het online werken en lesgeven. Het afgelopen jaar is er extra aandacht geweest voor de werkdruk en psychosociale arbeidsbelasting van medewerkers. Zo is er een passend professionaliseringsaanbod aansluitend op het werkdrukbeleid ontwikkeld, waarin verschillende workshops voor leidinggevenden zijn opgenomen. Daarnaast ondersteunen de HR-adviseurs in samenwerking met de continu verbeteren coaches eenheden bij het thema werkdruk. Saxion faciliteert een oppas voor medewerkers die de kinderen thuis hebben tijdens de lockdown. We koppelen studenten die op willen passen aan medewerkers die daar behoefte aan hebben.

Afgelopen jaar liet zien dat volledig thuiswerken zorgt voor een hogere werkdruk. Daarbij wordt ook het fysieke contact met collega's en studenten gemist. Tegelijkertijd vonden medewerkers het ook fijn om thuis te werken door de regelruimte en flexibiliteit die ontstond. Daarom wordt nagedacht over maatregelen die bijdragen aan een betere balans tussen werk en privé en het thuis en op locatie werken. We willen thuiswerken structureel faciliteren. Het programma Gezond en Veilig werken startte met de uitrol van multifactorauthenticatie (beveiliging login), de voorbereiding en uitgifte van beheerde laptops, telefoons en de arbo-middelen. Zo voorzien we in een veilige en arbo-verantwoorde werkplek.

Onderzoek en ondernemerschap
De maatschappelijke uitdagingen zijn in het afgelopen jaar enorm toegenomen. We stimuleren onze studenten des te meer om te ondernemen, faciliteren hen bij hun ondernemerschapsplannen en -activiteiten en bieden hen een podium voor naamsbekendheid. Er deden zich dan ook nieuwe kansen voor. Saxion werkt samen met Novel-T aan het initiatief 'Smart door de crisis', waarbij studenten in de vorm van een stage of afstudeeropdracht ondernemers die door corona getroffen zijn helpen om te komen tot innovatieve oplossingen. Er worden pas afgestudeerden via het Fast Forward programma ingezet om bedrijven door de coronacrisis te helpen. Ook zijn er nieuwe subsidiemogelijkheden ontstaan, al dan niet gerelateerd aan corona.

Ons strategisch plan is in deze tijd van crisis overeind blijven staan. De strategie biedt houvast en helpt ons bij het maken van keuzes. Het welzijn van onze studenten staat daarin voorop. We blijven hen de helpende hand bieden om deze periode goed door te komen.

"Wij zijn trots op hoe onze studenten en medewerkers met de situatie omgaan, veelal met optimisme en ondernemerschap."

corona

Factsheet

drie

3 Factsheet

Kerncijfers

TABEL 3.1 **ONTWIKKELING KERNCIJFERS**

Kerncijfers	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 begroting	2022 begroting	2023 begroting
Aantal studenten (incl. Saxion Next)	27.357	28.793	28.591	28.320	28.057
Aantal studenten Saxion Next	639	601	561	568	581
Gemiddeld aantal medewerkers in dienst en inhuur (in fte's incl. Saxion Next)*	2.212	2.354	2.423	2.424	2.435
Totale baten (€ mln.)	250	258	273	280	283
Personeelslasten (€ mln.)	197	201	226	223	226
Resultaat (€ mln.)	-1	11	-7	1	1
Personeelslasten/baten	0,79	0,78	0,83	0,80	0,80
Balanstotaal (€ mln.)	211	222	210	208	206
Eigen vermogen (€ mln.)	73	84	78	78	79
Solvabiliteit II	41%	44%	45%	45%	46%
Liquiditeit	1,06	1,27	1,11	1,08	1,12
Rentabiliteit	-0,5%	4,4%	-2,5%	-0,2%	-0,3%

* *Gemiddeld aantal medewerkers 2019 is exclusief inhuur, vanaf 2020 inclusief inhuur.*

Strategische indicatoren

Zie bijlage 6 voor de gebruikte definities.

TABEL 3.2 **INDICATOREN ONDERWIJS**

	2016 realisatie	2017 realisatie	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2020 streefwaarde
Uitval (1e jaar)	25%	25%	26%	25,0%	19,0%	24,0%
Bachelorrendement	59%	62%	65%	61,9%	65,2%	65,0%
Aantal deeltijdstudenten	2.577	2.699	2.757	2.817	3.067	n.v.t.
Instroom van internationale studenten	n.b.	n.b.	n.b.	532	458 (-13.9%)	groei van 5%

De indicator Instroom van internationale studenten is vanaf 2019 beschikbaar en daarom zijn er geen gegevens beschikbaar voor de periode 2016-2018.
De indicator Mate waarin internationale studenten na afronding van hun studie in de regio blijven wonen en werken is nog niet beschikbaar.
Op de indicatoren Studentenoordeel, Studenttevredenheid en Living Technology in onderwijs zijn geen resultaten beschikbaar omdat niet is deelgenomen aan de Nationale Studenten Enquête (NSE).

TABEL 3.3 **INDICATOREN ONDERZOEK**

	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2020 streefwaarde
Producten met impact voor de beroepspraktijk	162	210	225	220
Aantal publicaties	130	135	140	142
Omvang tweede en derde geldstroom ten opzichte van de totale baten	3%	3,3%	4%	4%

TABEL 3.4 **INDICATOREN ONDERNEMERSCHAP**

	2017 realisatie	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2020 streefwaarde
Spin-offs*	1.147	n.b.	1.595	n.b.	1.407
Studentondernemers	738 (2,8%)	752 (2,8%)	736 (3,0%)	840 (3,3%)	770**

* *De indicator Spin-offs wordt tweejaarlijks uitgevraagd.*
** *Vanaf 2020 wordt de indicator Studentondernemers in aantallen uitgedrukt in plaats van percentages.*

TABEL 3.5 **INDICATOREN MEDEWERKERS**

	2016 realisatie	2017 realisatie	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2020 streefwaarde
Strategische personeelsplanning (% eenheden dat werkt met strategisch personeelsplan (SPP))	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	Iedere eenheid is bezig	100%
Medewerkerstevredenheid (elke 2 jaar)*	n.b.	7,7	n.b.	n.b.	7,6	≥ 7,5
Ziekteverzuim	4,2%	4,9%	5,6%	5,7%	4,4%	4,8%
Inclusiviteit	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	7,0	nulmeting

* *In 2019 is het medewerkerstevredenheidsonderzoek bij uitzondering een jaar uitgesteld.*

Strategische lijnen

4.1 Inleiding
4.2 Saxion Onderwijsmodel
4.3 Saxion Onderzoek en Ondernemerschap
4.4 Focus op Living Technology
4.5 Internationalisering
4.6 Externe oriëntatie en profilering
4.7 Slagvaardige organisatie

vier

4 Strategische lijnen

4.1 Inleiding

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, streven we ernaar de beste hogeschool van Nederland te worden. Daartoe heeft Saxion de afgelopen jaren een stevige basis gelegd.

We staan voor een aantal veranderopgaven, die we beschreven hebben in ons Strategisch Plan Toekomst Schrijven (2020-2024). We onderscheiden zes strategische lijnen waarin we die verandering vormgeven:

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

De strategie van Saxion is stevig en toekomstbestendig en blijft in deze tijd van crisis overeind staan. De strategie biedt houvast en helpt ons bij het maken van keuzes. De crisis en de daarmee gepaard gaande dynamiek leveren ook kansen op die we willen benutten. Inhoudelijk zijn er geen grote wijzigingen in de strategie van Saxion; op onderdelen veranderen accenten en prioriteiten. Planmatig zijn er op onderdelen versnellingen en vertragingen.

4.2 Saxion Onderwijsmodel

Bij Saxion willen we studenten goed voorbereiden op hun werkende leven. Dat vraagt om onderwijs dat aansluit bij een complexe en snel veranderende samenleving en de veranderende eisen van het werkveld. Daarom is de Saxion onderwijsvisie in 2019 opgesteld, die we vertalen naar een concreet onderwijsmodel: Saxion Onderwijsmodel (SOM).

Het strategisch belang van SOM is door de coronacrisis verder toegenomen. Juist nu is het belangrijk een duidelijk Saxionprofiel te hebben. We versnelden op de ontwikkeling en implementatie van digitaal onderwijs, digitale toetsing en blended learning.

De in 2019 ontworpen Saxion Onderwijsvisie, met daarin negen samenhangende uitgangspunten, vormt de basis voor de ontwikkeling van SOM (zie figuur 4.1). Er werden afspraken gemaakt en richtlijnen vastgesteld voor het ontwerp, de ontwikkeling en de uitvoering van onderwijs. We zijn met de medezeggenschap in gesprek over het kader met afspraken en richtlijnen en streven ernaar om in het voorjaar van 2021 dit gezamenlijk vast te stellen. Parallel daaraan is begonnen met de ontwikkeling van een instrumentarium dat opleidingen helpt om de onderwijsvisie ten uitvoer te brengen. Het instrumentarium bestaat uit onder meer basisdocumenten, handreikingen en hulpmiddelen die zijn opgenomen in de toolkit Saxion curriculum. De toolkit is voor alle gebruikers beschikbaar via Eduxion, het kennisplatform onderwijs van Saxion.

In september 2019 zijn drie kopgroep-opleidingen gestart met het herontwerp van hun curriculum. Deze opleidingen rondden hun ontwerpfase in de zomer van 2020 af, om vervolgens tot ontwikkeling over te gaan. Dat moet ertoe leiden dat bij de start van studiejaar 2021/2022 per opleiding twee studiejaren gereed zijn voor implementatie. Eén van de opleidingen heeft na een zorgvuldige risico-inventarisatie besloten om de implementatie met een jaar uit te stellen.

FIGUUR 4.1 **VISIE OP ONDERWIJS, NEGEN UITGANGSPUNTEN (SAXION, APRIL 2019)**

1. Studenten bouwen aan vakmanschap met een eigen profiel;
2. Actuele vraagstukken uit de beroepspraktijk staan centraal. Studenten hebben invloed op hun eigen leerweg;
3. Studenten leren actief en samen;
4. Docenten zijn expert en coach;
5. Er is een diversiteit aan bronnen: aangereikt, zelf gezocht en waar mogelijk open;
6. Studenten leren in communities;
7. De leeromgeving is samenhangend, open en toegankelijk, en faciliteert samenwerking;
8. Binnen kaders is flexibel leren mogelijk;
9. Geïntegreerde en ontwikkelingsgerichte toetsing staat centraal.

In februari 2020 gingen nog eens zeven kopgroep-opleidingen (tweede tranche) van start met het herontwerp van hun opleidingen. Naast het ontwerpen van een nieuw curriculum heeft deze tranche als bijkomend doel om onderwijs te ontwikkelen dat door verschillende opleidingen of opleidingsvarianten gebruikt kan worden. Deze opleidingen ronden de ontwerpfase in het voorjaar van 2021 af en beginnen dan aan de ontwikkelfase.

We waren voornemens om met pilots ervaring op te doen met toetsing, docentrollen en thuisgroepen. De beschikbare capaciteit bleek echter door corona niet toereikend. Toch zagen we bij diverse opleidingen initiatieven ontstaan, onder meer bij de kopgroep-opleidingen. De opbrengsten van deze ontwikkelingen verzamelen we voor de toolkit Saxion curriculum.

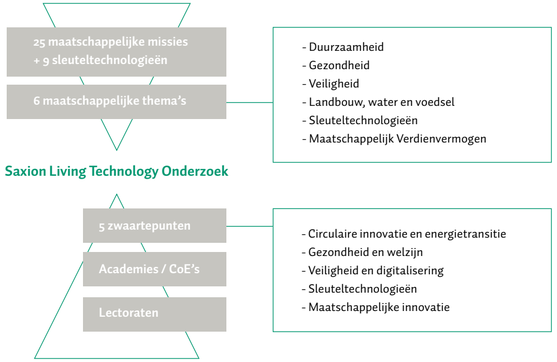
Vanaf september 2020 verlegden we de focus van ontwerp en ontwikkeling naar implementatie. Naast de voorbereiding van de kopgroepen op de implementatie van het nieuwe onderwijs, hebben alle andere opleidingen in hun onderwijsontwikkelplan aangegeven welke acties zij in studiejaar 2020/2021 ondernemen om een start te maken met de implementatie. Hiervoor is goede ondersteuning ingericht.

4.3 Saxion Onderzoek en Ondernemerschap

Saxion ontwikkelt zich als kennis-instituut, met een prominente plaats voor toegepast onderzoek. Als University of Applied Sciences presenteert Saxion zich regionaal, nationaal en internationaal met Living Technology in onderwijs en onderzoek: de wisselwerking tussen technologie en samenleving. Voor het creëren van slagkracht en impact werken wij aan een geïntegreerd portfolio van praktijk-gericht onderzoek, masteronderwijs en het promotiebeleid. Daarbij zijn onderwijs, onderzoek en ondernemerschap nauw met elkaar verbonden.

De coronacrisis heeft de plannen binnen deze strategische lijn in eerste instantie wat onder druk gezet, maar ze werden vrij vlot online voortgezet waardoor er weinig vertraging ontstond. Er deden zich ook nieuwe kansen voor. Door uitstel van aanvragen en projecten en door nieuwe kansen ontstond er extra drukte bij de lectoraten en bij de Saxion Research & Graduate School (SRGS, in haar regisseursrol).

FIGUUR 4.2 **VAN MAATSCHAPPELIJKE MISSIES NAAR SAXION ZWAARTEPUNTEN VOOR ONDERZOEK**



"Wij bouwen aan een voor de buitenwereld herkenbaar en sterk onderzoeksprofiel rondom Living Technology."

Living Technology onderzoek

In 2020 heeft Saxion meer focus aangebracht in de onderzoeksagenda. Wij sluiten ons onderzoek aan op maatschappelijke uitdagingen (de Kennis- en Innovatieagenda, KIA's), de regionale en (inter)nationale subsidiestromen en de expertises van onze lectoraten. Zo bouwen we aan een voor de buitenwereld herkenbaar en sterk onderzoekprofiel rondom Living Technology. We werken vanuit vijf zwaartepunten:

1. Circulaire innovatie en energietransitie
2. Gezondheid en welzijn
3. Veiligheid en digitalisering
4. Sleuteltechnologieën (Key-enabling technologies, KETs)
5. Maatschappelijke innovatie (Key-enabling methodologies, KEMs)

Lectoraten participeren vanuit hun eigen expertisegebieden in één of meer van deze zwaartepunten. Dit is gevisualiseerd in een model (zie figuur 4.2). In hoofdstuk 6 tonen we een aantal projecten.

In 2020 is het Implementatieplan Onderzoek tot stand gekomen met concrete stappen die invulling geven aan de onderzoeksambities van Saxion, zoals:

- De keuze voor vijf profilerende zwaartepunten in relatie tot de KIA's;
- Handvatten voor een betere borging van de kwaliteit en kwaliteitszorg van onderzoek;
- Stappen op weg naar 'robuuste lectoraten': grotere lectoraten met een externe focus;
- Een helderdere governance voor onderzoek en ondersteuning (inclusief de verhoudingen tussen lectoraten, academies, SRGS, zwaartepunten en Centres of Expertise);
- Vernieuwing van het portfolio van de Centres of Expertise;
- Een nieuw financieel allocatiemodel voor onderzoek (inclusief extra investeringen in onderzoek).

Bovenstaande punten zullen in 2021 en verder nader worden ingevuld met oog voor de verbinding tussen onderzoek, onderwijs en ondernemerschap.

De derde cyclus

Saxion werkt structureel aan de versterking van de derde cyclus. In 2020 werkten 40 medewerkers aan een PhD-traject bij een universiteit. De Saxion Voortgangscommissie Promoveren monitort deze trajecten jaarlijks en ondersteunt 25 promotietrajecten financieel vanuit de interne Regeling Promoveren. In 2020 zijn er vijf nieuwe promotievoorstellen gehonoreerd, die begin 2021 startten. Ook zijn er twee voorstellen goedgekeurd, waarbij kandidaten in het kader van de Regio Deal Twente een PDEng-traject aan de Universiteit Twente volgen. Ook zij startten begin 2021.

Saxion is actief betrokken bij de ontwikkeling van een Professional Doctorate (PD) binnen de hogescholen. Met PD-trajecten kunnen hogescholen zowel hun praktijkgerichte onderzoekscapaciteit en onderwijskolom versterken, als ook voldoen aan de behoefte vanuit de beroepspraktijk aan gespecialiseerde professionals. Saxion maakt deel uit van het programmateam dat onder regie van de Vereniging Hogescholen werkt aan een landelijk PD-kader. Daarnaast participeert Saxion in vijf van de zeven pilots. Deze pilots worden uitgewerkt door taskforces waarin meerdere hogescholen werken aan de invulling van een PD op een specifiek domein: Zorg & Welzijn, Energie & Duurzaamheid, Leisure, Tourism & Hospitality, Techniek & Digitalisering en Onderwijs. In 2021 wordt het PD-traject verder ontwikkeld zodat de pilots in 2022 van start kunnen.

Borging onderzoek en ondernemerschap

Saxion werkt aan de ontwikkeling van een gedragen visie, implementatie en cultuur op onderzoek en ondernemerschap. Dit wordt geborgd in de jaarplannen van academies en lectoraten, in een toenemend aantal valorisatie-activiteiten en in het meer proactief betrekken van enkele lectoraten bij de vorming van start-ups en spin-offs. SRGS richt zich op doorwerking van onderzoek op kennisontwikkeling en op onderwijs. Saxion Centrum voor Ondernemerschap richt zich op de kennisvalorisatie naar de samenleving, onder andere via nieuwe bedrijvigheid.

De ontwikkeling van het spin-off bedrijf SaXcell vanuit het lectoraat Smart en Functional Textiles is een inspirerend voorbeeld. Dit bedrijf heeft investeerders aangetrokken en ontwikkelt met het lectoraat een nieuw ecosysteem rond textielrecycling, onder andere met een vanuit de Regio Deal Twente gefinancierd nieuw onderzoekslab. Dit lab heeft impact op nieuw onderzoek, op onderwijs en op werkgelegenheid in de regio.

In het Saxion onderwijs en onderzoek speelt een onderzoekende en ondernemerschapsgerichte houding een toenemende rol: analytisch vermogen, creativiteit, innovatie, het durven nemen van risico's en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze kernwaarden komen tot uiting in verschillende onderwijsvormen en studentprojecten die Saxion – met externe partners – aanbiedt: het Smart Solutions Semester, het Fast Forward programma, Create Tomorrow, Ingenious Projects, Smart door de Crisis en het Innovatietraineeship.

Voor de ontwikkelingen met betrekking tot het masteronderwijs, zie paragraaf 5.5.

4.4 Focus op Living Technology

Living Technology geeft richting aan ons onderwijs en onderzoek. We vervolgen onze inspanningen op Living Technology zoals we daar de afgelopen jaren aan gebouwd hebben. Deze inspanningen zijn verweven in de andere strategische lijnen. Het benutten van Living Technology in onze bedrijfsvoering is daarbij een logisch gevolg. Technologie en verzamelde data helpen ons bijvoorbeeld om een prettig verblijf en optimaal gebruik van onze gebouwen te realiseren.

4.5 Internationalisering

Saxion is sterk geworteld in de regio en heeft tegelijkertijd een internationale oriëntatie. Internationalisering verrijkt en versterkt de pijlers onderwijs, onderzoek en ondernemerschap. We bereiden onze studenten voor op de nationale en internationale arbeidsmarkt en willen een brug slaan naar internationaal talent. We streven ernaar dit talent blijvend aan de regio te verbinden.

Ondanks dat de coronacrisis momenteel leidt tot onzekerheid over de mobiliteit van studenten is de verwachting dat dit in de toekomst weer zal aantrekken. Bovendien heeft de coronacrisis ook een positief effect gehad, zoals de toegenomen opties rondom online samenwerking.

Internationalisering en onderwijs

We werkten aan een kader voor integrale opname van internationalisering in het curriculum. Dat kader gaat opleidingen ondersteunen bij het koppelen van activiteiten aan hun internationaliseringsambities. Een van de elementen is de integratie van interculturele competenties. We maakten een start met een kader voor een aantrekkelijk, efficiënt en marktconform Engelstalig opleidingenportfolio. We sluiten daarbij aan op de behoefte en tekorten van de regionale arbeidsmarkt, rekening houdende met de aankomende wetswijzigingen door de Wet taal en toegankelijkheid.

Internationale partnerschappen

Partnerschappen zijn een belangrijke schakel in het ontwikkelen van gezamenlijke onderwijsinhoud, verspreiding van onderzoek, kennisdeling via projecten en curriculummobiliteit (stages, afstudeerprojecten) voor studenten en werknemers. Het aantal partnerschappen is teruggebracht van circa 400 naar circa 250 bilaterale partnerschappen. Daarmee brengen we meer focus aan in onze internationale samenwerking.

Het Saxion aandeel binnen het Erasmus+ mobiliteitsprogramma Key Action 107 is meer dan verdubbeld naar een bedrag van k€ 451. Dit betekent dat in 2021 veel meer studenten en docenten een internationale ervaring kunnen opdoen bij Saxion en buiten Europa. Naast de toekenning van projecten in dit programma zijn er projecten goedgekeurd met partners in Vietnam, de Filipijnen en Palestina. Onderstaande projecten worden vanaf 2021 in uitvoering genomen.

Het lectoraat International Water Technology van Saxion en enkele watertechnologie-bedrijven in Twente gaan aan de slag met de ontwikkeling van een nieuw curriculum over Water and Climate Change voor onze academische partners in Vietnam. Samen met partner Our Lady of Fatima (OLFU) implementeren we een docent-ondersteuningsprogramma voor 30 Filipijnse universiteiten (voor in totaal circa 60 docenten). Academies Gezondheidszorg en Pedagogiek & Onderwijs bieden daarbij ondersteuning aan in het verbeteren van de digitale didactiek en het inbedden van digitalisering in hun curricula. Op basis van eerdere samenwerkingsprojecten in Palestina en Yemen op het thema Rule of Law, gaat Academie Mens & Maatschappij een project in Indonesië leiden, gericht op ondersteuning van het Ministry of Law bij beleidsontwikkeling ten aanzien van alternatieve straffen en reclasseringswerk. In dit project werken we samen met bestaande partners in het werkveld zoals Reclassering NL en het Centre of International Legal Cooperation (Den Haag).

Student journey van de internationale student

De internationale student doorloopt op sommige vlakken een ander traject dan een Nederlandse student, voordat de student in het onderwijs instroomt. Dit jaar hebben wij deze student journey in kaart gebracht en geoptimaliseerd. Om de potentiële student bewust te maken van de mogelijkheden van studeren bij Saxion hebben we, naast de gebruikelijke middelen, online marketing toegevoegd. Daarmee is onze online zichtbaarheid vergroot. Ook de inzet van onze externe recruitmentpartners is aangepast, waardoor zij nu beter bijdragen aan de bewustwording van studeren bij Saxion. Zij genereren daarbij potentieel geïnteresseerden voor de Digital Discovery Days, het eerste grote contactmoment met Saxion.

Voor de coronacrisis vond voorlichting aan potentiële internationale studenten voornamelijk fysiek plaats in de lokale markten en in samenwerking met externe partners. De coronacrisis heeft het voor ons mogelijk gemaakt om dit te verplaatsen naar online voorlichting. Als een potentiële student zich aanmeldt voor een studie wordt die student uitgenodigd voor de introductieweek. Dit jaar hebben voor het eerst een specifiek introductieprogramma neergezet voor de internationale student; door de coronacrisis is dat programma ook geheel online uitgevoerd.

Op basis van deze ervaringen voegen we in 2021 een specifiek Student Onboarding programma toe. Persoonlijke begeleiding en het kennismaken en verbinding leggen met elkaar, zorgen er zo voor dat de internationale student goed voorbereid aan zijn studie bij Saxion kan beginnen.

In ons partnership met Arizona State University zijn de eerste stappen gezet voor verdere samenwerking op het gebied van Robotics en wordt verdere samenwerking verkend op het gebied van onderwijs, blockchain en health/aging en ondernemerschap.

4.6 Externe oriëntatie en profilering

In 2020 is de strategische lijn Externe oriëntatie en profilering herijkt. In deze strategie staan zowel public affairs als branding en marketing centraal. Met public affairs richt Saxion zich op zowel de landelijke als de regionale lobby. Ook zetten we in op het ontwikkelen en versterken van het regionaal ecosysteem door onderwijs en onderzoek te verbinden met de regio en stevige strategische allianties aan te gaan. Op het gebied van branding en marketing richt Saxion zich op de profilering van het onderwijs en de bekendheid als onderzoeksinstelling. Landelijke en regionale aandacht voor Saxion sterkt ons daarin.

Het Saxion Business Point bestaat nu twee jaar en is opgericht als herkenbaar loket voor bedrijven, instellingen en organisaties die willen samenwerken met Saxion. Het verbindt de vraag van het werkveld in Twente en in de Stedendriehoek met studenten, lectoren en docentonderzoekers van Saxion. Hierdoor draagt het bij aan de wens om talent te behouden in de regio. Ook vergroot het Business Point de naamsbekendheid van de vele regionale bedrijven en organisaties onder studenten.

4.7 Slagvaardige organisatie

Om onze ambities te realiseren werken we aan een slagvaardige organisatie. Er vallen diverse programma's en projecten onder deze strategische lijn.

Continu Verbeteren

Het programma Continu Verbeteren stimuleert medewerkers elke dag na te denken over de vraag hoe zij hun werk slimmer, beter of anders kunnen uitvoeren. Daarbij staat de student centraal. Alle academies en diensten van Saxion werken volgens de principes van continu verbeteren en behalen daarmee mooie resultaten, zoals:

- Het weekstartbord bij eenheden is vanwege de coronacrisis digitaal vormgegeven, waardoor wekelijkse sturing op de voortgang van eenheden, programma's en processen behouden is gebleven;
- Bij onder andere de Academie Bestuur, Recht en Ruimte en de Academie Gezondheidszorg zijn op teamniveau indicatoren opgesteld om grip te krijgen op het studentsucces (uitval en bachelorrendement);
- Bij een aantal academies en diensten zijn mooie resultaten geboekt in het verhogen van het werkplezier. Binnen een opleidingsteam is in verband met de ervaren werkdruk het project 'Werkstressoren' gestart. Daarmee zijn de oorzaken van de werkdruk binnen het team geïnventariseerd en worden oplossingen opgepakt.

Het programma Continu Verbeteren heeft daarnaast bijgedragen aan Saxionbrede thema's zoals studentsucces en werkgeluk. Ook is er vanwege de coronacrisis extra ondersteuning geboden bij de digitale weekstarts, leiderschap in coronatijd en het vormgeven van de diplomeringen.

Ondersteuning van de toekomst

Het project Ondersteuning van de toekomst anticipeert op de veranderingen in het werk van de ondersteunende functies binnen de academies, die ontstaan als gevolg van onder meer digitalisering. Door het slimmer inrichten van die ondersteunende werkprocessen, is het beeld ontstaan dat in de toekomst voor de huidige werkprocessen minder fte's nodig zijn en dat andere competenties worden gevraagd. Het project heeft voor bewustzijn gezorgd bij medewerkers van de academies. Zij weten steeds beter welke veranderingen op hen afkomen. Daarnaast is inzicht verworven in de impact van interne en externe ontwikkelingen op bestaande processen en functies in de ondersteuning. Dat leidt tot een verandervraagstuk bij academies, waarbij het project ondersteuning biedt.

Roadmap informatievoorziening

Met de Roadmap Informatievoorziening werkt Saxion aan een toekomstbestendige informatievoorziening die alle vormen van onderwijs en onderzoek faciliteert. Mede door corona heeft Saxion versneld haar onderwijs gedigitaliseerd (zie ook hoofdstuk 2). De opgedane lessons learned worden meegenomen in een verdere concrete uitwerking van de digitale leeromgeving met passende technologie en middelen. In de periode mei-juni vond een herijking op het jaarlijks projectportfolio plaats, waarbij ruimte gecreëerd is voor het realiseren van een gezonde en veilige werkplek. Daarnaast hebben we vooronderzoek gedaan naar de toekomstige inrichting van een (virtueel) klaslokaal om hybride (on- en offline) onderwijs te kunnen geven.

Per domein zijn de volgende projectresultaten behaald:

Onderwijs

- Alle academies werken met Xedule voor planning en roostering van het onderwijs. De basis is gelegd voor een gestandaardiseerd proces van plannen en roosteren en medewerkers zijn hiervoor getraind. De aanbesteding voor de toetsapplicatie is afgerond;
- Om online onderwijs en toetsen mogelijk te maken, is hard gewerkt om onderwijzend personeel en studenten handvatten te bieden voor het verzorgen en volgen van veilig online onderwijs. In korte tijd zijn een platform 'Online leren, werken en onderzoeken' en een online etiquette vormgegeven. De functionaliteit in Microsoft Teams is uitgebreid om de samenwerking met externen digitaal te ondersteunen;
- De intake van nieuwe studenten heeft via een online Meet & Greet (zie hoofdstuk 5) plaatsgevonden. Ook de introductieweek was volledig digitaal met het Saxion Introductiefestival.

Onderzoek

- Er zijn analyses uitgevoerd met betrekking tot de wijze waarop wij data en documenten bewaren en archiveren. Daarnaast is de huidige werkwijze van onderzoekers met data in onderzoeksprojecten geïnventariseerd;
- Onder regie van Saxion is samen met andere hogescholen in het samenwerkingsverband SURF gestart met het Digital Competence Center voor praktijkgericht onderzoek op researchdatamanagement, FAIR data en data-intensief onderzoek. Hieraan is door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) een impuls-financiering toegekend.

Bedrijfsvoering

- Het programma Toekomst-bestendige bedrijfsvoering is gericht op de vervanging van de HR- en financiële systemen. De voorbereiding en de plaatsing van de aanbesteding is afgerond. Ook is invulling gegeven aan de harmonisatie en standaardisatie van de werkprocessen. In 2021 kiezen we de leverancier en bereiden we de implementatie voor. Zie ook paragraaf 10.3;
- Er is een aanbesteding uitgevoerd voor de Arbodienst en de Inhuurdesk.

ICT

- Het programma Gezond en Veilig werken startte met de uitrol van multifactorauthenticatie (beveiliging login), de voorbereiding en uitgifte van beheerde laptops, telefoons en de arbo-middelen. Zo wordt voorzien in een veilige en arbo-verantwoorde werkplek;
- We zien dat het cyber awareness programma haar vruchten begint af te werpen. Saxion medewerkers en studenten signaleren risico's eerder en er wordt met name scherper gelet op pogingen tot phishing via e-mail;
- Het project Office 365 is vanuit de projectorganisatie overgedragen aan de beheerorganisatie en daarmee afgerond.

De coronacrisis en de herallocatie van capaciteit heeft geleid tot vertraging in het opstellen van de informatievoorzieningsbehoefte voor het onderwijs. De visie op onderzoek is vertaald naar de gewenste informatievoorzieningsbehoefte en die behoefte is opgenomen in de Roadmap Informatievoorziening. In het eerste kwartaal van 2021 wordt de behoefte van het onderwijs geconcretiseerd, waarmee ook de visie op de digitale leer- en toetsomgeving (zie hoofdstuk 6) vorm krijgt en de doelarchitectuur kan worden getekend.

Onderwijs

5.1 Inleiding
5.2 Studentsucces
5.3 Doorstroom en aansluiting
5.4 Kwaliteit onderwijs
5.5 Aanbod onderwijs
5.6 Saxion Parttime School
5.7 Inhoud onderwijs
5.8 Onderwijslogistiek
5.9 Studentparticipatie

vijf

5 Onderwijs

5.1 Inleiding

We koesteren de kwaliteit van ons onderwijs en blijven streven naar verbetering. Ons doel is 'elke dag accrediteerbaar' te zijn. Opleidingsteams werken hieraan via de systematiek van continu verbeteren.

In 2020 hebben we de ontwikkeling en uitwerking van het Saxion Onderwijsmodel (SOM), zoals beschreven in paragraaf 4.2, voortgezet. Het is de bedoeling dat het SOM positief bijdraagt aan het studentsucces en de versterking van de relatie met het werkveld. We startten het actieplan Studentsucces met als doel de uitval structureel te verminderen en het diplomarendement te verhogen. Met een duurzaam, relevant en actueel onderwijsportfolio dient Saxion een groot belang voor Oost-Nederland. We maakten een analyse van ons portfolio en legden daarmee de basis voor een strategische aanpak van de ontwikkeling van ons opleidingsaanbod.

Saxion was in staat om snel in te spelen op de coronacrisis door online onderwijs te implementeren. Tevens werd de nieuwe intake Meet & Greet digitaal uitgevoerd. De Meet & Greet heeft als doel de opleidingskeuze te bevestigen en de sociale binding te vergroten. Die sociale binding is van cruciaal belang, zeker als onderwijs slechts mondjesmaat op locatie kan. Daarom startten we met buddygroepen voor de nieuwe studenten.

5.2 Studentsucces

Het studentsucces heeft zowel een kwalitatief als kwantitatief karakter. We vinden het belangrijk dat studenten met een toekomstbestendig, persoonlijk en professioneel profiel de arbeidsmarkt opgaan (kwalitatief). Daarnaast hebben we als doel de studie-voortgang van onze studenten te stimuleren (kwantitatief). Om het kwantitatieve studentsucces te vergroten is het actieplan Studentsucces opgestart.

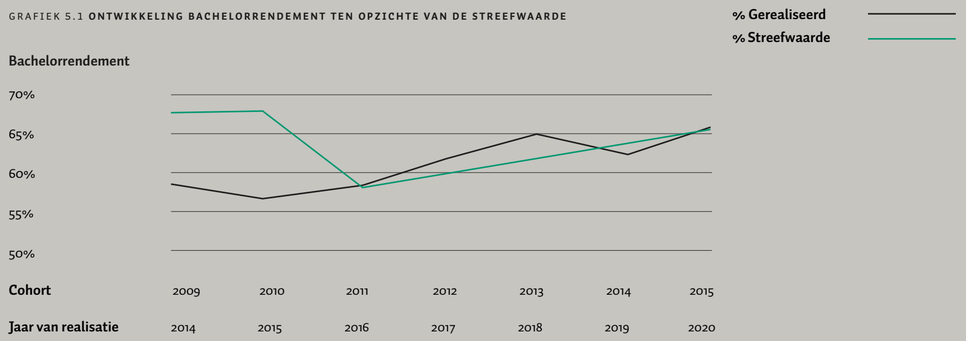
Streefwaarde bachelorrendement behaald – meest succesvolle cohort ooit

Van de studenten die in 2015 met hun studie begonnen, behaalde 65,2% hun bachelordiploma binnen de nominale studieduur +1; daarmee is het streefcijfer voor cohort 2015 van 65,0% behaald. Hiermee vormt cohort 2015 samen met cohort 2013 het meest succesvolle cohort van de afgelopen 10 jaar. Daar zijn wij heel blij mee en hier willen we op voortbouwen. De prognoses van de cohorten na 2015 laten vooralsnog een wisselend beeld zien. Onze ambitie is het afstudeerrendement de komende jaren verder te verhogen richting de 70,0%. Kanttekening daarbij is dat corona naar verwachting een negatieve impact heeft op de studievoortgang van de huidige cohorten.

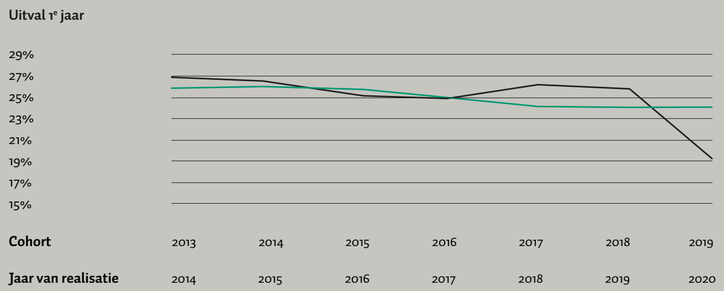
Streefwaarde uitval 1e jaar behaald

Voor cohort 2019 daalde de uitval van eerstejaarsstudenten sterk ten opzichte van het voorafgaande cohort (van 25,0% naar 19,0%). De uitval bleef hiermee onder de voor 2020 gestelde streefwaarde van 24,0%. Deze aanzienlijke verbetering is grotendeels te verklaren door het vanwege de coronacrisis uitgestelde bindend studieadvies (BSA) in studiejaar 2019/2020. De ambitie voor de komende jaren is de uitval structureel te verlagen. Het streven is de 20,0% mét uitgesteld BSA voor cohort 2020 te verduurzamen naar 20,0% voor de toekomstige cohorten zonder uitgesteld BSA.

GRAFIEK 5.1 **ONTWIKKELING BACHELORRENDEMENT TEN OPZICHTE VAN DE STREEFWAARDE**



GRAFIEK 5.2 **ONTWIKKELING UITVAL (1E JAAR) TEN OPZICHTE VAN DE STREEFWAARDE**



Actieplan Studentsucces
Het actieplan Studentsucces, dat vanaf eind 2020 wordt uitgevoerd, bevat twee actielijnen. In de eerste actielijn hanteren we een maatwerkaanpak voor die bacheloropleidingen waar specifieke knelpunten zijn rondom uitval en bachelorrendement. Een quickscan studentsucces en een verdiepende analyse op opleidingsniveau helpt het gesprek te voeren over deze knelpunten. We bekijken daarbij wat positief bijdraagt aan het studentsucces en verkennen mogelijke oplossingen. We zetten specifieke expertise in en wisselen ervaringen uit met betrekking tot de verbetering van studentsucces.

De tweede actielijn is gericht op de algemene ondersteuning van opleidingen bij het realiseren van hun ambities op het gebied van studentsucces. Hierbij horen bijvoorbeeld het inrichten van een Saxion Netwerk Studentsucces, het verbeteren van (het gebruik van) stuurinformatie en onderzoek naar de redenen van uitval. Het actieplan borduurt voort op de opbrengsten en 'lessons learned' van eerdere programma's en ingezette interventies, good practises en evidenced based onderzoek.

De buddygroepen zien we als een belangrijke schakel in het versterken van de binding van studenten onderling en met de opleiding. Deze groepen bestaan uit maximaal acht eerstejaarsstudenten, die begeleid worden door een student uit een hoger jaar van dezelfde opleiding. De buddy doet sociale activiteiten met de buddygroep, vraagt hoe het met de nieuwe studenten gaat en helpt hen bij vragen over de opleiding. Voor de begeleiding van de buddygroepen zijn in het eerste semester van studiejaar 2020/2021 405 buddy's ingezet. Uit de enquête (zie ook paragraaf 5.4) die na het eerste kwartiel werd gehouden bleek, dat van de voltijdstudenten de helft van de respondenten vindt dat de buddygroep het gevoel van verbondenheid met medestudenten versterkt en 43% dat de buddygroep ervoor zorgt dat studenten zich thuis voelen bij Saxion. In z'n algemeenheid geeft 80% van de studenten (niet alleen eerstejaars) aan zich thuis te voelen bij de opleiding waar ze studeren.

5.3 Doorstroom en aansluiting

Een goede doorstroom naar en aansluiting van de vooropleiding op het hbo zijn belangrijk om de kans op studentsucces te vergroten en uitval te voorkomen. Met onze partners in de onderwijsketen en het werkveld (po, mbo, vo en wo) dragen we hier een gezamenlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid. In verschillende samenwerkingsverbanden werken we aan het verbeteren van de doorstroom en aansluiting in de onderwijsketen.

Het aansluitingsprogramma van Saxion heeft een verandering ondergaan naar het Saxion PRE Programma. In het Saxion PRE Programma gaan we uit van drie lijnen: Pre Bachelor, Pre Master en Living Technology. Er wordt gewerkt vanuit een programmatische aanpak voor de verschillende doelgroepen. Daarnaast bestaat er binnen iedere lijn een programma met innovatieve projecten. De activiteiten uit het programma Bètatechniek zijn nu ondergebracht in de lijn Living Technology. De lijn richt zich op het aantrekken en behouden van talent in de techniek. Vanuit deze lijn zijn we aangesloten bij de diverse techniekpacten in de regio en participeren we in het bestuur van Platform Techniek Stedendriehoek.

Alle mbo-studenten van de deelnemende ROC's die in 2020/2021 wilden starten met een **mhbo-route** konden we laten deelnemen. Over het mbo-deel van deze routes toonde 72% van de studenten zich tevreden, waarmee we het streven (70%) haalden. Daarnaast bieden we voor de mbo-doelgroep een 100 dagen-programma dat de binding en de inhoudelijke aansluiting versterkt. 283 studenten hebben deelgenomen aan dit programma.

In 2020 heeft de Meet & Greet de studiekeuzecheck vervangen. Meet & Greet is een groepsactiviteit voor studenten die zich hebben aangemeld voor een opleiding. De focus ligt op de bevestiging van de opleidingskeuze en het vergroten van de sociale binding. Studenten maken kennis met toekomstige medestudenten, zittende studenten en docenten van de opleiding en waar mogelijk ook het werkveld. Vanwege de coronacrisis is de Meet & Greet volledig online gegaan. Aanstaande studenten hebben gebruik gemaakt van aangeboden sessies, de voorbereidende vragenlijst en/of individuele adviesgesprekken.

5.4 Kwaliteit onderwijs

Kwaliteitszorg
We koesteren de kwaliteit van ons onderwijs en we blijven streven naar verbetering. Daarbij is kwaliteitsbewustzijn een sleutelbegrip. Het is van belang dat eenieder zich eigenaar van voelt van die kwaliteit. Met het programma Continu Verbeteren gaven we daar de afgelopen jaren een mooie impuls aan. Opleidingsteams formuleren concrete verbeterdoelen en werken systematisch aan de realisering daarvan.

We zijn gestart met het uitwerken van een nieuwe kwaliteitscyclus, waarbij een (opleidings)dashboard in ontwikkeling is. Daarbij wordt specifiek aandacht besteed aan de follow-up van audits en visitaties, waardoor de monitoring op alle niveaus faciliteert.

Toets op kwaliteitszorg

Onderdeel van het kwaliteitszorgsysteem is om halverwege de looptijd (2018-2024) van de Instellingtoets Kwaliteitszorg (ITK) een midterm review te doen. Deze vindt plaats in het najaar van 2021. De voorbereiding is inmiddels gestart. De midterm review geeft ons inzicht in de sterke punten en verbeterpunten van het kwaliteitszorgsysteem en biedt ons mogelijkheden om bij te sturen op het verder toekomstbestendig maken van de kwaliteitscultuur. De midterm review verschaft ons ook inzicht in de status van drie belangrijke thema's ('trails') in relatie tot het systeem: Kwaliteitscultuur (continu verbeteren), Studentsucces en Werkveld.

Studentenoordeel

In 2020 is de Nationale Studenten Enquête (NSE) niet uitgevoerd vanwege corona. Opleidingen hebben wel hun eigen onderwijsevaluaties uitgevoerd. Tevens is tweemaal een vragenlijstonderzoek onder studenten uitgevoerd over online onderwijs en toetsing. De resultaten boden ons de mogelijkheid om direct de nodige aanpassingen door te voeren.

In het eerste onderzoek, over de laatste maanden van het studiejaar 2019/2020, bleek dat studenten de snelle omschakeling naar online onderwijs waarderen. 72% ervaarde het volgen van online onderwijs als voldoende; bijna 60% gaf aan voldoende interactie met de docenten te ervaren. Wat het online toetsen betreft gaf 77% van de studenten aan dat de manier van toetsen adequaat aan de omstandigheden was aangepast.

Het tweede onderzoek, in het eerste kwartiel van studiejaar 2020/2021, gaf vergelijkbare resultaten. Tegelijkertijd zagen we, na inmiddels negen maanden online onderwijs, dat veel studenten zich minder betrokken voelden en het volgen van online onderwijs meer moeite en tijd kostte. Veel studenten gaven ook aan minder gemotiveerd te zijn en/of maken zich zorgen of ze voldoende leren. Aan studenten is toen ook gevraagd aan te geven of de corona-maatregelen invloed hebben op de studievoortgang. 55% van de respondenten verwacht dat zijn/haar studievoortgang gelijk blijft. 35% geeft aan dat ze (mogelijk) studievertraging oplopen. 6% liet weten te overwegen om te stoppen met de studie.

Visitaties

Om de kwaliteit van opleidingen te garanderen moet de accreditatie van iedere opleiding eenmaal in de zes jaar worden verlengd. Dit gebeurt door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (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.

Sinds 2020 worden er geen gedifferentieerde oordelen meer gegeven (onvoldoende-voldoende-goed). De NVAO is per standaard overgestapt naar de systematiek van voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet en geeft een positief of een negatief totaaloordeel. De coronacrisis heeft tot uitstel van een viertal reguliere visitatiebezoeken geleid. Twee opleidingen hebben hun visitatie uitgesteld tot eind 2020 (Vastgoed & Makelaardij en Integrale Veiligheidskunde) en twee opleidingen tot begin 2021 (Fashion & Textile Technology en Lerarenopleiding Basisonderwijs).

Ook de herbeoordeling van standaard 4 'gerealiseerd eindniveau' van de opleiding Toegepaste Psychologie was uitgesteld van juni naar december. Op basis van een nieuwe steekproef, de visitatiedag en een document waarin de verbeteracties uitgebreid beschreven zijn, gaf het visitatiepanel aan dat de opleiding het beoogde hbo-eindniveau realiseert. Daarmee is de accreditatie van de opleiding definitief verlengd voor de reguliere periode van zes jaar. Voor alle visitaties in 2020 geldt dat de opleidingen positief zijn beoordeeld. In het oog springt de visitatie van de deeltijdopleidingen die Saxion in het kader van het experiment leeruitkomsten verzorgt. Het gaat om 20 bacheloropleidingen en 1 Associate degree (Ad)-opleiding.

"We koesteren de kwaliteit van ons onderwijs en we blijven streven naar verbetering."

TABEL 5.1 **OVERZICHT ACCREDITATIEBESLUITEN NVAO 2020 + RESULTATEN EXTERNE VISITATIES 2020**

Opleidingen	Beoogde leerresultaten	Onderwijs leeromgeving	Toetsing	Gerealiseerde leerresultaten	Besluit
Visitatie in 2019, besluit NVAO in 2020					
Opleiding tot verpleegkundige	Vn	G	G	Vn	Vn
Opleiding Podotherapie	Vn	Vn	Vn	Vn	Vn
Ma of Urban and Area Development	Vn	Vn	Vn	Vn	Vn
Finance, Tax & Advice	V	V	V	V	P
Finance & Control	V	V	V	V	P
Accountancy	V	V	V	V	P
Tourism Management	V	V	V	V	P
International Business	V	V	V	V	P
Elektrotechniek	V	V	V	V	P
Commerciële Economie	V	V	V	V	P
Interior Design & Styling*	V	V	V	V	P
SPS-opleidingen:**					
hbo-bachelor Bedrijfskunde	V	V	V	V	P
hbo-bachelor HBO - Rechten	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Sociaal-Juridische Dienstverlening	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Human Resource Management	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Bestuurskunde/Overheidsmanagement	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Integrale Veiligheidskunde	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Ondernemerschap & Retail Management	V	V	V	V	P
Associate degree Ondernemerschap & Retailmanagement	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Finance & Control	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Facility Management	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Hotel Management	V	V	V	V	P

TABEL 5.1 **OVERZICHT ACCREDITATIEBESLUITEN NVAO 2020 + RESULTATEN EXTERNE VISITATIES 2020**

	Beoogde leerresultaten	Onderwijs leeromgeving	Toetsing	Gerealiseerde leerresultaten	Besluit
hbo-bachelor Tourism Management	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Commerciële Economie	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Mechatronica	V	V	V	V	P
hbo-bachelor HBO-ICT	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Elektrotechniek	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Technische Bedrijfskunde	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Werktuigbouwkunde	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Opleiding tot verpleegkundige	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Toegepaste Psychologie	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Social Work	V	V	V	V	P
Visitatie in 2020 en rapport in 2020 ingediend bij de NVAO	V	V	V	V	P
Master Leren en Innoveren (1-10-20)	V	V	V	V	P
Visitatie in 2020 en concept adviesrapport beschikbaar	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Vastgoed en Makelaardij (van 16-4-20 uitgesteld tot 12-11-20)	V	V	V	V	P
Visitatie in 2020 en nog geen adviesrapport beschikbaar, oordelen op basis van mondelinge terugkoppeling	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Integrale Veiligheidskunde (van 11-6-20 uitgesteld tot 3-12-20)	V	V	V	V	P
hbo-bachelor Technische Natuurkunde (25-11-20)	V	V	V	V	P

* *Voor deze opleiding geldt de uitgebreide opleidingsbeoordeling met 11 standaarden (voor alle standaarden geldt voldoende).*
** *Dit betreft de gezamenlijke visitatie van alle deeltijdopleidingen in het kader van het experiment leeruitkomsten.*

G = goed, Vn = voldoende, V = voldoet, P = positief besluit.

Interne audits

Drie jaar na het laatste externe visitatiebezoek van een opleiding voeren we een interne audit uit. Van de in 2020 geplande zeven audits gingen er uiteindelijk vier door. De overige audits zijn doorgeschoven naar 2021. De vier audits die plaatsvonden waren:

- Chemische Technologie, Chemie, Biologie en Labaratoriumonderzoek (gecombineerde audit) (5 juni);
- Human Resource Management (17 november);
- Civiele Techniek (17 november);
- Werktuigbouwkunde (2 december).

Deze audits werden volledig online dan wel gecombineerd on- en offline uitgevoerd. De opleidingen scoorden op alle standaarden voldoende.

De interne audits worden uitgevoerd door getrainde Saxioncollega's. Aan een auditpanel wordt een externe peer (werkvelddeskundige en/of collega-opleiding elders in het land) toegevoegd. Collega's die auditor willen worden volgen een training voor nieuwe auditoren. Voor de verdere professionalisering van de auditoren houden we jaarlijks een evaluatie- en instructiebijeenkomst. De bijeenkomst in 2020 stond in het teken van online auditen en de beoordeling van het eindniveau. Voor de beoordeling van het eindniveau ontwikkelden we een checklist.

Externe validering

Conform de landelijk gemaakte afspraken (2013 'Vreemde ogen dwingen' en het vervolg in 2017 'Zienderogen vooruit') maakte Saxion werk van het versterken van externe validering bij toetsing en examinering. De rapportage van de eind 2019 uitgevoerde interne monitor liet zien dat opleidingen op veel onderdelen de externe validering hebben versterkt.

Aandacht vraagt het gebruik van het protocol 'Verbeteren en Verantwoorden van Afstuderen in het hbo 2.0', waartoe het college van bestuur in 2018 besloot. Omdat de toepassing van het protocol een integrale aanpak vereist, plannen verscheidene opleidingen de implementatie tijdens het herontwerpen en herontwikkelen van het SOM-curriculum. Daarom zien we nog verschillen in de mate van gebruik van het protocol. Uit de monitor bleek ook dat 54% van de docenten de BKE-certificering behaalde. Voor versnelling van deze professionalisering wordt een verbeteraanpak ontwikkeld.

Alumnitevredenheid

35% van de Saxion afgestudeerden uit het studiejaar 2017/2018 deed mee aan de HBO-Monitor 2019, waarvan de scores in april bekend werden. De score op de indicator alumnitevredenheid kwam uit op 7,3 (in 2019 was dat 7,2). Afgestudeerden van Saxion vinden dat ze tijdens hun opleiding goed zijn voorbereid op de arbeidsmarkt. Zij zijn met name te spreken over de opleiding als basis om te starten op de arbeidsmarkt en om competenties verder te ontwikkelen, evenals over hun voorbereiding op de beroepsloopbaan.

5.5 Aanbod onderwijs

Saxion is een brede hogeschool. Met 7 Ad-opleidingen, 63 bacheloropleidingen en 12 masteropleidingen (peildatum 1-9-2020) is het totale aanbod geaccrediteerde opleidingen in aantal exact gelijk gebleven ten opzichte van 2019. Saxion heeft ook in 2020 nadrukkelijk ingezet op het ontwikkelen van nieuwe Ad-opleidingen: in september 2020 zijn vijf nieuwe Ad-opleidingen gestart. In 2021 zullen daar nog twee nieuwe Ad-opleidingen bijkomen.

Ook hebben we goede hoop in 2021 één nieuwe bachelor (Interior Design & Styling, zie hoofdstuk 13) en twee nieuwe masteropleidingen (Robotics System Engineering en ICT Software Engineering) aan het portfolio toe te voegen. Een aantal Ad- en masteropleidingen zijn momenteel in afbouw vanwege tegenvallende studentaantallen.

Om als kennispartner voldoende opgeleide steeds meer mensen aan de arbeidsmarkt te blijven bieden, in een regio die steeds meer te maken krijgt met krimp, moet ons aanbod toekomstbestendig zijn. Daarom werken we aan kaders en uitgangspunten voor een duurzaam, relevant en actueel onderwijsportfolio. Nadere analyse van het huidige onderwijsportfolio en de ontwikkeling in de regio Oost-Nederland geven zicht in kansen en risico's. We zien ruimte voor en noodzaak tot het ontwikkelen van zowel nieuwe Ad's, bachelors als masters. Hoewel het deeltijdaanbod van Saxion groeit, is het marktaandeel van ons deeltijdonderwijs de afgelopen jaren teruggelopen. Uit intensieve gesprekken met gemeenten en het werkveld in de Stedendriehoek werd duidelijk dat in Apeldoorn en Deventer kansen liggen voor de uitbreiding van ons aanbod. Met name op het gebied van techniek (ICT), veiligheid en de gezondheidszorg.

Associate degree-opleidingen

Het aanbod van deeltijdvarianten is uitgebreid met Ad Bouwkunde, Ad Engineering, Ad Ervaringsdeskundigheid in Zorg en Welzijn, Ad Management en Ad Sociaal Werk in de Zorg. Intussen zijn we een project gestart met als doel om in nauwe samenwerking met ROC's het Ad-portfolio van Saxion verder uit te breiden. Het Grensland College, waarin Saxion één van de samenwerkingspartners is, zet in op talentontwikkeling en talentbehoud, onder andere door op- en bijscholing van zittend personeel in de Euregionale arbeidsmarkt. Met een aanbod van Ad's wil het Grensland College voorzien in de behoefte van de regio Achterhoek en Kreis Borken. De voltijd Ad Ondernemerschap & Retail Management maakt in 2021 een herstart en nieuw is de Ad Software Development. Samen met de al eerder genoemde vijf nieuwe deeltijd Ad-opleidingen, die in 2020 van

start zijn gegaan, is een forse stap gezet op weg naar een robuust Ad-portfolio. We onderzoeken daarnaast de mogelijkheden van nieuwe voltijd Ad's.

Bacheloropleidingen

Het bachelor aanbod is al jarenlang stabiel binnen Saxion. Na analyse van het portfolio besloten we om de (voltijd) bachelor Integrale Veiligheidskunde (Security Management) aan te bieden in Apeldoorn. In Deventer is een macrodoelmatigheidsaanvraag voor de opleiding Interior Design & Styling ingediend, waarbij ook gezamenlijk onderwijsaanbod op het snijvlak van economie en techniek wordt verkend. Het vergroten van de instroom in de deeltijd bacheloropleidingen blijft een streven voor alle Saxion locaties.

Masteropleidingen

Saxion heeft een portfolio van 12 bestaande masteropleidingen. Daarnaast werkten we aan de ontwikkeling van vier nieuwe masters: ICT Software Engineering, Robotics System Engineering, High Performance en Applied Archeology. De eerste twee zullen naar verwachting in 2021 van start gaan. In 2020 heeft de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) positief geoordeeld over de macrodoelmatigheid van onze masteropleiding Robotics System Engineering. We zijn in afwachting van een besluit over de opleiding ICT Software Engineering. Voor de masters Applied Archeology en High Performance zijn de macrodoelmatigheidsaanvragen in voorbereiding.

Daarnaast verkenden we drie potentiële nieuwe masters: Veiligheid & Digitalisering, Lifestyle & Health en Circulaire Innovatie. Waar mogelijk werken we samen met andere hogescholen aan deze nieuwe cross-sectorale masters. In alle masters maken we steeds meer de verbinding met (toegepast) onderzoek, ondernemerschap en het SOM.

Saxion Top Talent Programma's

Begin 2020 vierde Saxion Top Talent haar 10-jarig bestaan. Saxion bood in 2020 veertien Top Talent Programma's aan: 9 Honours programma's en 5 Excellentietrajecten. Aan de Top Talent Programma's namen 397 studenten deel (in 2019: 401). 76 studenten ontvingen op hun bachelor getuigschrift de vermelding dat ze succesvol aan een Top Talent Programma hebben deelgenomen (in 2019: 53).

De licentie voor alle bestaande programma's is verlengd tot 01-09-2023. De Saxion Top Talent Programma's zijn van hoge kwaliteit. Dit blijkt uit de positieve uitkomst van de validatie en het feit dat de programma's door de deelnemende studenten goed worden beoordeeld (score van 8,0). De bij de Top Talent Programma's betrokken docenten waarderen hun rol ook hoog (score 8,3 gemeten in 2019).

De ervaringen van Top Talent werden ingebracht voor de docentprofessionalisering en het ontwerp van de thuisgroepen van SOM.

Comenius Leadership Fellow

Het doel van de Comeniusbeurs is om Top Talent ervaringen te vertalen naar en toe te passen bij studenten die op het punt staan uit te vallen tijdens hun reguliere opleiding. In studiejaar 2019/2020 is de pilot Voorbij Vakmanschap uitgevoerd, met 120 eerstejaars van verschillende opleidingen (HBO-Rechten, Social Work, Biologie en Medisch Laboratorium Onderzoek, Bedrijfseconomie en Accountancy) en hun studieloopbaanbegeleiders (SLB'ers). De studenten werkten in het kader van studieloopbaanbegeleiding een dagdeel per week volgens de Honours Approach. Daarnaast vond een training voor onderwijsontwikkelaars en teamleiders plaats onder de naam Get Ready, die ook input vormt voor de nieuwe professionele leercommunities voor onderwijskundig leiderschap.

5.6 Saxion Parttime School

Met de Saxion Parttime School (SPS) bieden we een Saxionbreed, samenhangend en flexibel onderwijsaanbod voor deeltijdstudenten en cursisten. Het aanbod 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.

Door corona is de arbeidsmarkt verder uit balans geraakt. Meer mensen gaan hun baan verliezen en de sectoren laten grotere onevenwichtigheden zien. We zien een toenemende vraag naar professionals in techniek, educatie en zorg (welzijn) en een afnemende vraag in de sectoren horeca, reizen en banken. Saxion speelt daarop in met korte en krachtige 'van werk naar werk' programma's die we Saxion FastSwitch noemen. Het programma werd in 2020 geformuleerd en ontwikkeld en vanaf februari 2021 starten de eerste FastSwitch projecten.

Door de coronacrisis was het ook voor het deeltijdonderwijs geen eenvoudig jaar. Door een snelle overgang van fysiek naar online onderwijs is desondanks iedere module doorgegaan. De snelheid waarmee zowel de les- als de ondersteunende werkzaamheden online zijn gegaan, heeft tot veel waardering van studenten geleid zo blijkt uit studentenquêtes.

Studenten missen het onderlinge contact en de interactie in de les. Om die reden heeft SPS als pilot het onderwijs in het nieuwe studiejaar hybride uitgevoerd. Dat betekent: de helft van de studenten volgt het onderwijs op school, volgens de richtlijnen van het RIVM, de andere helft volgt het onderwijs online. De week erna wisselen de groepen. Daardoor nam de ontmoeting en de interactie tussen de docent en de student (thuis of in de klas) weer toe.

Het online onderwijs werd zo gewaardeerd dat inmiddels 30% van de studenten aangeeft de lessen online te willen volgen. Studenten kunnen nu kiezen voor online of fysieke deelname aan de lessen.

De docent geeft daardoor tegelijkertijd les aan studenten op school en aan de studenten thuis. Een deel van de studenten is daar erg tevreden over. De vraag voor de toekomst is of we het hybride onderwijs na corona kunnen behouden en blijven inzetten voor zowel de bestaande als nieuwe doelgroepen. In september 2020 stonden er bij SPS 1.956 deeltijdstudenten ingeschreven voor 28 opleidingen. Daarnaast volgden ongeveer 220 cursisten met elkaar circa 320 modulen als aanschuifonderwijs (bestaande onderwijsmodules). 125 deelnemers volgden samen 180 modulen in 5 business-to-business maatwerktrajecten.

In juni 2020 heeft de NVAO alle deeltijdopleidingen opnieuw geaccrediteerd op basis van de externe audit van alle opleidingen in 2019. In de zomer van 2020 heeft SPS ook haar aangevraagde licenties voor de associate degree-opleidingen gegund gekregen. Het betreft de opleidingen Ad Management, de Ad Ervaringsdeskundigheid in zorg en welzijn, de Ad Bouwkunde, de Ad Sociaal werk in de zorg en de Ad Engineering. De Ad Ondernemerschap en retailmanagement was al onderdeel van ons aanbod.

Onze studenten beoordelen het onderwijs van de SPS met het cijfer 7,2 (techniek 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

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 ECTS (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 deeltijdopleiding te volgen, kunnen studenten een voucher inzetten.

In 2019 is het experiment gestopt voor nieuwe instroom. Studenten betalen vanaf studiejaar 2020/2021 voor een module van 30 ECTS € 1.071[2]. De werkgever betaalt geen bijdrage meer. Dit betekent dat Saxion voor een module van 30 ECTS € 1.071 collegegeld krijgen en € 1.250 als bijdrage voor de voucher van OCW. Vóór 2020/2021 lagen de tarieven per module van 30 ECTS hoger maar dit is, na het stoppen van het experiment, in lijn gebracht met het wettelijk collegegeld. De bijdrage door de werkgever werd vrijwillig; na 2019/2020 werd dit veelal niet meer betaald.

Het instellingscollegegeld is vastgesteld op € 5.500 per studiejaar (€ 2.750 per module van 30 ECTS), net als bij de bekostigde deeltijdopleiding. Bij studenten die instellingscollegegeld betalen ontvangt Saxion geen voucher.

De aantallen studenten met en zonder vouchers zijn, per bouwsteen en per studiejaar, in tabel 5.2 opgenomen.

Er zijn momenteel nog acht studenten actief in het experiment, waarvan er vijf bezig zijn met de laatste bouwsteen. Er zijn nog geen studenten die de opleiding afgerond hebben en daarmee is er ook geen gemiddelde verblijfsduur bekend.

Bij de opleiding Mechatronica werd, net als elders in het land, zichtbaar dat de hogere kosten de deelnemers in de weg stonden. De minister heeft in mei 2019 besloten om nieuwe instroom in het experiment per september 2019 te beëindigen. We zien ook dat dit bij Saxion impact heeft gehad. Er zitten op dit moment 47 studenten in de reguliere deeltijdopleiding Mechatronica.

[2] Uitzondering: één student kwam niet in aanmerking voor een voucher en heeft instellingscollegegeld betaald van € 5.500 per studiejaar.

TABEL 5.2 **OVERZICHT VAN INGEZETTE VOUCHERS**

	Bouwsteen 1		Bouwsteen 2		Bouwsteen 3		Bouwsteen 4		Bouwsteen 5		Bouwsteen 6		Bouwsteen 7		Bouwsteen 8		Totaal	
	MV	ZV	MV	ZV	MV	ZV	MV	ZV	MV	ZV	MV	ZV	MV	ZV	MV	ZV	MV	ZV
studiejaar																		
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
2020/2021									2		1				3	2	6	2

* *MV = met voucher, ZV= zonder voucher.*

5.7 Inhoud onderwijs

Saxion werkt toe naar één onderwijsmodel (SOM). We beogen hiermee de aansluiting tussen 'leren' en 'professie van de toekomst' via inspirerend en toekomstbestendig onderwijs (zie paragraaf 4.2). Hieronder benoemen we enkele elementen die cruciaal zijn in ons onderwijs.

Smart Solutions Semester

Interdisciplinair kunnen (samen)werken is een essentieel element om creatief actuele vraagstukken op te lossen en bij te dragen aan verbetering en innovatie van de beroepspraktijk. In het Smart Solutions Semester werken studenten van verschillende opleidingen samen aan vraagstukken uit de praktijk. In een groot aantal bacheloropleidingen is het Smart Solutions Semester inmiddels goed verankerd in het curriculum. Van de participerende opleidingen hebben twee opleidingen het niet in hun reguliere aanbod opgenomen maar (nog) als een keuzemogelijkheid voor de minor aangeboden. Per 1 februari 2020 namen er 620 studenten van 20 opleidingen deel aan het Smart Solutions Semester. Per september 2020 waren dat er 1.029 van 25 opleidingen.

Met ingang van 2021 wordt de organisatie van het Smart Solutions Semester, vooruitlopend op de invoering van het interdisciplinaire semester in alle opleidingen, ondergebracht bij de dienst Onderwijs & Student Support. De verdere doorontwikkeling van interdisciplinair onderwijs vindt plaats in het programma SOM. Zo wordt ook Smart Solutions goed geïntegreerd en krijgen onderwerpen als toetsing, thuisgroepen en professionalisering de aandacht die nodig is voor deze nieuwe vorm van onderwijs.

Onderzoek in onderwijs

De ontwikkeling van onderzoekend vermogen is een vaste leerlijn in de curricula van onze opleidingen geworden. Met de introductie van SOM positioneren we onderzoek nog beter in de kerntaken van de beroepen waarvoor we opleiden. Studenten werken aan beroepsopdrachten waarvoor onderzoeksvaardigheden nodig zijn. Een belangrijk kenmerk van het doen van onderzoek is wetenschappelijk integer handelen. In alle opleidingen zetten we vervolgstappen in de invoering van de Nationale Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (NGWI). Opleidingen hebben een aanspreekpunt voor studenten die met onderzoek aan de slag zijn of gaan. Ook werken we aan de professionalisering van de opslag van data van onderzoek door studenten.

Living Technology in onderwijs

In een wereld die steeds slimmer wordt en dagelijks verandert door technologische ontwikkelingen en innovaties, leren onze studenten nieuwe oplossingen te bedenken voor vraagstukken uit de praktijk en binnen opdrachten te focussen op de bijdrage van technologische innovaties voor mens en maatschappij. Technologische innovaties in de diverse vakgebieden maken steeds vaker deel uit van het onderwijsprogramma.

Online onderwijs

De coronacrisis heeft vanaf de eerste dag een grote impact gehad op alles wat te maken heeft met online onderwijs en toetsen. De medewerkers van het Teaching & Learning Centre (TLC, onderdeel van de dienst Onderwijs & Student Support) zorgden voor trainings- en instructiemateriaal voor docenten en studenten. Voor alle opleidingen verzorgden zij trainingen en webinars over online en hybride onderwijs. Twee academies experimenteerden volop met hybride onderwijs (Academie Mens en Arbeid en SPS) en werden daarbij begeleid door TLC. Vanuit de privacyaspecten bij online onderwijs maakten we een online etiquette voor studenten en docenten. Hiermee werd overzicht van en controle op het gebruik van applicaties ingeregeld.

Om de ervaringen te meten en snel aanpassingen te kunnen doen is een enquête opgezet en uitgevoerd onder studenten en docenten. De resultaten van dit onderzoek vormden mede de basis voor het docentprofessionaliseringaanbod dat we ontwikkelden. Daarin is specifiek aandacht voor online didactiek en studentactivatie. Van dit aanbod maakten docenten veel gebruik.

Er werden aanvullende richtlijnen opgesteld om zoveel mogelijk toetsen op alternatieve wijze door te kunnen laten gaan, aangezien toetsing op afstand plaats moest vinden. Dit gebeurde in nauwe samenwerking met de examencommissies. Er zijn diverse alternatieve toetsmogelijkheden uitgewerkt en benut.

De vraag naar video-ondersteuning steeg, met name voor praktische oplossingen tijdens de online lessen en ondersteuning van online activiteiten. Het aantal nieuwe video's is gestegen met 52%. De kijktijd van het aantal video's nam in het afgelopen jaar met 245% toe. Tevens steeg de aandacht voor hergebruik en het delen van materialen. Saxion heeft 10 Massive Open Online Courses (MOOC's) ontwikkeld met gemiddeld 3.000 cursisten (intern en extern) per semester.

Tenslotte participeerde Saxion ook dit jaar vanuit verschillende expertises actief in twee zones van het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT[3]Met name op de thema's Aansluiting op de arbeidsmarkt (Saxion als aanvoerder) en Flexibilisering van het onderwijs (met het lectoraat Innovatief & Effectief Onderwijs) leverde Saxion een bijdrage.

5.8 Onderwijslogistiek

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 hierin een grote stap gezet door het starten van de implementatie van de onderwijsplanningsapplicatie Xedule, de vorming van team Onderwijsplanning en het inrichten van een gewenst proces onderwijsplanning (soll). In 2020 gaven we hier vervolg aan. Dit heeft erin geresulteerd dat het fundament voor onderwijsplanning is gelegd door de afronding van de implementatie van Xedule, de totstandkoming van het team Onderwijsplanning en het inrichten van processen, zoals de onderwijslogistieke jaarkalender. Hiermee is een basis gerealiseerd om de komende jaren verder te optimaliseren en te standaardiseren.

De coronacrisis heeft grote impact gehad op het onderwijsplanningsproces. Voor iedere onderwijsperiode zijn er tijdig roosters opgeleverd die passend waren bij de richtlijnen op dat moment. Hierbij valt te denken aan hybride roosters (roosters met een mix van on- en offline onderwijs) en verschillende op- en afschaalscenario's rekening houdend met een anderhalvemetersamenleving en de reisbeperkingen in het openbaar vervoer. Het vinden van een goede balans tussen studeerbaarheid, doceerbaarheid en organiseerbaarheid is ook in deze periode een belangrijk uitgangspunt gebleven.

De coronacrisis dwingt ons versneld na te denken over andere onderwijsvormen, hybride roosters en het optimaal benutten van de mensen en faciliteiten in deze nieuwe setting. In 2021 ligt de focus binnen het programma op de implementatie van een studentenapp, het opleveren van een geïntegreerd les- en toetsrooster voor studenten en het herijken van de Saxion studentbeloften en de roosteruitgangspunten. Tot slot worden academies ondersteund in het vormgeven van het onderwijsplanningsproces op basis van meerjaren capaciteitsmanagement.

[3] *Het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT is een vierjarig programma van de gezamenlijke universiteiten en hogescholen (in het verband van SURF) om substantiële stappen te zetten op het gebied van digitalisering.*

5.9 Studentparticipatie

De betrokkenheid van de student bij zijn of haar studie is van groot belang. In deze coronacrisis, waarin we nagenoeg uitsluitend online contact met elkaar hebben, merken we de waarde van verbinding. We werken toe naar een sterker studentklimaat, waarin meer studenten dan tot dusverre, actief (mee)werken aan het opzetten en/of deelnemen aan studie- en niet-studiegerelateerde activiteiten. Begin 2021 starten we daarvoor een project. We richten een studentpanel in om de ontwikkeling ervan te begeleiden.

Studentenpool

De Saxion Studentenpool is een groep studenten, afkomstig uit alle studiejaren en vanuit verschillende opleidingen, die op contractbasis werkzaamheden als studentambassadeur voor Saxion verrichten. Bijvoorbeeld tijdens open dagen, bij evenementen, als studentcoach of binnen Saxion-projecten voor het mbo, primair en voortgezet onderwijs. In samenwerking met het bedrijfsleven en de overheid doen ze op deze manier waardevolle ervaring op. De studentenpool bestaat momenteel uit ongeveer 100 studenten. De studentambassadeurs staan dicht bij onze doelgroepen in het mbo, primair en voortgezet onderwijs, maar ook dicht bij de andere Saxionstudenten.

Het is een succesformule die zich keer op keer bewijst. In 2020 werden studenten ingezet tijdens Tech Your School (ondersteuning profielkeuze voor 1.200 leerlingen uit 3-havo), Ome DUO Betaalt – Bewuster omgaan met geld (module die studentambassadeurs samen met financieel experts van de Rabobank Enschede-Haaksbergen voor laatstejaars mavo, havo en vwo ontwikkelden), FIRST LEGO League regiofinales (techniekbewustzijn ontwikkelen bij primair en voortgezet onderwijs) en niet te vergeten het 100 dagenprogramma (verbeteren doorstroom en aansluiting mbo-hbo).

Daarnaast zijn er ook veel studenten als studentcoach ingezet in buddygroepen, die we Saxionbreed hebben ingesteld voor alle eerstejaars (zie paragraaf 5.2).

Opleidingscommissies

Opleidingscommissies zijn belangrijke en waardevolle gesprekspartners van de opleiding. Zij kunnen bijdragen aan verbetering van de kwaliteit en de vernieuwing van het onderwijs. Het is daarvoor van belang de commissie tijdig te betrekken bij ontwikkelingen in het onderwijs. SOM staat ook voor 'samen onderwijs maken': studenten vervullen daarin een belangrijke rol. Die rol hebben ze ook bij de kwaliteitsafspraken (zie hoofdstuk 6).

In 2019 is het functioneren van de opleidingscommissies geëvalueerd door een enquête onder student- en docentleden van opleidingscommissies. De resultaten hiervan werden begin 2020 gepresenteerd. Over het algemeen wordt het functioneren van de opleidingscommissies wisselend ervaren. Hoewel de evaluatie geen reden gaf tot aanpassing van het Reglement Opleidingscommissies, is wel geconcludeerd dat opleidingscommissies vaak nog niet werken conform dit reglement. Opleidingscommissie kunnen nog een (professionaliserings)slag maken op het gebied van samenwerking, de relatie met de achterban, de uitvoering van hun taken en op de invloed die ze kunnen uitoefenen. De wensen die naar aanleiding van deze evaluatie zijn geïnventariseerd, nemen we mee in een project om tot een 'actief studieklimaat' te komen.

Profileringsfonds

Als studenten studievertraging oplopen door bijvoorbeeld topsport of een bijzondere omstandigheid, kan Saxion een financiële ondersteuning bieden in de vorm van een gift. Saxion heeft daarvoor een wettelijk verplichte Profileringsfonds. Saxion zet dit fonds ook in voor ondersteuning van studenten die bestuurslid zijn van een door Saxion erkende studie- of studentenvereniging. Voor deze bestuursparticipatievoorziening was in 2020 een budget beschikbaar met een plafond van k€ 115.

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).

Vanaf juli 2020 is de Corona Noodvoorziening geïnitieerd. Hiervoor is een bedrag van k€ 50 gereserveerd. Het betreft een voorziening voor internationale studenten die door het coronavirus en door hun thuissituatie in de financiële problemen zijn gekomen. Het is een lening die in bepaalde gevallen kan worden omgezet in een gift.

In het kalenderjaar 2020 is aan 181 studenten financiële ondersteuning in de vorm van een gift toegekend (zie tabel 5.4). Aan 10 studenten is een lening verstrekt. In totaal ging het om een bedrag van € 273.070 (zie tabel 5.3 en 5.4).

TABEL 5.3 **STUDENTONDERSTEUNING**

Financiële ondersteuning studenten (in €)	2019	2020
Voorziening bijzondere omstandigheden	109.071	132.114
Voorziening erkende topsport of kunst en cultuur	6.256	9.819
Noodvoorziening (lening)	1.550	12.624
Noodvoorziening (gift)	800	0
Corona Noodvoorziening (lening)		5.250
Corona Noodvoorziening (gift)		750
Voorziening bestuursparticipatie	127.920	112.513
Totaal	**245.596**	**273.070**

TABEL 5.4 **STUDENTONDERSTEUNING/PROFILERINGSFONDS 2020**

	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. Inclusief de uitbetaling van aanvragen uit 2019 in 2020.	72	72	132.114	351	5,2
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.	104	102	112.513	140	7,9
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.	6	6	9.819	351	4,7
Noodvoorziening (lening)	6	4	12.624	nvt	nvt
Noodvoorziening (gift)	0	0	0	0	0
Corona Noodvoorziening (lening)	6	6	5.250	250	3,5
Corona Noodvoorziening (gift)	1	1	750	250	3
Totaal	**195**	**191**	**273.070**		

kwaliteitsafspraken

6.1 Inleiding
6.2 Financiën
6.3 Academieplannen 2020 en realisatie
6.4 Gemeenschappelijke deelplannen 2020 en realisatie
6.5 Plan- en verantwoordingsproces
6.6 Plannen 2021 en verder
6.7 Betrokkenheid medezeggenschap

zes

6 Kwaliteitsafspraken

6.1 Inleiding

Het in april 2018 gesloten sectorakkoord tussen de Vereniging Hogescholen (VH) en de minister van OCW vormde het officiële startschot voor de planvorming 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. Iedere instelling voor hoger onderwijs maakte vervolgens een Plan Kwaliteitsafspraken. Saxion heeft dat in 2019 gedaan; in samenspraak met studenten, medezeggenschap, docenten en raad van toezicht.

Op basis van een door een panel van deskundigen uitgevoerde audit (2 oktober 2019) beoordeelde het bestuur van de NVAO het plan als positief en adviseerde zij de minister dienovereenkomstig (9 januari 2020). Bij brief van 30 januari 2020 deelde de minister het besluit tot toekenning van de kwaliteitsbekostiging aan ons mee. Met deze formele bekrachtiging konden we de uitvoering van het plan voortzetten.

In het plan hebben we gekozen voor drie accenten voor de inzet van kwaliteitsbekostiging in de verbetering en vernieuwing van ons onderwijs:

- Versterking van projectonderwijs (en andere werkvormen) (Thema 1 sectorakkoord: Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit);
- Versterking investering in faciliteiten die passen bij nieuwe manieren van onderwijs (Thema 5 sectorakkoord: Passende en goede onderwijsfaciliteiten);
- Continuering studiebegeleiding en afstudeerbegeleiding gericht op studiesucces; (Thema 2 sectorakkoord: Meer en betere begeleiding van studenten).

Verdere professionalisering van docenten (Thema 6 sectorakkoord: Docentkwaliteit) kozen we niet als afzonderlijk accent, maar koppelden we aan de drie gekozen thema's. Daarmee geven we richting aan de professionalisering.

6.2 Financiën

In 2020 was, ten opzichte van de daaraan voorafgegane jaren, ruim k€ 1.300 meer voor kwaliteitsafspraken beschikbaar. In het plan maakten we de keuze om deze extra middelen in te zetten voor gemeenschappelijke plannen. Voor decentrale besteding door academies was feitelijk hetzelfde budget beschikbaar als voorheen. Saxion realiseerde door middel van voorinvesteringen uit eigen middelen al vanaf 2014 verbeteringen en vernieuwingen in het onderwijs.

Gedurende 2020 bleek dat de berekeningswijze van het ministerie van OCW voor de verdeling van de kwaliteitsmiddelen 2020 niet geheel juist was. Het ministerie van OCW heeft, op basis van nader onderzoek, in december 2020 de definitieve verdeling bepaald. Deze is voor Saxion ca. € 0,4 mln. hoger dan eerder toegekend. Dit bedrag is als bestemmingsreserve aangemerkt en blijft daardoor beschikbaar voor kwaliteitsafspraken in de komende jaren.

TABEL 6.1 **KWALITEITSAFSPRAKEN**

Inzet kwaliteitsafspraken 2020	Begroting besteding 2020			Realisatie besteding 2020			Verschil		
(in € x 1.000)	**Gemeenschappelijk**	**Academies**	**Totaal**	**Gemeenschappelijk**	**Academies**	**Totaal**	**Gemeenschappelijk**	**Academies**	**Totaal**
Projectonderwijs	900	3.404	4.304	421	3.102	3.523	479	302	781
Studentbegeleiding	-	1.347	1.347	-	1.425	1.425	-	-78	-78
Onderwijsfaciliteiten	315	1.449	1.764	130	1.245	1.375	185	204	389
Studenteninitiatieven	50	-	50	10	-	10	40	-	40
Totaal	**1.265**	**6.200**	**7.465**	**561**	**5.772**	**6.333**	**704**	**428**	**1.132**
Overige mutaties									
Extra toegekende middelen 2020 door OCW									401
Toekomstige afschrijvingen investeringen Vernieuwing Fysieke leer- en toetsomgeving									128
Totaal kwaliteitsafspraken									**1.661**

Van de beschikbare middelen voor kwaliteitsafspraken in 2020 is 85% gerealiseerd. De niet gerealiseerde inzet is door de verantwoordelijke eenheden meegenomen in de plannen vanaf 2021. Dit, tezamen met het extra door OCW toegekende bedrag, leidde tot het verschil van € 1,7 mln. ultimo 2020.

NB: Toekomstige afschrijvingen investeringen vanuit het gemeenschappelijk deelplan Vernieuwing fysieke leer- en toetsomgeving: inzet van kwaliteitsmiddelen in investeringen leidt, in verband met jaarverslaggevingsrichtlijnen, tot 'administratieve' exploitatieresultaten. De betreffende kwaliteitsmiddelen moeten in het jaar van de investering volledig als bate worden genomen, terwijl de afschrijvingskosten gedurende de afschrijvingstermijn ten laste van de exploitatie komen. Voor de toekomstige afschrijvingslasten is een bestemde reserve gevormd.

6.3 Academieplannen 2020 en realisatie

De academies hebben per doel en bijbehorende voornemens opgenomen welke activiteiten zij wilden uitvoeren in 2020 en welke inzet (in fte en geld) zij daarvoor zouden doen. 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 opleidingen gewerkt aan (her) ontwerp en ontwikkeling of aanpassing van curricula. Ook zijn (extra) docenten ingezet in de onderwijsuitvoering:

Versterking projectonderwijs

Voornemens	a) Meer onderwijswerkvormen 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
Resultaten	Professionalisering in het kader van projectonderwijs; ontwikkeling van nieuwe werkvormen; werving praktijkopdrachten; begeleiding projectgroepen; curriculumherziening in lijn met het Saxion Onderwijsmodel (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

We constateren dat ongeveer 90% van de middelen is gerealiseerd. De overige 10% is niet gerealiseerd doordat bij een aantal academies vertraging in de uitvoering van de plannen binnen dit thema is opgetreden. De vertraging werd met name veroorzaakt door de coronacrisis.

Zo zijn ontwikkeltrajecten afgeschaald omdat de aandacht uitging naar de omzetting naar online onderwijs. De hoge werkdruk die de coronacrisis met zich meebracht leidde ook tot uitstel van ontwikkelactiviteiten, uitstel van de inzet van themadocenten of uitgestelde implementatie van nieuwe of aangepaste curricula. Andere redenen voor fasering of vertraging waren personele mutaties, nieuwe inzichten (bijvoorbeeld de invulling van het Smart Solutions Semester) en de centrale planning met betrekking tot de implementatie van SOM.

We zien logischerwijs dat er meer dan gepland is ingezet op het ontwikkelen van online onderwijs en de ondersteuning van docenten hierin. Zo richtte een academie een digitaal werkcafé in om de verbinding en afstemming tussen ontwikkelaars van curricula te stimuleren en te ondersteunen.

Onderwijsfaciliteiten

De resultaten van de academies zijn hier samengevat:

Passende onderwijsfaciliteiten (digitaal en fysiek)

Voornemens	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
Resultaten	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 beroepsauthentieke 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 (openbare werkplekken waar studenten en medewerkers samenkomen); bijdrage studievereniging; herinrichting onderwijsruimten

Van de geplande middelen op dit thema is 85% ingezet. Met name door de coronacrisis was het in het tweede en derde kwartaal veelal niet mogelijk projectruimtes, labs en OTSWO's in te richten. In sommige gevallen werd dit later alsnog gedaan. Bij meerdere academies zagen we dat een goede aansluiting bij de implementatie van SOM reden was de planning aan te passen. Zo kon bijvoorbeeld scholing van docenten op het gebied van toetsing nog niet plaatsvinden, omdat het scholingsaanbod nog in ontwikkeling was.

Corona maakte dat de focus verschoof naar het realiseren van online onderwijs en het inrichten van goede ondersteuning daarvan. Er is ingezet op docentprofessionalisering in het kader van hybride lesgeven. Ook moesten beroepsproducten aangepast worden door de beperkingen die er waren in de praktijksituaties. Bij één academie waren personele veranderingen de oorzaak van vertraging of aanpassing van plannen.

Op verschillende plekken werden werkgroepen ingesteld ter ondersteuning van docenten bij online onderwijs en om een visie op blended learning te ontwikkelen. Bij één academie ging de aandacht uit naar het realiseren van voldoende formatie om de plannen ten uitvoer te brengen.

Studentbegeleiding
De resultaten van de academies zijn hier samengevat:

Continuering van studiebegeleiding

Voornemens

h) Persoonlijke ontwikkeling van studenten gericht op het creëren van een eigen professioneel en persoonlijk profiel

Resultaten

Ontwerp en ontwikkeling van scholing voor Studieloopbaanbegeleiders (SLB'ers); uitbreiding SLB formatie; afstudeerbegeleiding; begeleiding non-eu studenten; begeleiding langstudeerders; professionalisering docenten in het kader van SLB; verhogen studenturennorm voor SLB; begeleiden instroom mbo; implementeren nieuwe intakeprocedure

De plannen op het gebied van studiebegeleiding zijn grotendeels gerealiseerd. De middelen die toegekend waren aan dit thema zijn in 2020 geheel besteed.

Er zijn door enkele academies extra middelen aan toegevoegd. Wel is de inzet her en der veranderd ten opzichte van de plannen, waardoor bijvoorbeeld de training van docenten op studiebegeleiding is uitgesteld. Ook werd gekozen voor de inzet van extra studentcoaches voor begeleiding van studenten gedurende de crisis (ABRR) of zijn student-assistenten ingezet bij jongerejaars, een plan dat eigenlijk pas in 2021 uitgevoerd zou worden. Bij één academie zagen we een fors hoger aantal studenten doordat het buitenlandsemester verviel. Daardoor was extra inzet van docenten voor begeleiding van studenten nodig.

Een aantal academies versterkte hun plan door bijvoorbeeld een apart plan van aanpak op te stellen voor afstudeerbegeleiding of door versneld te starten met het TALENT project (Comenius project SCE). Bij één academie werd een expertgroep studiesucces ingesteld om studieloopbaanbegeleiding te verbeteren en de uitval te beperken.

6.4 Gemeenschappelijke deelplannen 2020 en realisatie

Deelplan Learning & Development (budget: k€ 900 – realisatie: k€ 421)
Dit plan is gericht op de ondersteuning van de opleiding bij het ontwerpen en ontwikkelen van onderwijs volgens het SOM, inclusief deskundigheidsbevordering van docenten op onderscheiden docentrollen. In het programma SOM (zie paragraaf 4.2) is de onderwijskundige uitwerking van de belangrijkste elementen voor ontwerp en ontwikkeling van het Saxion curriculum gerealiseerd. Verscheidene uitwerkingen werden als prototype uitgetest bij de begeleiding van kopgroep-opleidingen die waren gestart met het herontwerpen van hun curriculum. Veel van deze uitwerkingen zijn inmiddels beschikbaar op ons digitale kennisplatform Eduxion. De eerste stappen werden gezet in professionalisering (in de vorm van community learning). Omdat de invulling van (onderwijskundige) capaciteit langere tijd achterliep, konden niet alle voornemens worden gerealiseerd. Dit wordt vanaf 2021 ingehaald.

Deelplan Vernieuwing digitale leer- en toetsomgeving (budget: k€ 65 – realisatie: k€ 0)
Dit plan is gericht op vernieuwing en uitbreiding van de digitale leer- en toetsomgeving. Voor 2020 is gestart met de ontwikkeling van een studenten-app en een dashboard learning analytics. Dit verliep voorspoedig; zij worden in de loop van 2021 in gebruik genomen. De beperkte kosten die gemaakt zijn, zijn niet in rekening gebracht op het budget Kwaliteitsafspraken. We troffen voorbereidingen om vanaf 2021 omvangrijke bestedingen te kunnen realiseren. Naast doorontwikkeling van de studenten-app en learning analytics, staan op het programma: peer feedback (digitale faciliteiten om in het curriculum ontwikkelingsgericht toetsen te ondersteunen); thuisgroep in teams (training van docenten en studenten in het online samenwerken in de 'thuisgroep'); open learning communities – werkveld (digitale omgeving voor de samenwerking met het werkveld); open educational resources (educatief beeldmateriaal, zoals kennisclips, onderwijsvideo's, animaties, infographics, podcasts). Ook wordt gestart met voorbereiding van de invoering van een nieuwe digitale leeromgeving.

Deelplan Vernieuwing fysieke leer- en toetsomgeving (budget: k€ 250 – realisatie: k€ 130).
Dit plan is erop gericht de huisvesting toe te rusten op onderwijsvormen die passen bij het onderwijs volgens SOM: vernieuwing van de open en transparante onderwijs en werk omgevingen (OTSWO's) tot multifunctionele ruimtes voor nieuwe onderwijsvormen, voor 'thuisgroepen' en projectgroepen (in co-creatie met het werkveld). Als gevolg van de coronacrisis zijn de voornemens voor 2020 in heroverweging genomen. Er is veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van de huisvestingsstrategie; het belang van hybride onderwijs klinkt daar nadrukkelijk in door. Die koers is leidend voor de aanpak vanaf 2021. Vanaf 2021 loopt ook de update van bestaande labs en werkplaatsen en het opzetten en inrichten van nieuwe labs voor onderwijs en onderzoek. In 2020 is daar voorwerk voor gedaan.

Deelplan Studentinitiatieven (budget: k€ 50 – realisatie: k€ 10)
In dit deelplan kunnen (groepen) studenten plannen inbrengen en gehonoreerd krijgen voor onderwijsactiviteiten die aansluiten bij de uitgangspunten van het SOM.

Een met instemming van de centrale medezeggenschapsraad (CMR) ingestelde commissie (bestaand uit studenten) beoordeelt de plannen en kent gelden toe. De eerste ronde, met hoofdzakelijk plannen voor fysieke activiteiten, kon helaas geen doorgang vinden vanwege de coronacrisis. Ook de tweede ronde werd opgeschort. Voor 2021 en verder bezinnen we ons op een andere manier van inzet van de middelen.

6.5 Plan- en verantwoordingsproces

De totstandkoming, operationalisering en uitvoering van de academieplannen en de gemeenschappelijke deelplannen wordt via de P&C-cyclus gemonitord. Dat betekent dat de plannen onderdeel zijn van het jaarplan, dat de medezeggenschap instemming wordt gevraagd op de plannen en dat er gerapporteerd wordt over de voortgang en resultaten. Dit is zo ingericht op Saxionniveau (CMR) en op academieniveau (academieraad). De plannen, voortgang en resultaten worden in elk geval twee keer per jaar besproken in het overleg tussen college van bestuur en academie of dienst. Het college van bestuur bespreekt de voortgang van de uitvoering met de CMR en de raad van toezicht, en legt deze vast in het jaarverslag.

Mede op basis van de ervaringen in 2019 hebben we in 2020 het proces van planvorming en verantwoording op een aantal punten verduidelijkt en aangescherpt. Dit betreft de formats voor planning en rapportage, de vastlegging van de inzetplanning van personeel (vanaf 2021: zoveel mogelijk met behulp van de planning- en roosteringstool Xedule) en de ondersteuning bij en toetsing van de plannen en rapportages op consistentie en transparantie.
Een van de academies startte een project 'allocatie, monitoring en evaluatie kwaliteitsgelden', om meer grip te realiseren op de voortgang van de kwaliteitsverbeteringen.

Een belangrijk hulpmiddel om ambities van opleidingen te bepalen en de realisatie ervan te monitoren is de opleidingsscan. Met de scan brachten academies/opleidingen voor de zomer 2020 per uitgangspunt van de onderwijsvisie én de voornemens uit het plan kwaliteitsafspraken, de nulsituatie in beeld. Met die informatie bepalen opleidingen hun ambities, maken ze hun plannen en kunnen ze de voortgang van de uitvoering van de plannen monitoren en waar nodig bijsturen.

In de scan is bijvoorbeeld te zien dat de helft van de opleidingen nog aan het begin staat van het traject van invoering van het interdisciplinaire semester in het derde of vierde leerjaar. In veel opleidingen wordt weliswaar gewerkt met interdisciplinaire vraagstukken, maar dan nog niet in de vorm van samenwerking door studenten van verschillende opleidingen. Uit de scan blijkt ook dat opleidingen de thuisgroep volgens de definities van SOM nog moeten vormgeven. Wel blijken er allerlei vormen van communities te zijn, waarin studenten samenwerken of samenkomen; studenten maken deel uit van een SLB groep, of van een klas, leerkring of projectgroep.

6.6 Plannen 2021 en verder

Als onderdeel van hun onderwijsontwikkelplan 2021 en verder hebben academies/opleidingen per doel en bijbehorende voornemens voor 2021 en 2022 concreet hun plannen uitgewerkt. Voor 2023 en 2024 is op hoofdlijn opgenomen welke activiteiten zij willen uitvoeren en welke inzet (in fte en geld) zij daarvoor gaan doen. Onderstaande tabel geeft een samenvattend overzicht van de plannen voor 2021.

TABEL 6.2 **KWALITEITSAFSPRAKEN ACADEMIES 2021**

Voornemens	**Versterking projectonderwijs**			**Passende onderwijsfaciliteiten (digitaal en fysiek)**					**Continuering van studiebegeleiding**
	a) Onderwijs-werkvormen praktijk leidend	b) Interdisciplinair projectonderwijs 3e/4e leerjaar	c) Studenten deel van vaste thuisgroep	d) Leermiddelen in geïntegreerde leer/toets-omgeving	e) Toetsomgeving voor toetsfuncties	f) Werkplaatsen / labs	g) Studeer-, werk- en ontmoetings-omgevingen	h) Werken in groepen, bij afstuderen, specifieke begeleiding
Plannen vovan de academies	11 van de 13 academies hebben plannen op dit thema. - Ontwikkelen/ herontwerp curriculum - Doorontwikkelen projectonderwijs (in kader van SOM) - Evalueren en bijstellen labonderwijs - Samenwerking met het werkveld versterken; versterking relatie onderwijs beroepspraktijk d.m.v. businesscase - Inzet themadocenten - Versterking van leren in praktijk door intensivering coaching door docenten - Deskundigheidsbevordering bij projectopdrachten	Alle 13 academies hebben plannen op dit thema. - (Her)ontwikkelen curricula gebaseerd op SOM - Ontwikkelen learning community - Ontwikkeling en implementatie Smart Solutions Semester - Smart Solutions Semester organisatie verstevigen door 2 coördinatoren en door intervisie en training tutoren - Leveren coaches Smart Solutions Semester - Begeleiding studenten Smart Solutions Semester - Ontwikkelen labs - Verbeterplan tbv inter-disciplinaire leeruitkomsten (over opleidingen heen)	10 van de 13 academies hebben plannen binnen dit thema. - Uitwerken plan voor thuisgroep binnen academie, integreren in curriculum - Pilot homegroups/thuisgroepen en buddies SOM/ontwikkelen community studenten SOM - Inzet voor buddygroepen - Scholing docenten met betrekking tot thuisgroepen - Studentparticipatie - Comeniusproject rondom meer betekenisvolle reflectie thuisgroepen	9 van de 13 academies hebben plannen binnen dit thema. - Uitbreiden digitale leeromgeving, ontwikkelen digitale leeromgeving - Hybride onderwijs ontwikkelen - Extra inzet ICTO instructional designers, onderwijskundige ondersteuning hierbij - Investeren in toetsen binnen digitale leeromgeving - Scholing docenten in werken met digitale leeromgeving	6 van de 13 academies hebben plannen binnen dit thema. - Pilot holistisch toetsen evalueren en uitwerken plan - Uitbreiden formatief toetsen/digitale leeromgeving ondersteunt ontwikkelingsgericht toetsen - Evaluatie beoordelings-systematiek en herzien toetsomgeving via SOM - Professionalisering docenten toetsing	8 van de 13 academies hebben plannen op dit thema. - Testlokaal inrichten, werkplaatsen creëren - Extra capaciteit labs - Afschrijving labs - Materialen in ruimten vervangen - Werkplekken voor deeltijdstudenten die geen goede thuiswerkplek hebben, om studievertraging tegen te gaan	10 van de 13 academies hebben plannen op dit thema. - Herinrichting OTSWO's, ontwikkelen huiskamer; participatie project multi functionele ruimtes - Bijdrage studievereniginig - Extra inzet om certificering reanimatie voortzetten - Mogelijkheid praktijkonderwijs hybride in te richten (in middelen en fte).	12 van de 13 academies hebben plannen binnen dit thema. - Inzet nieuwe collega's t.b.v. SOM, SLB en projectbegeleiding en terugbrengen docent-student ratio - Intensivering SLB, herziening SLB - Training student-assistenten - Extra begeleiding langstudeerders en andere specifieke doelgroepen - Groepsgewijze afstudeerbegeleiding, Buddygroepen voor ouderejaars - Project uitval eerstejaars - Extra scholing van docenten gericht feedback geven, en op motiveren studenten (onderdeel scholing thuisgroepen) - Ontwikkelen leerlijnen persoonlijke ontwikkeling in opleidingen - Training digitale didactiek

6.7 Betrokkenheid medezeggenschap

Vanaf begin 2018 is de CMR betrokken bij de kwaliteitsafspraken. In 2019 was dat intensief en frequent in het proces van totstandkoming van het plan kwaliteitsafspraken. In 2020 spitste zich dat toe op:
- De nadere inrichting van het proces van verantwoording;
- De inhoudelijke en financiële analyse van de voortgang in de managementrapportage januari-augustus;
- De gemeenschappelijke deelplannen 2021 en verder (als onderdeel van het jaarplan en de meerjarenbegroting 2021).

Waar de CMR zich met name richt op de instellingsbrede keuzes en voortgang, en de gemeenschappelijke deelplannen in het bijzonder, richtte de decentrale medezeggenschap zich op de academie:
- De inhoudelijke en financiële verantwoording januari-augustus;
- De planvorming 2021 en verder.

De plannen voor 2021 zijn ter instemming aan de academieraden voorgelegd. De academieraden worden ook betrokken bij eventuele wijzigingen in plannen die in uitvoering zijn. Bij een aantal academies/opleidingen kan de betrokkenheid van studenten en docenten versterkt worden. Bij die academies maakt het management (opnieuw) afspraken met de medezeggenschap over de inrichting van het proces en de rol van de academieraad en de opleidingscommissies. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de ervaringen, tips en good practices van andere academies.

Studenten en docenten zien graag welke resultaten (al) zijn geboekt. We besteden daarom meer aandacht aan de communicatie hierover. We werken een plan van aanpak uit om resultaten van de inzet van kwaliteitsmiddelen zichtbaar te maken op zowel academie- als Saxionniveau.

Onderzoek

7.1 Inleiding
7.2 Lectoraatsportfolio
7.3 Kwaliteit van onderzoek
7.4 Strategische indicatoren
7.5 Onderzoeksprojecten uitgelicht
7.6 Centres of Expertise

zeven

7 Onderzoek

7.1 Inleiding

Saxion werkt aan het versterken van het onderzoek; hierin willen we excelleren. Die ambitie hebben we ondergebracht in de strategische lijn Saxion Onderzoek & Ondernemerschap, zie paragraaf 4.2. We brengen kennis naar bestaande en nieuwe bedrijven, stimuleren ondernemerschap en versterken hiermee de regio. Om deze ambities te realiseren werken wij de komende jaren aan een verhoging van de tweede en derde geldstroom voor onderzoek van 3% naar 10%. Wij houden hierbij oog voor een nauwe verbinding tussen onderzoek, onderwijs en ondernemerschap.

7.2 Lectoraatsportfolio

Eind 2020 omvatte het lectoraatsportfolio 35 lectoraten. We besloten het lectoraat Business Creation te koppelen aan het lectoraat Regio-ontwikkeling en het lectoraat Internationale Betrekkingen in het mkb te beëindigen. Het aantal lectoren bedroeg 40.

De Saxion onderzoekers en lectoraten zijn zeer actief wat betreft de deelname in extern bekostigde onderzoeksprojecten, veelal in samenwerking met andere kennisinstellingen en vele praktijkpartners. Op basis van het Research Information System toont onderstaande tabel deze activiteiten. Er zijn veel onderzoeksinitiatieven, waarvan ruim de helft wordt opgewerkt tot een concrete subsidieaanvraag. Met een scoringspercentage van 50% doen Saxion onderzoekers het vrij goed. Daarbij valt de deelname in complexe (Europese) aanvragen en projecten op. Saxion is vertegenwoordigd in grote (regionale) samenwerkingsverbanden en –projecten, zoals de Artificial Intelligence-hub Oost-Nederland, MedTech Twente, TOPFIT en de Cleantech Regio. Hierin trekken wij samen op met vele externe partners (kennisinstellingen, bedrijven en overheden) om mee te dingen in grote (inter)nationale projecten zoals voor NWO/NWA, het Nationale Groeifonds, EU REACT, en het EU Recovery & Resilience Fund.

TABEL 7.1 **SUBSIDIEAANVRAGEN 2020**

Subsidieaanvragen 2020	Initiatief	Ingediend	Toegekend	% succes
EC (penvoerder)	3	3	1	33%
EC (partner)	15	5	4	80%
NWO (penvoerder)	2	1	0	0%
NWO (partner)	10	5	2	40%
NWO- NRPO-SIA (penvoerder)	61	29	14	48%
NWO-NRPO-SIA (partner)	8	4	1	25%
NWO- NWA- ZonMW en overige (penvoerder)	6	2	1	50%
NWO- NWA- ZonMW en overige (partner)	10	3	0	0%
RVO (penvoerder)	2	1	1	100%
RVO (partner)	6	3	0	0%
Provincies (penvoerder)	4	3	2	67%
Provincies (partner)	8	5	3	60%
Erasmus (partner)	3	1	1	100%
Nuffic (penvoerder)	3	2	0	0%
Overige (penvoerder)	24	14	7	50%
Overige (partner)	16	11	9	82%
Totaal	**181**	**92**	**46**	**50%**

7.3 Kwaliteit van 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 eindevaluatie ook en wordt de keuze gemaakt het lectoraat te verlengen of te beëindigen.

Visitaties worden uitgevoerd door een commissie van externe deskundigen en vinden plaats aan de hand van de standaarden van het landelijk geldende Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek. Om meer aan te sluiten bij de landelijk gangbare praktijk van het visiteren van grotere eenheden, is Saxion overgestapt naar visitaties van clusters van lectoraten. In 2020 heeft de eerste clustervisitatie plaatsgevonden. Het ging hierbij niet om een heel cluster, maar om die lectoraten die in de huidige BKO-periode nog niet waren gevisiteerd.

Van de drie visitaties is alleen de visitatie van de lectoraten Ethiek & Technologie en Hospitality in netwerken (cluster Hospitality Business) doorgegaan. De visitatie van Brain & Technology en Strategisch HRM (cluster Mens en Arbeid) is uitgesteld naar januari 2021. Vanwege het aantreden van een nieuwe lector is de visitatie van het lectoraat Social Work eveneens uitgesteld naar 2021.

In tabel 7.2 is te zien hoe de lectoraten zijn beoordeeld.

TABEL 7.2 **RESULTATEN EXTERNE VISITATIES LECTORATEN BKO 2016-2022**

Lectoraten	Onderzoeksprofiel en doelstellingen	Organisatie, mensen en middelen	Onderzoeksproces	Resultaten en impact	Evaluatie van processen en resultaten
Brain & Technology[1]					
Strategic HRM[1]					
Social Work[2]					
Ethiek & Technologie	V	V	G	G	X
Hospitality in Netwerken	V	G	G	G	X

E = Excellent, G= Goed, V = Voldoende, O = Onvoldoende, √ = Voldaan, X = Niet voldaan.

1) *Uitgesteld naar januari 2021 in verband met omstandigheden panellid. Rapportage nog niet afgerond.*
2) *Uitgesteld naar voorjaar 2021 in verband met nieuwe lector.*

7.4 Strategische indicatoren

In 2020 zijn de strategische indicatoren voor onderzoek nader gedefinieerd en (her)berekend. Het gaat om de volgende indicatoren:
- Aantal publicaties;
- Aantal producten voor de beroepspraktijk;
- Omvang tweede en derde geldstroom onderzoek ten opzichte van de begroting.

Dit jaar zijn voor de indicatoren de streefcijfers voor de komende jaren vastgelegd.

Het afgelopen jaar hebben we het bestand aan publicaties opgeschoond. Door onduidelijke definities werd het aantal publicaties de afgelopen jaren relatief hoog ingeschat. Daarom vormt 2019 nu een nieuw basisjaar. Bij publicaties gaat het zowel om wetenschappelijke als vakpublicaties. In 2020 is het totaal aantal publicaties volgens de nieuwe definities licht gestegen van 137 naar 140, waarbij het aantal vakpublicaties en wetenschappelijke publicaties ongeveer in balans is. De ambitie is om in de toekomst sterker te groeien met het aantal vakpublicaties (5% per jaar) dan met het aantal wetenschappelijke publicaties (2% per jaar), omdat vakpublicatie dichter bij de kern van praktijkgericht onderzoek ligt.

We werken toe naar robuustere data door de scherpere definitie van publicaties, een minder foutgevoelige procedure voor de invoer van publicaties, regelmatige opschoning van de database en de toevoeging van publicaties van Saxionmedewerkers die niet aan lectoraten verbonden zijn.

In 2020 is de definitie van de tweede en derde geldstroom vooronderzoek nader gedefinieerd. De omvang tweede en derde geldstroom wordt vanaf nu gebaseerd op de regels van de jaarrekening en betreft gerealiseerde omzet op grond van urenregistraties en het resultaat bij projectafsluiting. In 2020 is de tweede en derde geldstroom gegroeid: 4% in 2020 ten opzichte van 3,3% van de totale Saxion jaaromzet in 2019.

7.5 Onderzoeksprojecten uitgelicht

TOPFIT-Citizenlab

TOPFIT is een platform van vele organisaties en instellingen in de keten gezondheid in Oost-Nederland. TOPFIT heeft als hoofddoel om in 2030 mensen in Oost Nederland 2 jaar langer een gezond en vitaal leven te laten leven. Het TOPFIT-Citizenlab werkt vóór en dóór burgers aan een citizen science methodiek in de gezondheidszorg. Het gaat erom burgers in diverse stadia van hun gezondheid zelf regie te laten voeren op hun leefstijl en gezondheid.

Hierbij staat het principe van 'positieve gezondheid' en het vertrouwen in het vermogen van mensen om zelf met levensuitdagingen om te gaan centraal. De individu en de rol van nieuwe technologie staan centraal bij de afstemming van zijn of haar gezondheidssituatie op de thuisomgeving en op de werkomgeving. Burgers worden op verschillende manieren betrokken bij het TOPFIT-Citizenlab. Bijvoorbeeld door experimenteerruimtes open te stellen voor onderzoek met burgers (Citizenlab Locaties), door burgers actief te betrekken (Citizenlab Mobiel) en door middel van een open platform waar burgers zelf hun data kunnen verzamelen, analyseren en resultaten kunnen delen (Citizenlab Digitaal). Bij Saxion valt dit project binnen het zwaartepunt Gezondheid & Welzijn.

CSI 2.0
Het project CSI 2.0 werkt aan oplossingen voor snellere analyseresultaten bij een misdaad, waar mogelijk direct op de plaats delict. Onderzoekers werken onder meer aan lichtgevende vingerafdrukken, die onderscheid maken tussen verse en oudere vingerafdrukken. De resultaten van dit project hebben de afgelopen maanden volop (landelijke) media-aandacht gekregen.

De Regio Deal Circulair Textiel Twente
Dit project is een gezamenlijk initiatief van Twente Milieu NV, Frankenhuis BV, SaXcell BV, Enschede Textielstad Innovatie BV, Regionaal Textielsorteercentrum Twente BV en Saxion (gezamenlijk: Stichting TexPlus), mogelijk gemaakt door de Regio Twente, de Provincie Overijssel en de Rijksoverheid. In dit programma wordt gewerkt aan het verduurzamen van de textielketen met behulp van nieuwe technologieën waarbij afvaltextiel wordt verwerkt tot nieuwe producten, maar ook naar middelen om het consumentengedrag bij (her)gebruik van textiel te beïnvloeden. Het uiteindelijk doel is om productie en logistiek naar de regio Twente terug te brengen. We investeerden in een kenniscentrum en infrastructuur (lab) om op pilotschaal post-consumer textiel te testen, analyseren en verwerken naar hoogwaardige garens.

Rightweight
Dit is een project in het kader van een Interreg NWE (Noord-West Europa) subsidie waarvan Saxion penvoerder is. Lichtgewicht materialen zijn de efficiëntste oplossing om transport per auto en luchtvaart groener te maken. Adoptie door mkb-leveranciers van onderdelen in NWE is echter moeilijk. De automobielindustrie worstelt om geavanceerde materialen te integreren, terwijl de luchtvaart moeite heeft om aanvaardbare kosten en productiesnelheden te behalen. Beiden blinken uit op één gebied: de automobielindustrie in geautomatiseerde massaproductie, terwijl de luchtvaart voor ontwerp en prestaties staat. Om haalbare innovaties te integreren, moeten er meer milieuvriendelijke en betaalbare materialen op de markt worden gebracht. Zo zal de vraag stijgen en het mkb deze onderdelen produceren, competitief blijven en CO_2-uitstoot verminderen.

Landelijk Digital Competence Center voor het praktijkgericht onderzoek
Saxion is penvoerder van dit project, waarin samengewerkt wordt met meer dan veertien hogescholen in Nederland. Het project maakt deel uit van het Uitvoeringsplan Integrale aanpak voor digitalisering in de wetenschap, van het ministerie van OCW. Dit project investeert in landelijke high performance computing en data-infrastructuur en expertise. Zo wordt geïnvesteerd in de opbouw van lokale en thematische expertise via Digitale Competentie Centra (DCC) en de ondersteuning en coördinatie van het netwerk van deze DCC's. Naast universiteiten, universitair medische centra en onderzoeksinstituten wordt een impuls gegeven aan de digitalisering binnen het praktijkgericht hogeschool onderzoek. Dit project zorgt voor gezamenlijke afstemming van de digitalisering rondom het praktijkgericht onderzoek.

BlockWASTE Erasmus+ KA203 2020
Digitale technologieën worden ingezet voor een meer toekomstbestendige, groene en circulaire sociaal-economische ontwikkeling van de samenleving. Het BlockWASTE project is gericht op het ontwikkelen van een basistraining voor studenten, constructieprofessionals en afvalmanagers, waarbij de mogelijkheden en combinaties van nieuwe technologieën zoals blockchain, Internet of Things (IoT) en Big Data met betrekking tot afvalmanagement centraal staan.

7.6 Centres of Expertise

TechYourFuture
TechYourFuture (Centre of Expertise Techniekonderwijs) is een samenwerking van Saxion (penvoerder), Windesheim en Universiteit Twente, en sinds 2020 ook het ROC van Twente. TechYourFuture onderzoekt en ontwikkelt, samen met partners uit het onderwijs, het bedrijfsleven en de publieke sector, oplossingen en werkwijzen voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van technologisch talent. TechYourFuture kiest niet voor óf het onderwijs óf voor de arbeidsmarkt, maar zoekt daarin juist de verbinding.

De projecten zijn verbonden met maatschappelijk-technologische vraagstukken. Enkele voorbeelden hiervan uit 2020 betreffen onderzoek naar en ontwikkeling van innovatieve leer- en experimenteeromgevingen met betrekking tot:

"Saxion brengt kennis naar bestaande en nieuwe bedrijven, stimuleert ondernemerschap en versterkt hiermee de regio."

- Learning communities in de installatiebranche;
- De samenwerking tussen mens en robot in het technisch mkb;
- De optimale match tussen mens en technologie in zorg- en welzijnswerk.

Daarnaast startten in 2020 een aantal innovatieve projecten gericht op:
- Werkvormen voor reflectie op de impact en ethiek van nieuwe technologie in mbo en hbo techniekonderwijs;
- Het inzetten van hybride professionals in (v)mbo techniekonderwijs;
- Het stimuleren van adaptiviteit in mbo en hbo techniekonderwijs;
- Het structureel verbinden van taal en technologie in het basisonderwijs en in het vmbo.

Sinds de start in 2013 zijn er door TechYourFuture 70 onderzoeksprojecten toegekend. Elk jaar zijn gemiddeld 27 onderzoeksprojecten in uitvoering, waarbij gemiddeld 75 onderzoekers en 150 partners betrokken zijn. De wetenschappelijke output betreft per jaar ongeveer 40 publicaties en 80 conferentiebijdragen. Ook worden jaarlijks 5 netwerkbijeenkomsten en 10 webinars georganiseerd. In 2020 is ook een aantal innovatieve producten beschikbaar gekomen, waaronder:
- Een toolbox om vrouwen te behouden voor IT;
- Een leercultuurscan voor een leerrijk werkklimaat in het technisch mkb;
- Een sociale innovatie businessmodel om succesvol samen te werken aan zij-instroom in de techniek.

Er is tot slot een heroriëntatie gedaan op de toekomst van het Centre of Expertise. Middels strategische gesprekken met stakeholders en strategische sessies in de Academic Board zijn drie thema's benoemd voor de onderzoekagenda 2021-2024: diversiteit en inclusie in de techniek, aantrekkelijk docentschap en aantrekkelijke leeromgevingen in de techniek en (voorbereiden op) een leven lang ontwikkelen. De thema's worden verder uitgewerkt.

TechForFuture
Het Centre of Expertise High Tech Systemen & Materialen (HTSM) Oost, TechForFuture, is ontstaan vanuit de samenwerking van de hogescholen in Overijssel, op het gebied van praktijkgericht onderzoek, in het technische domein.

Het Centre is inmiddels doorgegroeid naar een omvang van zestien lectoraten (onderzoeksgroepen) in het brede veld van de sleuteltechnologieën. Samen met de industrie worden projectmatig publiek-private samenwerkingen (PPS) aangegaan met als doel meerwaarde te genereren voor onderwijs en bedrijfsleven.

Het aanjagen van innovatie door middel van PPS komt voort uit het topsectorenbeleid. Het daaruit voortvloeiende missiegedreven innovatiebeleid kenmerkt zich door de toevoeging van het belang van impact. In de huidige samenleving zijn we intussen doordrongen van het belang van noodzakelijke transities op het gebied van duurzaamheid, gezondheid, veiligheid en voedsel.

Voor de digitale transitie, essentieel voor onze kenniseconomie, zet TechForFuture in 2021 in door enerzijds deel te nemen in de European Digital Innovation Hub (EDIH) Boost Robotics EastNL en anderzijds in te zetten op het NWO-SIA programma Sprong, met het initiatief van Digital Driven Manufacturing (DDM). Deze programma's (met een looptijd van respectievelijk 7 en 8 jaar) zetten langdurig in op het missiegedreven innovatiebeleid en bijbehorende agenda's (Kennis- en Innovatieagenda's, KIA's).

Naast het regionale belang van het mkb en de maatschappij, heeft TechForFuture nu ook de weg ingeslagen van het versterken van praktijkgericht onderzoek met nationale en Europese verbinding. Zowel Sprong DDM als EDIH zijn daar mooie voorbeelden van.

Ondernemen

8.1 Inleiding
8.2 Saxion Centrum voor Ondernemerschap
8.3 Strategische indicatoren ondernemerschap

acht

8 Ondernemen

8.1 Inleiding

Bij Saxion leiden we de werknemers én de werkgevers van de toekomst op. Daarbij richten we ons steeds meer op nieuw werkgeverschap vanuit het techniekdomein, waarmee kansen voor maatschappelijke uitdagingen worden benut. Naast de inzet voor studentondernemerschap en start-ups, stimuleren we ook het talent in de regio met ons traineeprogramma Fast Forward. Met dit programma zijn het afgelopen jaar mooie resultaten behaald. We vierden het 20-jarig bestaan middels een online evenement waaraan ruim 140 trainees en alumni deelnamen. Het ondersteunen van studenten en de dagelijkse begeleiding van studenten vond vanwege corona voornamelijk online plaats.

8.2 Saxion Centrum voor Ondernemerschap

Begeleiding van studenten

In het afgelopen jaar wist het Saxion Centrum voor Ondernemerschap een forse groep studenten te bereiken. Vanuit diverse start-up activiteiten zijn in totaal 1.547 studenten gescout, gescreend (dat wil zeggen: persoonlijk contact over de ondernemersactiviteiten) en begeleid bij het ondernemen. Desondanks was de coronacrisis van invloed op het aantal start-ups die we dagelijks konden begeleiden, aangezien de locaties dit jaar grotendeels leeg bleven. We coachten 87 start-ups actief bij hun start en groei via onder meer de minor Startup Ondernemer en de Topondernemersregeling van Saxion. De overstap naar online begeleiding van start-ups verliep goed. Het Saxion Centrum voor Ondernemerschap werkt sindsdien ook gericht aan de verhoging van de kwaliteit van het online aanbod. Dit is nodig om de motivatie van de studenten die werken aan een start-up op een goed niveau te houden. We vragen hen feedback en laten ze meedenken over het online programma.

Fast Forward Traineeship

Vanuit het Saxion Centrum voor Ondernemerschap biedt Saxion pas afgestudeerden het Fast Forward traineeprogramma aan. In de afgelopen 20 jaar zijn er inmiddels ruim 400 trainees die meer dan 1.000 opdrachten hebben uitgevoerd bij honderden bedrijven en organisaties in de regio. Meer dan 90% van hen zijn nog steeds werkzaam in Oost-Nederland. Eind 2020 waren circa 60 trainees in de regio werkzaam en hadden we met ongeveer 100 werkgevers een actieve samenwerking. In 2021 bieden we het Fast Forward programma, met de uitbreiding naar Apeldoorn, vanuit alle drie de vestigingen aan. In 2021 starten we bovendien samen met Universiteit Twente, Novel-T en ondersteuning vanuit de Regio Deal Twente met een internationale variant van het programma. Ook hierbij is het doel om afgestudeerden voor de regio te behouden.

Novel-T

De samenwerking tussen Saxion en Novel-T is het afgelopen jaar aanzienlijk toegenomen. Zo is de programmamanager van Novel-T Smart ook de manager van het Saxion Business Point (zie paragraaf 4.6). Met name op het gebied van onderzoeksontwikkeling is veel samen opgetrokken. Hierbij valt te denken aan de samenwerking in T-Valley (het roboticanetwerk in Twente), Connect-U (de stadscampus van Twente met business communities) en de ontwikkeling van een Medisch Technologisch (MedTech) cluster in Twente.

Andere samenwerkingsverbanden

In een jaar zonder netwerkmomenten en overleggen op locatie, hebben we minder bestaande samenwerkingsverbanden kunnen benutten. Een hoogtepunt in de samenwerking met andere partijen was de 'Dag van de Ondernemer'. In samenwerking met partners als MKB Twente, Rabobank, Ondernemerslab Twente van het ROC, ROZ Groep en de gemeente Enschede boden we dit evenement online aan. Daarnaast werd dit jaar voor het eerst in Deventer de 'Week van de Ondernemer' georganiseerd in samenwerking met Ondernemershuis Deventer, MKB Deventer, Gemeente Deventer, de Cleantech Regio, het Leerwerkloket en Aventus. In 2020 sloten we overeenkomsten met enkele nieuwe strategische partners. Tijdens de vijfde editie van het Impact van Hogescholen-congres heeft Saxion een samenwerkingsovereenkomst met Oost NL ondertekend. Deze samenwerking richt zich op het bundelen van krachten om de impact op het gebied van onderzoek, innovatie en ondernemerschap voor de regio Oost-Nederland te vergroten. Daarnaast zal Oost NL het financieel beheer van het Startup! Fonds van Saxion uitvoeren. De coaching en begeleiding van startende (student)ondernemers vindt plaats door zowel Saxion als Oost NL.

8.3 Strategische indicatoren ondernemerschap

Met de start van het studiejaar 2020/2021 kent Saxion 840 studentondernemers (streefwaarde 2020: 770). Hiermee behaalden we bij Saxion het hoogste percentage studentondernemers in onze geschiedenis (stijging van 3,3%). We zien ook het aantal spin-offs toenemen. Begin 2020 is het aantal toegenomen tot maar liefst 1.595, aanzienlijk meer dan de 1.407 waarop was ingezet (zie tabel 3.4).

Duurzaamheid en de Sustainable Development Goals

9 Duurzaamheid en de Sustainable Development Goals

Saxion heeft een belangrijke rol in het realiseren van de Sustainable Development Goals (SDG's) voor het jaar 2030, zoals geformuleerd door de Verenigde Naties. We willen de SDG's verankeren in ons onderwijs, onderzoek en onze organisatie.

Onderwijs en de Sustainable Development Goals

In 2020 is in kaart gebracht hoe binnen onze hogeschool een bijdrage wordt geleverd aan de SDG's. We constateerden dat er al veel verschillende initiatieven en projecten zijn gerelateerd aan de internationale duurzaamheidsdoelen. Daarbij valt te denken aan technische oplossingen met impact op de SDG's, die tijdens de projectweek van de Academie Life Science, Engineering and Design door studenten zijn gerealiseerd. Ook hebben eerstejaars studenten van de Academie Bestuur, Recht en Ruimte gewerkt aan het vraagstuk 'mobiliteit en duurzaamheid 2050 in Overijssel'. Door directeuren, managers en medewerkers t te vragen naar concrete activiteiten die bijdragen aan deze doelen, krijgen we steeds meer initiatieven en lopende activiteiten in beeld. In 2021 wordt de impact van ons onderwijs op de SDG's meer zichtbaar voor (toekomstige) studenten, medewerkers en andere relaties van Saxion door middel van publicaties op de kanalen van Saxion. Daarmee creëren we meer bewustwording. Twee opleidingen van Saxion (Bouwkunde en Fashion & Textile en Technologies) onderscheiden zich zichtbaar op het gebied van duurzaamheid door middel van een Keurmerk Duurzaam Hoger Onderwijs. Daarnaast is Saxion een van de initiatiefnemers van SDG's on Stage. Op dit platform worden stageplekken geregistreerd die bijdragen aan de duurzame ontwikkelingsdoelen. Ook tijdens het Smart Solutions Semester (zie paragraaf 5.7) wordt door multidisciplinaire studententeams een bijdrage geleverd aan de SDG's. Naast dat de onderzoeks-opdrachten uit het bedrijfsleven zich steeds vaker richten op het thema duurzaamheid, kent het semester ook een apart cluster dat zich specifiek richt op opdrachten rondom de SDG's.

Onderzoek en de Sustainable Development Goals

Saxion zet zichtbaar in op duurzaamheid door op diverse manieren een bijdrage te leveren aan de SDG's. Met onderzoek dragen vele lectoraten bij aan circulaire materialen en processen, duurzame energieoplossingen en kwaliteitsverbeteringen in de gezondheidssector (zie onderzoekzwaartepunten, figuur 4.2). Dit doen zij met name door middel van kennisontwikkeling, praktijktoepassing en concrete cases in het onderwijs. Zo draagt Saxion bij aan de ontwikkeling van de transitieagenda Circulair bouwen voor de provincie Overijssel en heeft zij een Smart TinyLab opgericht voor systeemintegratie in de bouw. Saxion is tevens onderdeel van het Fieldlab GROZzerdam, waarmee in Deventer wordt gewerkt aan zorginnovatie. Tevens neemt Saxion deel aan het programma Cleantech Energy Crossing dat is gericht op de verduurzaming van de bebouwde omgeving en de lokale energie-infrastructuur middels cleantech innovaties. Daarnaast zijn er diverse onderzoeken waaraan Saxion een bijdrage levert die sterk relateren aan de SDG's en duurzaamheid, zoals:

- Het onafhankelijk ouder worden met behulp van slimme technologieën (promotieonderzoek C. Jaschinski);
- Het gebruik van machine learning principes voor het omgaan met individuele karakteristieken die een risico vormen voor de duurzame inzetbaarheid van werkenden (lectoraat Gezondheid & Bewegen);
- Het ontwikkelen van een toegangsluik voor helikopters van volledig gerecycled thermoplastisch materiaal (ThermoPlastic composites Application Center);
- Het optimaliseren van de circulaire textielindustrie wat betreft het inzamelen van gebruikt textiel en het spinnen en weven van nieuwe producten (lectoraat Sustainable & Functional Textiles).

"We zien het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om een belangrijke bijdrage te leveren aan de klimaatopgaven door onze bedrijfsvoering te verduurzamen."

Duurzame bedrijfsvoering

We zien het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om een belangrijke bijdrage te leveren aan de klimaatopgaven, door onze bedrijfsvoering te verduurzamen. In het afgelopen jaar hebben we de duurzame ambitie van onze bedrijfsvoering vastgesteld. De duurzame ambitie van Saxion is veelomvattend en heeft een directe relatie met de SDG's. Om te zorgen dat deze op een goede manier wordt verankerd in de bedrijfsvoering kent Saxion vier thema's: klimaat & energie, circulariteit, mobiliteit en bewust & gezond. Per thema heeft Saxion een ambitie voor de lange termijn en concrete doelstellingen en opgaven voor de periode tot en met 2024. Dit is te lezen in het ambitiedocument 'Op weg naar een duurzame organisatie' dat op www.saxion.nl/duurzaamheid is te vinden.

Het is de ambitie van Saxion om in 2050 een CO_2 neutrale bedrijfsvoering te hebben. In 2020 heeft Saxion de huidige CO_2 voetafdruk en streefwaarde voor de reductie bepaald. Bij de CO_2 voetafdruk kijken wij niet alleen naar ons vastgoed, maar ook naar onze mobiliteit en ons afval, papier- en watergebruik. Voor de periode tot en met eind 2024 hebben wij ons tot doel gesteld om de CO_2 voetafdruk met 35% te reduceren. Hierbij hanteren wij 2018 als vertrekpunt. In onderstaande tabel is de CO_2 voetafdruk van de afgelopen twee jaren zichtbaar.

Green Office

Saxion wil de SDG's zichtbaar maken in de organisatie en medewerkers en studenten enthousiasmeren en stimuleren om actief betrokken te zijn bij de diverse duurzame initiatieven. We willen dat iedereen de SDG's omarmt en hier uitvoering aan geeft tijdens de studie en/of het werk. Hiervoor richtte Saxion op de locatie in Deventer een Green Office op. De doelen van het Saxion Green Office zijn:

- Studenten en medewerkers zijn bekend met het Saxion Green Office als centraal punt voor vragen en ideeën rondom duurzame initiatieven;
- De basiskennis over de SDG's is beschikbaar en toegankelijk voor medewerkers en studenten;
- Alle activiteiten rondom de SDG's binnen Saxion zijn zichtbaar voor studenten, medewerkers en partners van Saxion;
- Elke dienst, academie, opleiding en ieder lectoraat heeft SDG's gekozen die centraal staan. De regisseur Duurzaamheid biedt ondersteuning.

In 2021 wordt een Green Office in Enschede opgericht. Daarnaast start in 2021 het Green Ambassador Programme als onderdeel van de Green Office. Door middel van dit programma wordt de bijdrage door studenten en medewerkers aan de SDG's beloond. Hiermee willen we anderen inspireren om ook een bijdrage te leveren aan de SDG's.

TABEL 9.1 **CO_2 VOETAFDRUK SAXION**

	CO_2 voetafdruk Saxion	Komt overeen met de uitstoot van dit aantal huishoudens
2018	12.085	2.428
2019	10.573	2.124

Medewerkers en organisatie

10.1 Inleiding
10.2 Medewerkers
10.3 Bedrijfsvoering

tien

10 Medewerkers en organisatie

10.1 Inleiding

Onze medewerkers zijn bepalend voor wie wij als organisatie zijn. Saxion vindt het belangrijk dat medewerkers zichzelf kunnen zijn, dat ze zich blijven ontwikkelen en dat hun talent optimaal wordt benut. Onze aandacht voor diversiteit en inclusie, maar ook voor professionalisering is geïntensiveerd. Met een diverse samenstelling van medewerkers in de organisatie, willen we onze ambities op het gebied van onderwijs, onderzoek en ondernemerschap realiseren.

Saxion heeft weer stappen gezet ten aanzien van de strategische personeelsplanning, waarbij we rekening houden met de toekomstige ontwikkelingen die invloed hebben op ons werk, zoals het Saxion Onderwijsmodel (SOM) en de digitalisering en standaardisatie van processen. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn (7,6) over het werken bij Saxion. Medewerkers zijn het meest trots op de collegialiteit en de samenwerking. De belangrijkste aandachtspunten zijn de efficiency, communicatie en de werkdruk.

De coronacrisis heeft een belangrijke impact gehad op onze medewerkers, waarbij de werkdruk, mede vanwege de crisis, hoog bleef. Een lastig jaar waarin onze medewerkers door alle ontwikkelingen die op hen afkwamen, hebben laten zien hoe wendbaar zij zijn en op welke professionele wijze zij schakelden van op locatie naar online werken. In de zomer hebben we een enquête uitgezet over het online werken. Hierin werden vragen gesteld over de werkdruk, de psychosociale arbeidsbelasting, werk-privébalans en het contact met collega's en de leidinggevende op afstand. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers knelpunten ervaren bij het thuiswerken. Daarom wordt nagedacht over maatregelen die bijdragen aan een betere balans tussen werk en privé en het thuis en op locatie werken. Tot slot is het afgelopen jaar gewerkt aan het realiseren van een veilige en gezonde thuiswerkplek.

10.2 Medewerkers

Online werken

Als gevolg van de coronamaatregelen werken de meeste medewerkers vanuit huis. Hierdoor kwam het online werken in een stroomversnelling terecht. Saxion heeft medewerkers gefaciliteerd om gezond en veilig thuis te kunnen werken door het verstrekken van ergonomisch meubilair, mobiele apparaten, veilige software, platforms om online te kunnen samenwerken, en het geven van advies en gebruikerstrainingen. Daarnaast wordt gewerkt aan HR-beleid dat op termijn een betere balans tussen thuis en op locatie werken mogelijk maakt. We spelen daarmee in op de behoefte aan een betere balans tussen werk en privé en een duurzame organisatie. De ervaring uit 2020 leert ons dat volledig thuiswerken zorgt voor een hogere werkdruk, waarbij ook het fysieke contact met collega's en studenten wordt gemist. Daarentegen vonden medewerkers het ook fijn om thuis te werken door de regelruimte en flexibiliteit die ontstond. Door te investeren in online samenwerken, in het faciliteren van een goede thuiswerkplek, in beveiligde laptops en mobiele telefoons en adviezen in het kader van gezond en veilig werken, kan thuis en fysiek op locatie werken beter worden gecombineerd.

Wendbare organisatie en medewerker

Academies en diensten zijn in verschillende fases bezig met het opstellen van een strategisch personeelsplan. Met dit plan wordt inzichtelijk gemaakt welke competenties er in welke omvang (in de toekomst) nodig zijn. De kwantitatieve analyse die hiervoor nodig is, heeft in het tweede kwartaal van 2020 geholpen bij het bepalen van de impact van de coronacrisis op de medewerkers van Saxion. Daarnaast hielp het plan bij het nemen van besluiten over het verlenen van vaste dienstverbanden en het stellen van (tijdelijke) vacatures voor het komende studiejaar. Het project Ondersteuning van de Toekomst anticipeert op de veranderingen in het werk van de ondersteunende functies als gevolg van onder meer de digitalisering (zie paragraaf 4.7). Voor dit project is de strategische personeelsplanning gebruikt om de gevolgen van het digitaliseren en standaardiseren van administratieve processen op het personeelsbestand nader te kwantificeren. In 2021 worden de strategische personeelsplannen van de academies en diensten middels templates meer verbonden aan de strategie van Saxion.

Medewerkerstevredenheid

Vanwege de coronacrisis en de focus op online onderwijs is het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd in het najaar van 2020. Dit jaar is voor het eerst gemeten met Internetspiegel: een flexibele tool voor het meten van de werkbeleving. De algemene tevredenheid van medewerkers is stabiel gebleven (7,6). Medewerkers zijn het meest trots op de collegialiteit en samenwerking. De aandachtspunten voor Saxion zijn de efficiency, communicatie en de werkdruk. De resultaten zijn zowel op centraal niveau als academie niveau geanalyseerd en waar mogelijk vertaald naar concrete interventies en adviezen. Leidinggevenden bespreken de resultaten samen met de HR-adviseur met hun medewerkers. De verbeterpunten worden ingebed in de bestaande werkwijze van continu verbeteren. Hierdoor blijven de verbeterpunten onder de aandacht. In 2021 worden de effecten van de ingezette verbeteracties gemeten.

Inclusiviteit

Saxion heeft in het medewerkerstevredenheidsonderzoek een 7,0 gescoord op het thema Inclusiviteit (benchmark publieke sector 6,4). Medewerkers geven aan dat de achtergrond (leeftijd, geslacht, afkomst, seksuele geaardheid etc.) niet van invloed is op hoe men wordt behandeld binnen de organisatie en dat Saxion gelijke kansen bevordert. Saxion zet in op het verder stimuleren van diversiteit en inclusie. Er is een diversity office opgezet met als taak kennis en bewustwording op het gebied van diversiteit en inclusie binnen Saxion te stimuleren en aan de hand van verder te ontwikkelen beleid en activiteiten deze cultuur nader vorm te geven.

Professionalisering

Ook wat betreft professionalisering zijn de gevolgen van de coronacrisis merkbaar. Halverwege 2020 zagen we een forse daling in de deelname aan de professionaliseringsactiviteiten die via de Saxion Academy zijn aangeboden. In de tweede helft van het jaar herstelde dit en uiteindelijk zagen we over heel 2020 12% minder deelname aan deze activiteiten.

Het percentage docenten met een master/PhD is vrijwel gelijk gebleven (81%) aan de voorgaande jaren en in lijn met de Saxion ambitie.

Het aantal certificeringen voor Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) en Basis Kwalificatie Examinering (BKE) is vrijwel gelijk gebleven. Het blijkt voor docenten lastig te zijn om, naast het bijhouden van de ontwikkelingen in het werkveld, ook aandacht te geven aan de professionalisering van de docent-vaardigheden. Met het professionaliseringsaanbod vanuit het Saxion Onderwijsmodel (SOM) beogen we een nieuwe impuls te geven aan deze basiscertificeringen. Vanuit SOM vindt ook een herijking plaats van de basiscertificeringen.

Er zijn voorbereidingen getroffen voor het opstellen van een professionaliseringsplan passend bij hetstrategisch plan 2020-2024 van Saxion. Het streven is om halverwege 2021 te komen tot doorlopende leerlijnen voor de verschillende doelgroepen binnen de organisatie.

Over de externe kosten professionalisering wordt jaarlijks verantwoording afgelegd aan de vakbonden. In 2019 is hieraan € 3,1 mln. (2018: € 3,8 mln.) besteed. Een onderschrijding van 18%. Dit is een gevolg van de coronacrisis.

TABEL 10.1 **DOCENTEN MET MASTER/PHD**

Indicatoren medewerkers	2016 realisatie	2017 realisatie	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2020 streefwaarde
Docenten met master/PhD	81%	81%	82%	82%	81%	80%

TABEL 10.2 **CERTIFICERING**

Indicatoren medewerkers	Januari 2019	Januari 2020	Januari 2021	2022* streefwaarde
Basiskwalificatie didactiek	57,7%	58,3%	55,7%	62%
Basiskwalificatie examinering	46,5%	53,5%	56,9%	79%

* *De streefwaarde is een optelsom van het huidige aantal certificeringen plus het aantal trajecten met de status 'lopend'. Lopende trajecten zijn scholingen die nog moeten starten, scholingen die nu starten en scholingen die ooit zijn gevolgd maar nooit zijn afgerond.*

Participatie

Saxion realiseert al een aantal jaar (duurzame) participatiebanen. Het afgelopen jaar is, mede door de coronacrisis, ingezet op het continueren van het aantal banen (20 fte op basis van 25,5 uur). Daarnaast is de eerste stap gezet in het inclusief maken van participatiebanen. Dit houdt in dat deze banen volledig tot de bestaande formatie van de eenheid behoren en passen binnen de decentrale begrotingen. Voor 2021 is voor het realiseren van participatiebanen ruimte in het centraal budget gecreëerd, waardoor beperkte groei weer mogelijk is. Naast groei door eigen werving, wordt in 2021 meer effort gestoken in het inzetten van medewerkers met een arbeidsbeperking via inkoop van diensten, zoals bijvoorbeeld de schoonmaak.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim is in 2020 gedaald tot 4,4% (2019: 5,7%). Verzuim, werkdruk en psycho-sociale arbeidsbelasting zijn sinds maart 2020 belangrijke aandachtsgebieden geweest. Er is een themaplatform ingericht met voorlichting- en instructiemateriaal en verwijzingen naar professionals op het gebied van veilig en gezond thuiswerken. Daarnaast is er extra aandacht geweest voor re-integratie van zieke medewerkers en er heeft veelvuldig afstemming plaatsgevonden met de professionals van de Arbo Unie.

Werkdruk

De werkdruk bleef het afgelopen jaar, mede vanwege de coronacrisis, hoog. Het geven van online onderwijs, het telkens opnieuw inspelen op de veranderende situatie, de wijzigingen in taken en het hele jaar thuiswerken, vaak in combinatie met kinderen, is ons niet in de koude kleren gaan zitten. Het fysiek contact met studenten en het spontaan bijkletsen met collega's zat er niet in. Het afgelopen jaar is extra aandacht geweest voor de werkdruk en psychosociale arbeidsbelasting. Er werd een projectgroep 'gezond en veilig thuiswerken' opgericht, een enquête online werken aan medewerkers gestuurd en in het MTO werden specifieke vragen ten aanzien van de werkdrukbeleving opgenomen. Op basis van de resultaten van het MTO en de enquête wordt een Saxionbrede analyse ten aan zien van werkdrukbeheersing gedaan. Dit rapport is in februari 2021 beschikbaar. In afstemming met de centrale medezeggenschapsraad (CMR) en de Saxion Academy is een passend professionaliseringsaanbod ontwikkeld dat aansluit op het werkdrukbeleid. Daarin zijn twee workshops voor leidinggevenden opgenomen, namelijk Creëer rust in je team (procesdenken) en Werkgeluk. Daarnaast ondersteunen de HR-adviseurs in samenwerking met de continu verbeteren coaches eenheden actief bij het thema werkdruk. Tevens was er extra aandacht voor de Week van de Werkstress, met de focus op 'hoe gaat het met je?'.

RIE en melding ongevallen

Op verzoek van academies en diensten zijn inventarisaties gedaan naar de gezondheid en veiligheid binnen de organisatie. Er is een projectopdracht gedefinieerd om samen met een veiligheidskundige voor 1 juni 2021 een organisatiebrede, actuele risico-inventarisatie te hebben, inclusief de borging in plannen van aanpak en de Plan-Do-Check-Act (PDCA-)cyclus.

Arbeidsvoorwaarden

In het kader van arbeidsvoorwaarden is overeenstemming met de CMR bereikt over de facilitering van medewerkers in de medezeggenschap. Tevens zijn de wijzigingen die de cao van 2020 met zich meebracht geïmplementeerd. In die cao is een aantal afspraken gemaakt:

- Een structurele loonsverhoging van 2,75% en een eenmalige uitkering van € 880,–;
- Afspraken over minder flexibele contracten: structureel werk dient uitgevoerd te worden op basis van een vast contract (D-2) of een tijdelijk contract met uitzicht op een vast contract (D-3);
- Het sparen van duurzame inzetbaarheid (DI-)uren is vanaf 1 september 2020 niet meer mogelijk. Opgebouwde spaartegoeden moeten binnen drie jaar worden besteed;
- Bij werving op academisch niveau is inschaling op masterniveau (schaal 11 of hoger) vereist. Ook voor zittend personeel geldt dat wanneer zij een masteropleiding hebben afgerond én ingezet worden op zogenaamde master-taken – denk aan het ontwikkelen van onderwijs – ze in schaal 11 thuis horen;
- De cao-tijdsfaciliteitsnorm voor de medezeggenschap is verhoogd;
- Beoordelingsgesprekken worden niet meer standaard gevoerd, deze vinden alleen nog plaats bij een onvoldoende of uitstekende beoordeling;
- Per 1 juli 2020 heeft de werknemer recht op aanvullend geboorteverlof van maximaal 5 weken.

TABEL 10.3 **ZIEKTEVERZUIM**

Indicatoren medewerkers	2016 realisatie	2017 realisatie	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2020 streefwaarde
Ziekteverzuim	4,2%	4,9%	5,6%	5,7%	4,4%	4,8%

Gevoerd beleid gericht op beheersing van uitgaven inzake uitkeringen na ontslag

Het gemiddeld aantal ex-medewerkers met een (B)WW-uitkering nam in 2020 toe ten opzichte van 2019. Gedurende de zomermaanden was een stijging van 53 naar 73 uitkeringsgerechtigden te zien. De invloed van de coronacrisis op de arbeidsmarkt speelt hierbij een rol. Door proactieve en op maat gesneden loopbaanbegeleiding en sollicitatieondersteuning, heeft een groot aantal ex-medewerkers een nieuwe baan gevonden op de externe arbeidsmarkt. Door deze effectieve aanpak is het gelukt de uitgaven te consolideren op het niveau van begin 2020. De forecast van de voorzieningen komt overeen met de daadwerkelijk gemaakte kosten en het lukt steeds beter de financiën te monitoren.

Personeelsopbouw

Eind 2020 was de bezetting van Saxion 2.274 fte (2019: 2.212 fte) en 3.101 medewerkers (2019: 2.906 medewerkers). De stijging van het aantal medewerkers OBP is grotendeels toe te rekenen aan de inzet van buddy's (zie paragraaf 5.2). Een leidend principe van de cao is dat structureel werk uitgevoerd wordt op basis van een vast contract of een tijdelijk contract met uitzicht op een vaste aanstelling. In overleg met de CMR sturen we daarbij op een voor medewerkers betrouwbaar en gezond formatiebeleid dat zekerheid biedt. We gaan uit van een vast-flex verhouding van 80%:20% in fte op Saxionniveau. Om veranderingen in de bedrijfsvoering op te vangen is de bandbreedte voor flex 15%-25% fte. De fte's van D3 contracten worden tot de categorie 'vast' gerekend. Hierdoor ligt in de praktijk het percentage flex overwegend onder de 20%. De stijging van het aantal medewerkers met een flexibele baan in 2020 is te verklaren door de effecten van de WAB (Wet Arbeidsmarkt in Balans) en door de aanstelling van studenten als buddy's (zie paragraaf 5.2).

TABEL 10.4 **VERDELING ONDERWIJZEND PERSONEEL (OP) : ONDERSTEUNEND EN BEHEERSPERSONEEL (OBP*) SAXION****

Personeelsverdeling		2018	2019	2020
Aantal	OP	1.785 (63%)	1.760 (61%)	1.789 (58%)
	OBP	1.064 (37%)	1.146 (39%)	1.312 (42%)
	Totaal	**2.849**	**2.906**	**13.1014**
In fte	OP	1.342 (62%)	1.345 (61%)	1.387 (61%)
	OBP	837 (38%)	867 (39%)	887 (39%)
	Totaal	**2.179**	**2.212**	**2.274**

* *OBP is inclusief management.*
** *Inclusief Saxion Next.*

TABEL 10.5 **VERHOUDING VAST:FLEX**

Vast:Flex in fte's	2019	2020
Vast	82,1%	81,3%
Flex	17,9%	18,7%

TABEL 10.6 **AANDEEL VROUWEN BINNEN SAXION**

Aandeel vrouwen binnen Saxion	2019	2020
Totale organisatie	57%	57%
Sub-top	48%	50%
Top	41%	41%
College van bestuur	100%	66%

Het aantal vrouwen in managementposities binnen Saxion vertoont veel overeenkomsten met de cijfers van vorig jaar. Het college van bestuur met twee vrouwen is in 2020 uitgebreid met een man. Saxion kent een redelijk evenredige en daarmee gezonde opbouw qua leeftijdscategorieën.

TABEL 10.7 **VERDELING LEEFTIJDSOPBOUW PERSONEEL**

Leeftijdsopbouw	2019	2020
<25 jaar*	186	326
25 t/m 29	164	204
30 t/m 34	293	290
35 t/m 39	361	360
40 t/m 44	380	392
45 t/m 49	389	386
50 t/m 54	394	388
55 t/m 59	357	350
60 t/m 64	337	344
>64	45	61
Totaal	**2.906**	**3.101**

* *De groei in het aantal medewerkers in de categorie <25 jaar is te verklaren door het aanstellen van buddy's (zie paragraaf 5.2).*

Zie voor aanvullende gegevens de bijlage:

- In- en uitstroomcijfers;
- Voorkomende functies naar aard, omvang en niveau;
- Verdeling verzuim op eenheidsniveau;
- Overzicht beoordelingen;
- Evaluatie inzet decentrale arbeidsvoorwaardengelden.

10.3 Bedrijfsvoering

Informatiebeveiliging en privacy

Het dreigingsbeeld ten aanzien van de informatiebeveiliging en privacy van Saxion is vanwege de coronacrisis in augustus bijgesteld. De informatiebeveiliging- en privacyrisico's namen toe door de plotselinge groei van ons online onderwijs en het thuiswerken. Er is gewerkt aan diverse richtlijnen voor het online onderwijs en de digitale toetsing, zoals opnames en proctoring (toetsing middels surveillance op afstand). We hebben op het gebied van informatiebeveiliging en privacy weinig incidenten en/of klachten gehad. Toch willen we ons verzekeren tegen deze toegenomen risico's onder meer door te voorzien in een veilige en verantwoorde thuiswerkplek en andere aanvullende maatregelen. Ook in 2021 wordt extra capaciteit op het programma Informatiebeveiliging en privacy ingezet.

Saxion heeft een groei in het volwassenheidsniveau ten aanzien van de informatiebeveiliging gerealiseerd. Er zijn binnen de hele organisatie awareness en phishing campagnes uitgevoerd waarvan de resultaten aan het einde van het jaar wederom via de Cyberbarometer zijn getoetst. Ook is er een enquête over online onderwijs uitgevoerd waarin aspecten van informatiebeveiliging en privacy (onder andere Algemene verordening gegevens-bescherming, AVG) zijn opgenomen.

Saxion heeft in 2020 ook een groei in het volwassenheidsniveau gerealiseerd ten aanzien van privacy. Dit komt mede door het herprioriteren in het programma Informatiebeveiliging en privacy naar aanleiding van de hack op de Universiteit van Maastricht, door de impact van de coronacrisis en door de hoge operationele werkdruk. Er zijn verbeteringen in het verwerkingsregister doorgevoerd, waaronder de implementatie van de selectielijst Hogescholen. Tevens zijn er maatregelen genomen om AVG-principes voor omgang met beeldmateriaal waarvoor diverse richtlijnen/ instructies zijn opgesteld. Er zijn 45 bedrijfsapplicaties die nog moeten worden voorzien van BIV-classificaties. Daarnaast zijn er een aantal organisatieprocessen waarin persoonsgegevens verwerkt worden, die nog niet zijn voorzien van een Data Protection Impact Assessment (DPIA)*.

Toekomstbestendige bedrijfsvoering

Het project Toekomstbestendige bedrijfsvoering heeft als doel, om met behulp van de implementatie van een nog aan te schaffen bedrijfsvoeringplatform, de administratieve processen van financiën, HR, inkoop, de salarisadministratie, het projectportfolio en de financiële afwikkeling van de studentenadministratie te standaardiseren en te vereenvoudigen. Dit heeft als doel om onder andere de uitwisseling tussen medewerkers van verschillende academiebureaus mogelijk te maken. Daarnaast worden de verschillende integraties tussen deze gebieden zoveel mogelijk gereduceerd en wordt de datahuishouding van de zojuist genoemde processen verbeterd. Hiermee wordt beoogd de bedrijfsvoering van Saxion meer toekomstbestendig te maken en maximaal bij te dragen aan een slagvaardige organisatie.

In 2020 is gestart met de voorbereiding van de aanbesteding voor de aanschaf van een nieuw bedrijfsvoeringplatform. De contractering wordt in juni 2021 verwacht, waarna er wordt gestart met de implementatie van het nieuwe platform. Vervolgens vindt de uitrol van het nieuwe bedrijfsvoeringplatform in fases plaats. De administratieve processen van financiën, inkoop en het projectportfolio worden in 2022 opgepakt. De administratieve processen van HR en de salarisadministratie zijn in 2023 aan de beurt. Daarna wordt op een nog nader te bepalen moment gekeken naar de financiële afwikkeling van de studentenadministratie.

** Een Data Protection Impact Assessment (DPIA) is een onderzoek dat de risico's van een verwerking van persoonsgegevens in kaart brengt. Aan de hand van een dergelijk onderzoek kunnen extra maatregelen genomen worden om de veiligheid en privacy van de gegevens te versterken.*

Office 365

Mede dankzij de implementatie van Microsoft Office 365 was Saxion in staat om in maart versneld om te schakelen naar online onderwijs en thuiswerken. Ondertussen vond er uitbreiding van een aantal functionaliteiten plaats en is er gewerkt aan de continuïteit van Office 365. Eind 2020 is het project Office 365 opgeheven en vond de overdracht van mensen en middelen naar de Business Support Organisatie plaats.

Huisvesting

De huisvestingstrategie van Saxion voor de periode 2020-2030 is gereed en door het college van bestuur vastgesteld. Voor het opstellen van de huisvestingstrategie is een relatie gelegd met het strategisch plan 2020-2024 van Saxion. Daarnaast is input van studenten, medewerkers en deskundigen gevraagd. De huisvestingstrategie kent een zestal thema's met ieder een eigen doel, kaders, uitgangspunten en projecten voor de komende jaren. Ook de financiële impact op de huisvestingslasten maakt onderdeel uit van de strategie. De doelen per thema zijn:

- Een uitnodigende en inspirerende omgeving waarbij ontmoeting centraal staat;
- Een kwalitatief goede leeromgeving gericht op vernieuwend onderwijs;
- Huisvesting biedt ruimte voor de groei van onderzoek en ondernemerschap;
- Medewerkers beschikken over een prettige en gezonde werkomgeving om zo een bijdrage te leveren aan de organisatiedoelen;
- De huisvesting is financieel gezond en efficiënt in ruimte;
- De huisvesting is duurzaam en speelt in op ontwikkelingen.

Ruimtecapaciteit en bezettingsgraad

In 2020 zijn er geen mutaties geweest in onze vastgoedportefeuille. De eigen vastgoed en de gehuurde ruimten bleven gelijk ten opzichte van 2019. In het Epy Drost gebouw is het Circular Textiles Lab gerealiseerd. Hiervoor is de kantine op de eerste verdieping verkleind. In 2020 voerden we geen bezettingsonderzoek uit in verband met de introductie van Xedule (zie paragraaf 5.8) en de coronacrisis.

TABEL 10.8 **RUIMTECAPACITEIT (IN M² BRUTO VLOEROPPERVLAK)**

Ruimtecapaciteit (in m² bruto vloeroppervlak)	Ultimo 2019	Ultimo 2020
Eigen locaties	114.902	115.046
Externe huur	12.532	12.532
Totaal	**127.434**	**127.578**

Studentenhuisvesting internationale studenten

Vanwege de coronacrisis daalde het aantal internationale studenten in studiejaar 2020/2021 sterk. Daardoor zijn de huurcontracten van twee panden in Enschede beëindigd. Voor de locatie Rust Roest in Deventer is een leegstandscontract gesloten. Voor de overige huurpanden van Saxion zijn, waar mogelijk, afspraken gemaakt met derden om de kamers tijdelijk te verhuren. In 2021 bepaalt Saxion haar aanpak voor de studentenhuisvesting van internationale studenten op de lange termijn.

TABEL 10.9 **STUDENTENHUISVESTING INTERNATIONALE STUDENTEN (BEHEER SAXION)**

Ruimtecapaciteit (in m² bruto vloeroppervlak)	Ultimo 2019	Ultimo 2020
Deventer, huurpanden	178	178
Enschede, eigendom	56	56
Enschede, huurpanden	162	114
Apeldoorn, huurpanden	0	0
Totaal	**396**	**348**

Bestuur en governance

11.1 Inleiding
11.2 Ontwikkelingen
11.3 Bestuur
11.4 Verantwoording bestuurskosten en declaraties
11.5 Verslag raad van toezicht
11.6 Verslag centrale medezeggenschapsraad
11.7 Risicomanagement
11.8 Uitwerking notities Helderheid
11.9 Klacht en beroep

elf

11 Bestuur en governance

11.1 Inleiding

Saxion is een stichting, 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.

11.2 Ontwikkelingen

Per 1 januari 2020 trad Timo Kos aan als lid van het college van bestuur. Anka Mulder (voorzitter), Ineke van Oldeniel (vicevoorzitter) en Timo Kos (lid) vormen vanaf dan samen het college van bestuur van Saxion.

In 2020 waren er geen besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor de leden van het college van bestuur.

11.3 Bestuur

Bestuurlijke structuur
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: www.saxion.nl/over-saxion/organisatie.

Besturingsfilosofie
Binnen Saxion wordt uitgegaan van een besturingsfilosofie en -model waarbij bestuur/management integrale management-verantwoordelijkheid draagt. Dit betekent dat zij binnen hun mandaat de volle verantwoordelijkheid dragen voor de realisering van de overeengekomen doelen (zoals op het terrein van het primaire proces (kwaliteit/kwantiteit), personeelszorg en financiën) de vastgestelde kaders, met behulp van de beschikbaar gestelde middelen, in goede afstemming met anderen binnen en buiten de organisatie. Om onze ambities te kunnen realiseren is het van belang te standaardiseren in de ondersteunende processen en applicaties. De strategische lijn Slagvaardige organisatie is hier mede op gericht (zie paragraaf 4.7).

Integraal Management
De besturing vindt plaats op basis van integraal management. Iedere eenheid is verantwoordelijk voor het realiseren van de afgesproken resultaten en voor het doelmatig en rechtmatig aanwenden van de (merendeels publieke) middelen. De eenheden zijn daarnaast verantwoordelijk voor de naleving van de wettelijke voorschriften en regelgeving die in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) staan.

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 van Saxion en in 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 & control (P&C-cyclus). 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 10.7 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 rapportagestructuren. De raad van toezicht van Saxion houdt toezicht op de invulling en uitvoering van het risicomanagement.

Horizontale dialoog

Saxion is stevig verbonden met het bedrijfsleven, de overheid en de maatschappelijke instellingen in de regio Oost-Nederland. 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, academieraden en de CMR en betrokken bij organisatorische ontwikkelingen en bij het beleid rond onderwijs en onderzoek. De studieverenigingen hebben veelal een ondersteunende rol;
- De inzet van de middelen in het kader van de kwaliteitsafspraken komt tot stand in nauwe afstemming met studenten en docenten, zie hoofdstuk 6;
- Studenten, medewerkers en het werkveld zijn betrokken bij het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitszorg door deelname aan onder andere evaluaties en audits;
- Er zijn diverse informele, interne overlegvormen, zoals bijvoorbeeld het Saxionbrede Overleg van Kwaliteitszorgfunctionarissen (SOK), het Netwerk van Voorzitters Examencommissies van Saxion (NVES), overleg van voorzitters klachtencommissies en van onderwijskundig adviseurs (NeOn);
- 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 betrekt en onderdeel maakt van het onderwijsproces (zie paragraaf 5.7);
- We meten periodiek de tevredenheid van het werkveld over ons onderwijs en onderzoek door werkveldtevredenheidsonderzoeken;
- Saxion kent diverse partnerships met bedrijven en instellingen. Onder meer via de beide Centres of Expertise (zie paragraaf 7.6) en Novel-T (zie paragraaf 8.2) hebben we contact met diverse stakeholders. Daarnaast neemt Saxion deel aan diverse B2B-netwerken en heeft het een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met Oost NL;
- Het college van bestuur betrekt het bedrijfsleven, de (lokale) overheid, onderwijsinstellingen, de Vereniging Hogescholen en andere maatschappelijke organisaties via bestuursfuncties (waaronder Twente Board en de Strategische Board Cleantech Regio) en diverse formele en informele gremia bij ontwikkelingen van Saxion. Andersom wordt Saxion bestuurlijk, maar ook via haar onderwijs en onderzoek, betrokken bij diverse actuele regionale en landelijke thema's en bij de ontwikkeling van het regionale ecosysteem.

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

TABEL 11.1 **OVERZICHT 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 en vicevoorzitter)	De heer drs. T. Kos (lid)	Gezamenlijk	Totaal
Reiskosten binnenland	1.424	483	2.054	-	3.961
Reiskosten buitenland	-	-	-	-	-
Representatiekosten	-	-	-	84	84
Overige kosten	-	-	-	4.094	4.094
Totaal	**1.424**	**483**	**2.054**	**4.178**	**8.139**

11.4 Verantwoording bestuurskosten en declaraties

Mevrouw Mulder en de heer Kos hebben geen leaseauto en reizen 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
- De heer drs. T. Kos: € 2.220

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

11.5 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 2020 voor wat betreft de samenstelling onveranderd geweest.

Hierna volgt een overzicht van belangrijke bespreek- en beslispunten.

Governance

De raad van toezicht houdt toezicht op de algemene gang van zaken binnen Saxion en de wijze waarop Saxion bestuurd wordt en adviseert het college van bestuur gevraagd en ongevraagd. De raad van toezicht is de werkgever van het college van bestuur. De raad van toezicht geeft de accountant opdracht voor de controle van de jaarstukken.

De raad 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 drie vaste commissies: de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de commissie onderwijs & onderzoek. Het toetsingskader, dat is opgesteld volgens de richtlijnen van de Branchecode goed bestuur hogescholen, is voor de raad van toezicht richtinggevend.

Overleggen

In 2020 is de raad van toezicht vijf keer in een formele vergadering bijeengeweest. Alle leden zijn bij alle vergaderingen aanwezig geweest. Met uitzondering van de vergadering op 23 september 2020 hebben alle bijeenkomsten online plaatsgevonden. Op 6 april 2020 en op 12 mei 2020 zijn er extra inhoudelijke online overleggen gevoerd. Op 11 november zijn bij de themabijeenkomst over de plannen voor Apeldoorn de burgemeester en twee wethouders van de gemeente Apeldoorn te gast geweest. Een delegatie van de raad van toezicht heeft in 2020 twee keer een overlegvergadering van de CMR met het college van bestuur bijgewoond. Tevens heeft de toezichthouder die benoemd is op voordracht van de CMR enkele informele gesprekken gevoerd met het dagelijks bestuur van de CMR. De auditcommissie heeft twee keer vergaderd, de remuneratiecommissie heeft ook tweemaal vergaderd. De commissie onderwijs & onderzoek is twee keer bijeengekomen voor een vergadering en heeft een werkbezoek afgelegd. De functioneringsgesprekken met het college van bestuur hebben plaatsgevonden in juli 2020. De zelfevaluatie van de raad van toezicht is gestart in 2019 en is afgerond in februari 2020.

Hoofdpunten in 2020

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 2020 de volgende onderwerpen centraal gestaan:

Impact maatregelen corona
De raad van toezicht is goed op de hoogte gehouden van de impact van de coronamaatregelen. Het college van bestuur heeft de raad meegenomen in de wijze waarop Saxion is omgegaan met deze crisis en zich voorbereid op een toekomst na corona. Door de inrichting van een crisisorganisatie heeft Saxion zich snel aan de veranderende omstandigheden aangepast. Er is gesproken over de afstemming van maatregelen binnen de Vereniging Hogescholen en het volgen van overheidsbeleid met betrekking tot maatregelen. Ook zijn korte en langere termijn-risico's benoemd, zoals onder andere financiële consequenties, terugloop van buitenlandse studenten, voortgang van vacatures en gezond en veilig werken. Tevens is veel gesproken over de impact van de maatregelen op het onderwijs: welke lessen kunnen we leren uit de overgang naar online leren? De voortgang van onderzoek heeft ook aandacht gevraagd. De consequenties van de maatregelen voor studenten en voor medewerkers in onderwijs en ondersteuning zijn groot. De raad van toezicht neemt waar dat de Saxiongemeenschap een enorme veerkracht toont met een positieve inzet.

Kwaliteitsafspraken
Via de P&C-cyclus zal Saxion de meetbare en herleidbare resultaten van de investeringen (€ 12 mln.) monitoren. Naast vaste agendering in de commissie onderwijs & onderzoek zal de verantwoording van de Kwaliteitsafspraken door de auditcommissie worden gevolgd, een en ander conform de in de Kwaliteitsafspraken neergelegde procedures.

Strategische lijnen
De raad van toezicht heeft aandacht gevraagd voor de impact van de coronaperiode op de uitgezette strategische lijnen. Er is uiteraard extra zorg voor de kwaliteit van het 'noodonderwijs' in deze periode. Uitval is één van de grote zorgen bij online onderwijs en de raad van toezicht heeft gevraagd om agendering van de reductie van uitval in de commissie onderwijs & onderzoek.

Demografische krimp
De stabilisatie van het instroomcijfer van nieuwe studenten in Enschede kan een eerste effect zijn van de verwachte demografische krimp. In Twente en in de Achterhoek zijn stagnatie en krimp inmiddels in meerdere sectoren merkbaar. Apeldoorn en Deventer hebben waarschijnlijk nog groeipotentieel vanwege de meer centrale ligging in Nederland. Mogelijk houdt de groei van studentenaantallen bij Saxion een tijdje aan. Mogelijke verklaringen zijn: jonge mensen stellen vanwege de (verwachte) economische crisis hun toetreding tot de arbeidsmarkt uit, het toekennen van een bindend studieadvies is uitgesteld en de centrale schoolexamens zijn vervallen. Bij teruglopende studentenaantallen treedt er een zelfversterkend effect op waardoor krimpregio's nog meer/sneller worden geraakt.

Profilering Saxion in Apeldoorn
De raad van toezicht is geïnformeerd en denkt mee over de profilering van Saxion in de drie vestigingsplaatsen. Op het gebied van veiligheid zal Saxion (delen van) hbo-opleidingen en onderzoek in Apeldoorn ontwikkelen. Dat doet Saxion samen met opleidingen van het Korps Mariniers, het Opleidings-, Trainings- en Kenniscentrum Koninklijke Marechaussee, de Politieacademie en het Instituut Fysieke Veiligheid (Brandweer). De Universiteit Twente en ROC Aventus zijn tevens partij in het daartoe met de gemeente gesloten convenant. Financiering komt mede vanuit de gemeente Apeldoorn, de Regio Deal en de provincie Gelderland. Saxion verwacht dat verdere profilering van Apeldoorn op het thema Veiligheid zal leiden tot circa 1.000 extra studenten.

"De raad van toezicht houdt toezicht op de algemene gang van zaken binnen Saxion en de wijze waarop Saxion wordt bestuurd. De raad adviseert het college van bestuur gevraagd en ongevraagd."

Profilering Saxion in Deventer
De ontwikkeling van de Stadscampus Kien kan het begin zijn van de stedelijke profilering op het gebied van IT en duurzame, creatieve werk- en leefomgeving. Saxion Deventer staat nog niet goed op het netvlies van studiekiezers. De raad van toezicht doet de suggestie om de bijzondere, historische kenmerken van de stad en het profiel van de aanwezige bedrijven te benutten. Deventer Marketing geeft goede impuls voor het economisch perspectief en merkprofilering. Er wordt onderzoek gedaan naar de keuzemotieven onder scholieren in de regio. Tevens wordt de lokale arbeidsmarktbehoefte in kaart gebracht. Twee concrete stappen zijn in voorbereiding: de macrodoelmatigheidsaanvragen voor de opleiding Interior Design & Styling en voor een IT-master.

Informatievoorziening Saxion
De raad van toezicht heeft aangegeven dat de samenhang en de concreetheid van de verschillende projecten op het gebied van informatietechnologie moet verbeteren, waardoor het overzicht wordt verbeterd. Het college van bestuur herkent dit probleem en stuurt op meer onderlinge samenhang en een scope op een langere termijn. De afgelopen jaren is een aantal grote informatievoorziening projecten succesvol afgerond. Door corona is echter vrijwel alle informatievoorziening capaciteit ingezet op de transitie naar hybride en online onderwijs. Alle aandacht is uitgegaan naar het draaiende houden van operationele activiteiten. Ook heeft corona geleid tot heroverwegingen en wijzigingen in projecten. Regie voeren via een programmatische aanpak blijkt een enorme opgave qua tijd, communicatie en beschikbare expertise.

Vacatures zijn moeilijk vervulbaar en ook externen zijn nauwelijks beschikbaar. De raad van toezicht vraagt om agendering van de inhoud en de voortgang van de meerjaren Roadmap Informatievoorziening (2021-2025) en versteviging van regie en vergroting van executiekracht.

Strategische personeelsplanning
De raad van toezicht heeft gevraagd naar de voortgang op het gebied van strategische personeelsplanning. Eenheden binnen Saxion zullen op basis van in- en externe ontwikkelingen (zoals strategie Saxion, studentprognoses, ontwikkelingen werkveld en arbeidsmarkt, digitalisering, onderwijsontwikkelingen en financiële situatie) hun toekomstige kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte in kaart brengen.

Medewerkers tevredenheidsonderzoek
De raad van toezicht is benieuwd naar de verbetersuggesties die medewerkers zelf geven op het gebied van werkdruk en efficiëntie. Met lean/continu verbeteren heeft Saxion verbeteringen in efficiëntie gerealiseerd. De beleefde werkdruk is echter door de crisissituatie weer verhoogd, met name in academies. Werken op afstand heeft een negatieve invloed op de medewerkerstevredenheid. De raad van toezicht doet de suggestie om kort-cyclisch te sturen op medewerkerstevredenheid en adviseert verbetermaatregelen snel uit te voeren.

Public affairs
De public affairs agenda wordt met regelmaat expliciet besproken met de raad van toezicht. Momenteel loopt er een lobby vanuit de Vereniging Hogescholen voor meer mogelijkheden voor de onderzoekstaken, een betere onderzoeksfinanciering en een eigen derde cyclus vanuit de Vereniging Hogescholen. Een specifiek issue voor Saxion is dat hogescholen in krimpregio's pleiten voor meer stabiliteit in financiering door een grotere vaste voet in de bekostiging. De raad van toezicht wordt in deze ontwikkelingen goed meegenomen.

Jaarafsluiting
Een belangrijke verbetering is tot stand gebracht door verdere integratie van het jaarplan en de meerjarenbegroting. Er ligt een goed leesbaar jaarplan. De raad van toezicht vraagt om een volgende slag waarbij de strategische deelplannen op het gebied van onderwijs en onderzoek, huisvesting en IT een financiële uitwerking krijgen en opgenomen worden in de meerjarenbegroting.

Medezeggenschap
Een afvaardiging van de raad van toezicht heeft deelgenomen aan de overlegvergaderingen van 24 juni 2020 en 4 november 2020. In juni is gesproken over de ontwikkelingen van de coronacrisis en het Saxion Jaarverslag 2019. In november zijn de kwaliteitsafspraken besproken en wat onderwijs in coronatijd te weeg brengt en wat dit betekent voor de toekomst. De CMR heeft de jaarstukken (Saxion jaarverslag 2019, Saxion jaarplan en meerjarenbegroting 2019) besproken, waarbij een delegatie van de raad van toezicht aanwezig is geweest. De inhoud, vorm en frequentie van het overleg met de raad van toezicht voldoen aan wet- en regelgeving en moeten voldoen aan wederzijdse belangen. Vanwege de impact van corona is de themabijeenkomst gecanceld. Paul Koch, lid op voordracht van de CMR, heeft op 27 mei en 4 november 2020 informeel overleg gevoerd met de het dagelijks bestuur van de CMR.

Invulling adviesrol en klankbordfunctie
De leden van de raad van toezicht zijn frequent betrokken bij activiteiten binnen de hogeschool. De online opening van het hogeschooljaar en de online Saxion Christmas Night voor medewerkers zijn bijgewoond door enkele toezichthouders.
De raad van toezicht heeft kennisgemaakt met de nieuwe directeuren voor de diensten Control, Finance & Audit en Marketing & Communicatie. De themabijeenkomst in november had als doel de gemeenschappelijke agenda van de gemeente Apeldoorn en Saxion te bespreken. Met het college van burgemeester en wethouders is gesproken over de kans om het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering uit te laten groeien naar een nationaal instituut met toonaangevend onderwijs en onderzoek.

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 kennisgenomen 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 CMR en de verantwoordelijke voor het IT-innovatieportfolio. Tevens heeft de auditcommissie van de 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 en de deelname aan de commissies zijn in 2020 onveranderd. Met ingang van 1 januari 2020 is Timo Kos benoemd als lid van het college van bestuur van Saxion. 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.

Transacties met tegenstrijdige belangen
De raad van toezicht verklaart dat er in 2020 geen transacties zijn aangegaan waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor de leden van de raad van toezicht.

Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen
De jaarlijkse indexatie vanuit de Wet Normering Topinkomens (WNT) is door de raad van toezicht gevolgd.

Auditcommissie
De auditcommissie heeft in 2020 tweemaal vergaderd. Ook de externe accountant is in beide vergaderingen bij relevante delen aanwezig geweest. In beide vergaderingen is een 'entre nous' tussen de auditcommissie en de externe accountant geagendeerd en uitgevoerd.

In 2020 is speciale aandacht geweest voor de financiële impact van de coronacrisis. De auditcommissie vindt daarnaast de informatievoorziening (Roadmap Informatievoorziening) en Informatiebeveiliging en privacy (Roadmap IB&P) belangrijke aandachtsgebieden. Elke vergadering wordt er over de voortgang geïnformeerd. De auditcommissie heeft in het najaar aandacht gevraagd voor het opstellen van een basisscenario en een meer beleidsrijke meerjarenbegroting (op basis van actuele onderliggende deelplannen met betrekking tot IT, huisvesting en strategische personeelsplanning). Dit wordt in 2021 nader uitgewerkt.

Over de volgende onderwerpen bracht de auditcommissie advies uit: de Jaarrekening 2019, de risico-, financiële en continuïteitsparagraaf in het Bestuursverslag Saxion 2019, het accountantsverslag over 2019 (inclusief de bevindingen ten aanzien van de bekostigingscontrole), het hoofdstuk financiën in de Saxion managementrapportages 2020, de rapportage interim bevindingen controle 2020 van de externe accountant, het vormen van bestemmingsreserves ultimo 2020, de meerjarenbegroting 2021-2025 en aanpassingen in het treasurystatuut. Daarnaast zijn belangrijke wijzigingen in waarderingsgrondslagen (activering implementatiekosten applicaties) en schattingen (aanpassing afschrijvingstermijnen van bepaalde categorieën materiële vaste activa) besproken. De raad van toezicht heeft de adviezen van de auditcommissie overgenomen.

Tevens heeft de auditcommissie zich laten informeren over ontwikkelingen met betrekking tot de kaderbrief, de voortgang van belangrijke veranderprojecten van de dienst Control, Finance & Audit (waaronder het proces 'closing', de voorbereiding van de aanbesteding van een geïntegreerde Financiën/HRM applicatie en de voorgenomen wijziging van het interne allocatiemodel), verbonden partijen, de waardering van het vastgoed, het controleplan 2020 van de externe accountant, de halfjaarlijkse risiconotities, het Saxion auditplan 2021, de halfjaarlijkse samenvatting van de belangrijkste uitkomsten van de audits 2020 en de voortgang van belangrijke verbeteracties uit audits en het jaarverslag 2019 / jaarplan 2021 van de treasurycommissie.

Remuneratiecommissie
Op 6 december 2011 is het wetsvoorstel normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) door de Tweede Kamer aangenomen. Deze wet stelt maxima aan de bezoldiging van topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector. Op basis van criteria met betrekking tot de bestuurlijke complexiteit van een instelling wordt Saxion in klasse G ingedeeld, waarvoor in 2020 een bezoldigingsmaximum van € 201.000 gold. De honoreringsmaxima voor toezichthouders zijn gekoppeld aan de bezoldiging van de bestuurder. De WNT maximaliseert de vergoeding van de voorzitter van de raad van toezicht tot 15% van deze bezoldiging en voor de leden van de raad van toezicht tot 10% van de voor de eigen bestuurder geldende bezoldiging. Het feit dat het bezoldigingsmaximum over 2020 voor bestuurders op basis van klasse G, hetgeen voor Saxion geldt, is vastgesteld op € 201.000 betekent dat de bezoldiging van de voorzitter van de raad van toezicht met ingang van 1 januari 2020 € 30.150 bedraagt. Voor de leden geldt met ingang van 1 januari 2020 een bezoldiging van € 20.100 (op jaarbasis). De raad van toezicht heeft, na advies van de remuneratiecommissie, besloten om het tijdelijke dienstverband van Timo Kos (lid college van bestuur) met ingang van 1 januari 2021 om te zetten naar een vast dienstverband. Op 1 juli 2020 heeft er met zowel mevr. drs. J.L. Mulder, mevr. mr. H.G.M. van Oldeniel als de heer drs. T. Kos een functioneringsgesprek plaatsgevonden.

Commissie onderwijs & onderzoek
De commissie onderwijs & onderzoek is bijeengekomen op 12 februari en 23 september 2020 voor een vergadering. Vanwege corona is het werkbezoek in mei 2020 geannuleerd. Op 16 december 2020 heeft de commissie een online werkbezoek afgelegd. De vergadering vindt plaats met de portefeuillehouders onderwijs en onderzoek van het college van bestuur. De focus van de commissie ligt op het systeem van kwaliteitszorg en de werking ervan. Ze richt zich vooral op het verdiepende gesprek over de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en de wisselwerking daartussen; daarbij heeft ze aandacht voor kwaliteitsverbeteringen en welke succesfactoren daarin een rol spelen.

In de vergaderingen van de commissie komen standaard de resultaten en follow-up van onderwijs- en onderzoeksvisitaties en -saudits aan de orde. Ten aanzien van onderwijs worden de betekenis en het belang van interne audits besproken. De rapportages bevatten veel en respectvolle feedback. Bij opleidingen met een meer kritische rapportage worden verbeterplannen opgesteld en uitgevoerd. Ten aanzien van onderzoek wordt met name stilgestaan bij het belang van een krachtige onderzoeks-omgeving en een onderzoekscultuur waarin onderzoekers elkaar de maat nemen. Ook de kwaliteitsafspraken zijn een terugkerend agendapunt. Bij de bespreking van de voortgang geeft de commissie als aandachtspunten mee zoveel mogelijk evidence based te werken, dan wel te kiezen voor te verwachten effectiviteit, naast het betrekken van decentrale medezeggenschap.

Voorts staan ontwikkelingen in de kwaliteitszorg onderzoek centraal: de overgang van visitaties van lectoraten afzonderlijk naar visitaties van clusters van lectoraten, en de voortgang van de implementatie van de Nationale Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit, zowel in het onderzoek als in het onderwijs. Ten slotte reflecteert de commissie op het onderwijsportfolio van Saxion en het Implementatieplan visie praktijkgericht onderzoek. Ze spreekt waardering uit voor het implementatieplan, waarmee Saxion naar een robuuste onderzoekscultuur wil toewerken, met lectoraten

als centrale schakel tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk. Het college van bestuur kiest met overtuiging voor een decentrale verbondenheid aan academies, omdat daar de verwevenheid tussen onderzoek en onderwijs gestalte wordt gegeven. De commissie heeft in 2020 één werkbezoek afgelegd bij de Academie Financiën, Economie & Management. De commissie is onder de indruk van de wijze waarop deze Academie het leerpotentieel benut op het grensvlak van onderwijs, onderzoek en werkveld. Kwaliteitsimpulsen aan het onderwijs met de positionering van lectoraten in de academie en de verwevenheid binnen de genoemde driehoek – ook in internationale samenwerking met bijvoorbeeld UC Berkeley – hebben zichtbaar effect.

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. In 2020 zijn er geen vacatures geweest en is deze commissie niet bijeen geweest.

Vooruitblik, dankwoord en slotverklaring

De raad van toezicht bedankt het college van bestuur voor het informeren en betrekken van de raad van toezicht tijdens deze coronacrisis. De raad van toezicht vindt dat het college de goede dingen heeft gedaan. De raad van toezicht spreekt zijn complimenten uit voor de inzet, inspanning en flexibiliteit van het college van bestuur, de directeuren, de medezeggenschapsraad, de medewerkers en studenten van Saxion in dit jaar dat bijzonder zwaar is geweest vanwege de coronacrisis. Tot slot verklaart de raad van toezicht van de Stichting Saxion, University of Applied Sciences, dat de raad heeft kennisgenomen van het Bestuursverslag Saxion 2020 dat door het college van bestuur is opgesteld en vastgesteld. Het accountantskantoor PwC heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de Jaarrekening 2020 van de Stichting Saxion. De raad van toezicht heeft op 25 mei 2021 goedkeuring gegeven aan het Bestuursverslag Saxion en de Jaarrekening 2020 van de Stichting Saxion.

11.6 Verslag centrale medezeggenschapsraad

Ook in 2020 heeft de centrale medezeggenschap (CMR) op tal van onderwerpen een kritische maar constructieve dialoog met het college van bestuur gevoerd. Dit stond vanzelfsprekend vanaf maart veelal in het teken van de coronacrisis.

De coronacrisis heeft de rol van de medezeggenschap niet beperkt. De CMR heeft met succes de overstap kunnen maken naar digitaal werken en vergaderen, en op die wijze ook dit jaar goed invulling kunnen geven aan de eigen bevoegdheden. Onderwerpen met een hoge urgentie, zoals een aanpassing in de Onderwijs- en Examenregeling (OER), konden snel in samenspraak met de CMR tot stand worden gebracht door structurele afspraken met het college van bestuur, zoals het overeengekomen OER-addendum en de interne CMR-regeling (aanstelling van een ad hoc-commissie). Eind 2020 zijn er nieuwe afspraken met het college van bestuur gemaakt over het faciliteren van de medewerkers in de medezeggenschap, nadat dit voor studenten op basis van het landelijk akkoord tussen ISO, LSVb, VSNU en Vereniging Hogescholen al was gerealiseerd.

De verkiezingen voor de centrale en decentrale medezeggenschapsraad in november zijn succesvol verlopen. Ten opzichte van 2018 waren zowel het aantal kandidaatstellingen als de opkomst hoger.

De CMR heeft het afgelopen jaar overleg gevoerd over en aandacht gevraagd voor de kwaliteit van het online en hybride onderwijs en het welzijn van (internationale) studenten. De aanmeldingen bij de voltijd, de Saxion Parttimeschool en het internationale onderwijs, en de doorstroom van deze studenten zijn door de CMR met meer dan gemiddelde aandacht gevolgd. Bij het onderwijsgevend en ondersteunend personeel ging de aandacht dit jaar met name uit naar de werkdruk en de facilitering van het thuiswerken. Bij het thema werkdruk waren het nieuwe werken en de implementatie van het Saxion Onderwijsmodel (SOM) belangrijke speerpunten.

In de themabijeenkomsten heeft de CMR stilgestaan bij: de plaats van onderzoek in het hbo, de omgang met AVG-gegevens en de flexibele arbeidsrelaties in het onderwijs. Mede naar aanleiding van de cao zijn er, tijdens de behandeling van de begroting voor 2021, met het college van bestuur voorlopige afspraken gemaakt over het verminderen van de tijdelijke aanstellingen bij Saxion. In 2021 zal hierover verder worden gesproken.

Kwaliteitsafspraken

In 2020 heeft de CMR rondom de uitvoering van de kwaliteits-afspraken meebewogen door het accent te leggen op de uitwerking van deze afspraken en deelplannen op decentraal niveau. De CMR heeft nadrukkelijk de wens om te komen tot een helder inzicht van de op academieniveau gemaakte keuzes en de bijbehorende bestedingen en verantwoording van de middelen. Het belang van de betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap, de academieraden en opleidings-commissies bij de uitwerking van de kwaliteitsafspraken is een terugkerend onderwerp van gesprek geweest in de CMR. In dit kader is er met het college van bestuur ook van gedachten gewisseld of het, naar aanleiding van de coronacrisis, wenselijk is om te komen tot een strategische heroriëntatie van de kwaliteitsmiddelen. De CMR deelt de conclusie dat de kwaliteitsafspraken ook in deze bijzondere omstandigheid tot op heden passend zijn. De onder-besteding van de kwaliteitsmiddelen in 2020 is met de CMR besproken. De voor 2021 gevormde bestemmings-reserve van de kwaliteitsmiddelen is met instemming van de CMR tot stand gekomen.

11.7 Risicomanagement

Saxion heeft risicomanagement ingebed in de 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 de eigen 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.

In 2020 is de risicomanagementcyclus geëvalueerd. Om het risicomanagement binnen Saxion overzichtelijk te houden, is in het najaar van 2020 gestuurd op een reductie tot drie maatregelen per toprisico, waar nodig aangevuld met een eenheid specifieke maatregelen. In 2021 verwachten wij qua opzet geen grote wijzigingen. De focus zal in 2021 liggen op het verkrijgen van inzicht in de voortgang van de beheersing per toprisico, en daarmee in het borgen van de toprisico's in de P&C-cyclus van de eenheden.

Risicobewustzijn

Het managen van risico's is onderdeel van de besturing en besluitvorming binnen Saxion. Het college van bestuur en de raad van toezicht bespreken de toprisico's periodiek. Ze beoordelen welke effecten de risico's kunnen hebben op de strategische doelstellingen, de bedrijfsvoering en op onze reputatie.

Toelichting op de risico's

De toprisico's (zie tabel 11.2) kunnen het bereiken van de strategische doelen mogelijk belemmeren. Per toprisico geven we aan wat de ingezette maatregelen zijn. Saxion heeft op dit moment een gezonde financiële positie en een buffer om risico's op te vangen.

In aanvulling op de toprisico's in tabel 11.2 is hieronder een meer gedetailleerde toelichting gegeven op de belangrijkste risico's, die voortvloeien uit de huidige onzekere corona situatie:

- Door de blijvende onzekerheid rondom corona wordt planvorming beperkt. Daarnaast is het werven van adequaat personeel een probleem. Daardoor is er een risico op het niet volledig kunnen inzetten van beschikbare extra financiële middelen in 2021 (uit de bestemde reserve en uit het Nationaal Programma Onderwijs). Daarnaast vindt vertraging plaats, zolang de gebouwen nog gesloten zijn. Eventuele niet ingezette middelen worden doorgezet naar de komende jaren. In verband met de verwachte extra financiële middelen en andere genomen maatregelen is het toprisico 'onvoldoende tijdig kunnen inspelen op financiële veranderingen' gedaald;
- Vertraging van (onderwijs)vernieuwing, zoals de kwaliteits-afspraken, omdat meer capaciteit voor de operationele taken nodig is vanwege corona. De vertraging leidt, mits het niet te lang duurt, niet tot een stijging van het toprisico 'noodzakelijke vernieuwing en innovatie uit ambitie en verbetering fundament wordt niet tijdig gerealiseerd';
- Studievertraging doordat onderwijs en toetsing niet volledig door kunnen gaan. Dit kan ervoor zorgen dat de doelen ten aanzien van bachelorrendement en uitval niet worden gehaald, wat op termijn tot een lagere bekostigingsgraad kan leiden. Meetbare effecten op studievoortgang zijn op dit moment beperkt. Lange termijn effecten zijn lastig in te schatten en omvatten minder meetbare zaken. Dit risico heeft op basis van de huidige inschatting geen effect voor de toprisico's;

TABEL 11.2 **TOPRISICO'S SAXION**

Toprisico	Belangrijkste maatregelen
Stel basiskwaliteit onderwijs niet op orde waardoor: - Structurele ontevredenheid studenten en/of werkveld; - Onvoldoendes halen bij accreditaties.	- Accreditatie op orde. - Elke dag accrediteerbaar met behulp van continu verbeteren (zie paragraaf 4.7). - Voldoende gekwalificeerde docenten.
Onvoldoende studenten voor de regionale arbeidsmarkt.	- Binding van studenten en sturing op reduceren van uitval - Versterken van het onderwijs- en onderzoeksportfolio (onder andere Apeldoorn, Deventer, AD's, masters) - Inventariseren behoeften en intensiveren samenwerking met werkveld
Onvoldoende tijdig kunnen inspelen op financiële veranderingen. Mogelijke externe veranderingen: krimp, lagere financiering in verband met recessie, aanpassing leenstelsel en aanpassen bekostigingssystematiek.	- Uitwerken van een basisscenario, inclusief te nemen maatregelen. - Standaardiseren en realiseren besparingen (onder andere via Roadmap. Informatievoorziening, zie paragraaf 4.7). - Invoeren nieuw allocatiemodel (o.b.v. gewenst onderwijs- en onderzoeksportfolio).
Noodzakelijke vernieuwing en innovatie uit ambitie en verbetering fundament wordt niet tijdig gerealiseerd.	- Vertalen van de strategie naar SMART doelen en een meerjarenplan. - Doelen vertalen naar geïntegreerd meerjarenbeleid voor IT, personeel en huisvesting. - Beschikbaar maken van voldoende verandercapaciteit.
Verbeteren informatievoorziening vertraagt en/of is te duur.	- Verbeteren personele en financiële impactanalyse Roadmap. Informatievoorziening en resourceplanning. - Professionaliseren project-, programma- en portfoliomanagement. - Standaardiseren en realiseren besparingen (onder andere via Roadmap Informatievoorziening).
Incident op het gebied van informatiebeveiliging en privacy (IB&P) waarbij: - Bedrijfscontinuïteit niet gewaarborgd; - We grote imagoschade oplopen; - Bestuur aansprakelijk wordt gesteld; - We een boete krijgen van de Autoriteit Persoonsgegevens.	- Verhogen bewustzijn medewerkers door breed te communiceren over IB&P. - Centralisatie en standaardisatie van ICT-middelen. - Borgen bedrijfscontinuïteit IT (maatregelen met betrekking tot incident/aanval).
Studievertraging door het niet meer in de volledige breedte aan kunnen bieden van het onderwijs in verband met nu een te grote nadruk op versnelde implementatie van digitaal onderwijs. De genomen maatregelen, waaronder het technisch mogelijk maken en de ondersteuning van docenten in het digitaal onderwijs zorgen ervoor dat dit risico zoveel mogelijk wordt beperkt. Hierdoor wordt de kwaliteit van het diploma geborgd. Beslissingen over andere vormen van toetsen worden weloverwogen genomen met daarin heel nadrukkelijk de kwaliteitsborgende rol van de examencommissies. Er is wel een groot verlies vanuit het perspectief van de studentbeleving. Er zijn en worden maatregelen getroffen om studenten, die het moeilijk hebben, extra te ondersteunen. Dit risico heeft op basis van de huidige inschatting geen effect voor de toprisico's; - **Kortingen vanuit het ministerie van OCW op het macrobudget en minder beschikbare externe (subsidie) middelen voor projecten en contractonderwijs in verband met een mogelijke recessie.** Eind april 2021 zijn er geen aanwijzingen dat dit een hoog risico is. Vanuit het Nationaal Programma Onderwijs zijn extra middelen beschikbaar gesteld, zoals toegelicht bij de eerste bullet; - **Langdurig minder internationale en deeltijdstudenten (in verband met recessie).** Dit risico heeft op basis van de huidige inschatting geen effect voor de toprisico's; - **Hoger ziekteverzuim en/of lagere kwaliteit van de dienstverlening en/of minder efficiency door het langdurig thuiswerken. Corona 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 rustige werkplek. Hiervoor is specifieke aandacht vanuit de leidinggevenden. Daarnaast zijn eind 2020/ begin 2021 thuiswerk faciliteiten beschikbaar gesteld. Dit risico heeft op basis van de huidige inschatting geen effect voor de toprisico's; - **Hoger risico op een incident vanuit Informatiebeveiliging & privacy, gezien de toegenomen digitalisering.** Er zijn extra middelen beschikbaar gesteld om maatregelen te nemen. Gezien de toenemende externe dreiging is het toprisico 'incident op het gebied van informatiebeveiliging en privacy (IB&P)' gestegen.	

TABEL 11.3 **RISICOBEREIDHEID**

Risicocategorie	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 (bijvoorbeeld 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 2020). 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.

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 tabel 11.3 is de risicobereidheid per risicocategorie weergegeven.

11.8 Uitwerking notities Helderheid

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

11.9 Klacht en beroep

In 2020 zijn door het Meldpunt Klacht en Geschil (MKG) in totaal 365 klachten behandeld (in 2019: 256). De meeste klachten betreffen het onderwerp toetsing (171) en deze zijn ter behandeling doorgestuurd naar de betreffende examencommissie (2019: 82). De klachten die door de klachtencommissies zijn behandeld betreffen merendeels de organisatie zoals de overschrijding van de nakijktermijn, het (toets)rooster en niet-werkende digitale systemen (118, in 2019: 73). Deze laatste categorie omvat in verband met corona dit jaar een breder terrein. In dit kader zijn met name klachten binnengekomen over problemen bij het inloggen, het inleveren van documenten via Blackboard, storingen bij online toetsen en de communicatie (vanuit de opleiding) met studenten.

Bij het college van beroep voor de examens (Cobex) zijn in totaal 130 beroepschriften binnengekomen (2019: 176). In 24 zaken is uitspraak gedaan waarbij in 6 zaken het beroep gegrond is bevonden, in 1 beroepszaak het beroepschrift deels gegrond is verklaard (voor zover het de zwaarte van de opgelegde sanctie betreft) en zijn 17 beroepschriften ongegrond verklaard.

Bij de geschillenadviescommissie (GAC) zijn 24 bezwaren ingediend (2019: 24). De meeste bezwaarschriften hebben betrekking op (terug)betaling van collegegeld, het niet toelaten tot een opleiding bij Saxion en de afwijzing van bestuursparticipatie bij een studievereniging.

Bij de klachtencommissie ongewenst gedrag, bij de bezwarencommissie rechtspositionele aangelegenheden en bij de bezwarencommissie beoordelingsgeschillen zijn in 2020 geen zaken aanhangig gemaakt. Ook is er in 2020 geen beroep gedaan op de Saxion Klokkenluidersregeling. Bij de bezwarencommissie indelingsgeschillen zijn eind 2020 15 bezwaarschriften behandeld. Hiervan zijn 14 bezwaarschriften ingediend vanuit de Facilitaire Serviceorganisatie (in het kader van herijking functiegebouw FSO). Van de 15 bezwaarschriften zijn er 3 gegrond en 12 ongegrond verklaard.

De studentendecanen hebben in 31 zaken (2019: 32) studenten van verschillende opleidingen van advies gediend en kwesties behandeld, waarin klachten/geschillen aan de orde geweest zijn.

De vertrouwenspersonen van studenten en de functionarissen huiselijk geweld en kindermishandeling hebben in totaal 73 kwesties (2019: 63) behandeld. Thema's die aan de orde zijn gekomen zijn onder andere huiselijk geweld met (soms) fysieke, economische en psychische mishandeling, meldingen van ernstige conflicten in de familie en meldingen over discriminatie en racisme.

De vertrouwenspersonen voor medewerkers van Saxion hebben 47 kwesties behandeld (2019: 36) en in totaal 131 gesprekken gevoerd (2019: 84). Kwesties die aan de orde gekomen zijn, zijn onder andere intimidatie en onheuse bejegening door de leidinggevende, agressiviteit door leidinggevende bij het opdragen van taken aan de medewerker en het ontbreken van vertrouwen in de leidinggevende.

De ombudsfunctionaris – die vanaf 1 juni 2020 bij Saxion werkzaam is - heeft in de periode vanaf 1 juni 2020 tot en met 31 december 2020 10 klachten van studenten afgehandeld. Met name het vastlopen bij de stage speelt een belangrijke rol. Opvallend is het aantal ouders dat contact zoekt in plaats van de student zelf. Daarbij is onder meer de zorg geuit, dat de opleiding vanwege corona de student te weinig biedt.

De ombudsfunctionaris heeft 23 klachten van medewerkers behandeld. Primair gaat het hierbij vaak om een serieus verstoorde relatie/conflict/spanningsveld tussen medewerker(s) en leidinggevenden. Een aantal zaken betreft overige communicatiestoornissen, waarbij de coronamaatregelen (thuiswerken) zeker een rol spelen.

Financiën en continuïteit

12.1 Financiële paragraaf
12.2 Continuïteitsparagraaf

twaalf

12 Financiën en continuïteit

12.1 Financiële paragraaf

Saxion is financieel gezond waardoor het mogelijk is om extra te investeren met het oog op de toekomst. Door de coronacrisis heeft de focus in 2020 vooral gelegen op het organiseren en aanbieden van onderwijs op afstand. Daarvoor is de inzet van medewerkers – en ook van studenten – vooral gericht geweest op het in aangepaste vorm door kunnen laten gaan van het bestaande onderwijs in een compleet andere context.

Het gerealiseerde exploitatieresultaat in 2020 bedraagt circa € 11 mln. (rentabiliteit van ruim 4%). Dit is fors hoger dan het begrote verlies van € 1 mln. Door de coronacrisis is vertraging in (vernieuwings-) activiteiten ontstaan. De aandacht was vooral gericht op het kunnen aanbieden van online onderwijs en dit heeft veel gevraagd van onze medewerkers en studenten. De vertraging betreft onder andere activiteiten met betrekking tot de kwaliteitsafspraken (onderbesteding van € 1,6 mln.), doorontwikkeling van onderwijs (waaronder het Saxion Onderwijsmodel, SOM), het niet /minder kunnen uitvoeren van excursies, evenementen onderwijs, scholarships, uitbreiding van onderzoek, de uitvoering van de Roadmap Informatievoorziening en diverse vernieuwingsactiviteiten op het gebied van IT en marketing en communicatie. Daarnaast is sprake van lagere kosten, zoals reis-, verblijf-, vergader-, scholings- en representatiekosten en kosten leermiddelen in verband met het online onderwijs en thuis werken.

Tevens is de dotatie aan de personele voorzieningen circa € 1,4 mln. lager dan begroot vooral in verband met minder instroom in de werktijdvermindering senioren en minder gespaarde uren duurzame inzetbaarheid.

Om ook in de toekomst aantrekkelijk en toegankelijk te zijn voor studenten van binnen en buiten de regio en de opgelopen achterstand door corona in te halen zal de komende jaren extra worden geïnvesteerd. Daarvoor is € 6,5 mln. uit de winst van afgelopen jaar gereserveerd. We hebben het voornemen om de opgelopen vertraging (deels) in 2021 in te halen, afhankelijk van het verdere verloop van de coronacrisis. Hiervoor is in 2021 een negatief resultaat van ca. € 7 mln. begroot. Hiermee wordt een deel van het positieve resultaat 2020 ingezet. Saxion heeft een gezonde financiële positie, waardoor het mogelijk is om extra te investeren. Versterking en vernieuwing is nodig, gezien de verwachte toekomstige krimp, vanuit demografische ontwikkelingen, in de voltijd bacheloropleidingen.

Financiële analyse exploitatie en balans

TABEL 12.1 **STAAT VAN BATEN EN LASTEN**

Staat van baten en lasten (in € x 1.000)	2018	2019	Begroting 2020	Realisatie 2020
Rijksbijdrage	168.146	174.381	174.710	180.058
Collegegelden	53.359	51.627	52.982	53.617
Overige baten	24.150	23.830	25.766	23.903
Totaal baten	**245.655**	**249.838**	**253.458**	**257.578**
Personeelslasten	190.883	197.362	207.626	200.571
Afschrijvingskosten	12.645	13.370	11.474	10.725
Huisvestingskosten	9.517	9.831	10.357	9.501
Overige kosten	24.687	28.815	23.637	24.124
Totaal lasten	**237.732**	**249.378**	**253.094**	**244.921**
Financiële baten en lasten en resultaat deelnemingen	-1.782	-1.659	-1.456	-1.358
Resultaat	**6.141**	**-1.199**	**-1.092**	**11.299**
Ratio's				
Huisvestingsratio	0,06	0,07	0,06	0,06
Rentabiliteit	2,5%	-0,5%	-0,4%	4,4%
Personeelslasten/baten	0,78	0,79	0,82	0,78

Belangrijke afwijkingen in de baten betreffen:

- Rijksbijdrage: deze is circa € 5 mln. hoger dan begroot en € 6 mln. hoger dan in 2019. Het verschil t.o.v. de begroting betreft met name compensatie van loonkosten in verband met de in 2020 afgesloten cao. Hiermee was in de begroting (zowel bij de personeelskosten als bij de rijksbijdragen) geen rekening gehouden. Daarnaast is sprake van incidentele extra middelen, waaronder een eenmalige ontvangst vanuit de afwikkeling van de liquidatie van het Waarborgfonds. De compensatie cao verklaart voor circa € 4,5 mln. ook het verschil met 2019. Tevens betreft het verschil ten opzichte van 2019: circa € 1 mln. hogere middelen kwaliteitsafspraken, een hogere bekostigd aantal inschrijvingen en diploma's en een negatief effect door het vervallen van bepaalde onderwijsopslagen;
- Collegegelden: ten opzichte van de begroting (+ € 0,6 mln.) en 2019 (+ € 2 mln.) is sprake van een toename van het aantal studenten, deels als gevolg van de corona crisis (meer instroom vanuit het VO en minder uitval door het vervallen van het negatieve BSA vanaf maart 2020). Daarnaast is het tarief van de collegegelden t.o.v. 2019 gestegen;
- Overige baten: de daling t.o.v. begroot (€ -1,9 mln.) wordt vooral veroorzaakt door:
  - Een vertraging in de uitvoering van subsidieprojecten (€ -0,7 mln.) en lagere opbrengsten verhuur (€ -0,6 mln., met name studentenhuisvesting) in verband met de coronacrisis;
  - Lagere opbrengsten uit contractonderwijs (€ -1,5 mln.) in verband met niet doorgegane activiteiten door de coronacrisis en niet behaalde ambitie. Hiertegenover staan deels ook lagere kosten;
  - Daartegenover is sprake van hogere opbrengsten uit detachering van personeel van € 0,9 mln. door meer detacheringen.

Belangrijke afwijkingen in de lasten betreffen:

- Personeelslasten:
  - Ten opzichte van de begroting (€ -7,1 mln.):
    - € 4,5 mln. negatief effect door hogere loonkosten als gevolg van de cao wijzigingen (salarisstijging van 2,75% per 1 juli 2020 en een eenmalige uitkering van € 880);
    - € -1 mln. lagere loonkosten als gevolg van het niet of later kunnen invullen van vacatures;
    - € -6,8 mln. lagere kosten inhuur personeel en hogere uitkeringen zwangerschapsverlof UWV[4]. Dit betreft inhuur ten behoeve van externe projecten (2e en 3e geldstroom), interne (vernieuwings-) projecten en surveillanten. Hiertegenover staan deels ook lagere baten, met name met betrekking tot 3e geldstroomactiviteiten. Door de coronacrisis zijn deze activiteiten niet doorgegaan en/of uitgesteld;
    - € 1,3 mln. lagere dotaties personele voorzieningen, met name door een lagere instroom in de regeling werktijdvermindering senioren en lagere gespaarde uren duurzame inzetbaarheid;
    - € -2,5 mln. lagere overige personele lasten onder andere vergoedingen woon/werk, scholingskosten en kosten flankerend beleid (minder afgeronde regelingen).
  - Ten opzichte van 2019 (€ +3,2 mln.), dit betreft met name:
    - € 8,4 mln. hogere loonkosten. Dit houdt verband met een stijging van het gemiddelde aantal fte's en de cao wijziging;
    - € -4,1 mln. lagere kosten inhuur en overige personeelskosten als gevolg van de coronacrisis;
    - € -1,5 mln. lagere dotatie aan personele voorzieningen. Dit betreft vooral een lagere instroom in de regeling werktijd vermindering senioren.
- Afschrijvingen: ten opzichte van begroot is sprake van € 0,7 mln. lagere afschrijvingen vaste activa door het niet of vertraagd uitvoeren van investeringen (onder andere in de digitale infrastructuur);
  Ten opzichte van 2019 zijn de afschrijvingen € 2,7 mln. lager. In 2019 heeft de herziening van een aantal afschrijvingstermijnen tot een incidentele last geleid;
- Huisvestingslasten: de lagere huisvestingslasten betreffen met name lagere onderhoudskosten (zowel ten opzichte van de begroting als ten opzichte van 2019);
- Overige lasten: de stijging van € 0,5 mln. ten opzichte van begroot betreffen hogere kosten aanschaf inventaris en apparatuur doordat minder implementatiekosten applicaties geactiveerd konden worden in verband met de aanscherping van de richtlijnen voor activering. Daartegenover staan lagere kosten voor vergaderingen, reis- en verblijfskosten en studentenfaciliteiten als gevolg van de coronacrisis. Ten opzichte van 2019 dalen de overige kosten met € 4,7 mln. Dit betreft lagere reis- en verblijfskosten, repro en vergaderkosten, zoals hierboven toegelicht. Daarnaast is sprake van lagere kosten voor inventaris en apparatuur door minder inhuur voor de implementaties van applicaties.

[4] *In de begroting is het uitgangspunt dat uitkeringen zwangerschapsverlof worden ingezet voor vervanging.*

TABEL 12.2 **BALANS PER 31 DECEMBER 2020**

Balans (in € x 1.000)	2018	2019	Begroting 2020	Realisatie 2020
Vaste activa	154.664	146.355	149.319	141.630
Vlottende activa	57.991	64.323	50.647	80.788
Totaal activa	**212.655**	**210.678**	**199.966**	**222.418**
Eigen vermogen	75.371	73.218	70.907	84.368
Voorzieningen	13.160	13.811	14.565	14.219
Langlopende schulden	65.763	62.790	59.826	59.983
Kortlopende schulden	58.361	60.859	54.668	63.848
Totaal passiva	**212.655**	**210.678**	**199.966**	**222.418**
Ratio's				
Solvabiliteit II	42%	41%	43%	44%
Solvabiliteit I	35%	35%	35%	38%
Liquiditeit	1,0	1,1	0,9	1,3
Weerstandsvermogen	0,3	0,3	0,3	0,3

De vaste activa laten een dalende lijn zien, doordat de (begrote) afschrijvingen hoger zijn dan de investeringen. Daarnaast zijn de investeringen 2020 € 4,5 mln. lager dan begroot. Dit betreft:
- € 1,2 mln. immateriële vaste activa. Dit houdt enerzijds verband met aangescherpte activeringscriteria en anderzijds met vertraging in de implementatie van applicaties door de coronacrisis;
- € 3,3 mln. materiële vaste activa. Investeringen, waaronder in de digitale infrastructuur, blijven achter op de begroting door herprioritering van activiteiten en noodzakelijke heroriëntatie in verband met effecten corona op huisvesting en faciliteiten.

De lagere investeringen, het hogere dan begrote resultaat en de stijging van de kortlopende schulden zorgen voor een stijging van het saldo liquide middelen met € 17,6 mln. ten opzichte van 2019 (onderdeel vlottende activa). In de jaarrekening is een kasstroomoverzicht opgenomen, waarin de verschillende kasstromen nader zijn toegelicht. Het eigen vermogen is hoger dan begroot en voorgaand jaar in verband met het (hogere) resultaat. De langlopende schulden dalen als gevolg van reguliere jaarlijkse aflossingen. De hogere kortlopende schulden betreft met name meer vooruit ontvangen collegegeld (in verband met meer studenten) en projectsubsidies en een hoger saldo crediteuren.

Saxion is financieel gezond (zie financiële ratio's); het publieke eigen vermogen is ca. 50% lager dan de maximum signaleringswaarde van het ministerie van OCW:
- De solvabiliteit II en liquiditeit zijn hoger dan begroot en hoger dan de streefwaarden (solvabiliteit II: 35%, liquiditeit: 0,7; voor solvabiliteit I is geen streefwaarde bepaald). Dit houdt met name verband met het positieve resultaat in 2020. Daarnaast is de liquiditeit gestegen door het achterblijven van investeringen;
- Maximum eigen vermogen. Het ministerie van OCW heeft een formule ontwikkeld om een signaleringswaarde voor het maximum eigen vermogen van een onderwijsinstelling te kunnen bepalen. Het publieke eigen vermogen wordt aan deze signaleringswaarde getoetst. Het maximum eigen vermogen per 31 december 2020 van Saxion bedraagt op basis van deze formule € 156 mln.

Saxion heeft een publiek eigen vermogen van € 73 mln. ultimo 2020 en blijft daarmee ruim onder de maximale signaleringswaarde. Daarnaast zit Saxion ruim boven de minimale signaleringswaarde die het ministerie van OCW hanteert.

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 het ministerie van OCW.

Naast de bestaande financiële ratio's die de Inspectie van het Onderwijs hanteert, is in 2020 een additionele signaleringswaarde van toepassing inzake het publiek eigen vermogen van onderwijsinstellingen. Aanleiding is dat de inspectie in 2018 in De Financiële Staat van het Onderwijs 2017 concludeerde dat de reserves van onderwijsinstellingen geleidelijk toenemen. Betreffende wijziging heeft geleid tot een update van het treasurystatuut.

Het beheer van de financiële stromen en posities is gericht op minimalisatie van kosten en risico's en maximalisatie van opbrengsten.

De treasurycommissie bewaakt de liquiditeitspositie op basis van de gerealiseerde liquiditeitsontwikkeling en de liquiditeitsprognoses. Daarnaast worden andere zaken, zoals de ontwikkeling van de rente, op basis van het treasurystatuut en het jaarplan van de treasurycommissie beoordeeld. Saxion voert een risicomijdend beleid ten aanzien van het gebruik van financiële instrumenten. Deze worden uitsluitend gebruikt ter afdekking van risico's. Met name wordt grote terughoudendheid betracht bij het aangaan van derivaten overeenkomsten. Saxion heeft geen derivaten per eind 2020.

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 2020 zijn geen nieuwe leningen afgesloten en de verwachting is dat dit in 2021 ook niet noodzakelijk zal zijn. Begin 2020 is de rentevaste periode van één lening afgelopen. Hiervoor is een lager, variabel rentepercentage vastgelegd. De ontwikkeling van deze variabele rente wordt nauwlettend gevolgd. 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, het eind 2020 geactualiseerde meerjaren huisvestingsplan en de deelplannen digitale en fysieke leer- en toetsomgeving (vanuit middelen gemeenschappelijke kwaliteitsafspraken), tot een meer beleidsrijke investeringsbegroting te komen. Dit proces is in 2020 vertraagd, mede doordat de ontwikkelingen vanuit de coronacrisis tot noodzakelijke heroriëntatie leiden. De heroriëntatie heeft onder andere geleid tot een project thuiswerk voorzieningen, dat eind 2020 is gestart met de uitlevering van (IT) voorzieningen aan medewerkers.

Beleid 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 het ministerie van 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. Het model wordt naar verwachting medio 2021 vastgesteld en in 2022 ingevoerd.

12.2 Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf geeft inzicht in de verwachte financiële ontwikkelingen in de komende jaren. De gegevens zijn afgeleid uit de meerjarenbegroting 2021-2025, die door het college van bestuur is vastgesteld en door de raad van toezicht is goedgekeurd. In 2021 wordt een verlies begroot van ca. € 7 mln. en vanaf 2022 een positief resultaat. De resultaatontwikkeling wordt in belangrijke mate beïnvloed door 'administratieve winsten' vanuit de middelen kwaliteitsafspraken, die voor investeringen worden ingezet. Dit is bij de staat van baten en lasten nader toegelicht. Exclusief deze 'winsten' is sprake van een verlies van ca. € 1,3 mln. in 2022

aflopend naar circa nihil in 2025. Zoals in de financiële paragraaf toegelicht is in 2020 een hoge winst gerealiseerd. Deze wordt grotendeels ingezet om vanaf 2021 te versnellen en achterstanden in te lopen. De financiële buffers zijn en blijven in de begrotingsperiode gezond en de financiële ratio's zijn hoger dan de streefwaarden. Saxion kan mogelijke extra tekorten als gevolg van de coronacrisis dragen. Het is belangrijk voldoende financiële buffer te houden, mede in verband met de verwachte krimp in het aantal studenten als gevolg van de demografische ontwikkelingen in ons werkgebied.

Coronacrisis

De uitbraak van corona heeft een enorme impact op onze medewerkers, studenten en activiteiten. De effecten van deze crisis op de lange termijn ontwikkelingen zijn nog niet goed in te schatten. De coronacrisis heeft een zware druk gelegd op het aanpassingsvermogen van de organisatie en het personeel. We hebben veel maatregelen genomen om een zo adequaat mogelijke uitvoering van onze taak als onderwijsinstelling te borgen. Dit is in de voorgaande hoofdstukken nader toegelicht. De duur van de coronacrisis is op dit moment nog onzeker en daarmee ook de langetermijneffecten die deze crisis op Saxion zal hebben. Voorop staat dat alle mogelijke maatregelen zijn en worden genomen 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 mogelijk gewaarborgd.

In de meerjarenbegroting is, op basis van informatie in het najaar 2020, een zo'n juist mogelijke inschatting gemaakt van het effect van de coronacrisis op de langere termijn. In de begroting is het uitgangspunt gehanteerd dat begin 2021 herstel naar de situatie vóór corona plaatsvindt, met uitzondering van een verwacht structureel effect op online onderwijs en het thuiswerken. Dit verwachte herstel was met de nodige onzekerheid omgeven en is inmiddels deels achterhaald. De gebouwen blijven bijvoorbeeld langer gesloten. De onzekerheid zorgt ervoor dat het lastig blijft om het financiële effect van de crisis in te schatten. Ook omdat ten aanzien van de studentenprognose en het inlopen van achterstanden in het onderwijs sprake is van een trendbreuk. Onze financiering is grotendeels verbonden met de (bekostigde) studentenaantallen en het beschikbare macrobudget van het ministerie van OCW. Er zijn geen signalen dat een korting in het macrobudget gaat plaatsvinden. Saxion verwacht, mede gezien de gezonde financiële positie, geen financiële problemen. Het inzetten van extra beschikbare middelen vraagt om een behoorlijke (tijdelijke) personele uitbreiding. We houden voortdurend de 'vinger aan de pols' en sturen waar mogelijk bij. De effecten hiervan verwerken we in de prognoses.

Vanaf 2021 komen extra middelen beschikbaar vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Er is nog onzekerheid over de omvang van deze middelen, maar vooralsnog wordt rekening gehouden met:

TABEL 12.3 **NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS (NPO) – EXTRA MIDDELEN**

Extra middelen (in mln. €)	2021	2022	Toelichting
T-1 bekostiging groei aantal studenten per 1/10/20	13	-	Wordt in de periode 2021 t/m 2023 strategisch ingezet
Specifieke thema's: in te zetten t/m 31/8/23	5	6	Inzet voor inhaal- en ondersteuningsonderwijs, begeleiding studenten en stage offensief
Specifieke thema's: nadere informatie te ontvangen	n.t.b.	n.t.b.	Extra handen in de klas, ondersteuning leraren-opleidingen en aanpak vertraging onderzoek
Totaal	**18**	**6**	

TABEL 12.4 **(BEGROTE) STUDENTENAANTALLEN PER 30 SEPTEMBER, REKENING HOUDENDE MET DEMOGRAFISCHE ONTWIKKELINGEN**

Bekostigde studenten	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Instroom	5.947	5.569	5.293	5.116	5.059	4.903	4.927	4.823	4.771
Mutatie in % ten opzichte van 2020		-6%	-11%	-14%	-15%	-18%	-17%	-19%	-20%
Inschrijvingen	21.322	21.693	21.517	21.076	20.340	19.774	19.473	19.218	18.973
Mutatie in % ten opzichte van 2020		-2%	-1%	-1%	-5%	-7%	-9%	-10%	-11%

De effecten van het NPO zijn niet in de meerjarenbegroting opgenomen, aangezien nog geen betrouwbare inschatting van de totale omvang van de beschikbare middelen en de inzet hiervan in de jaren 2021 t/m 2023 kan worden gemaakt.

De verwachting is dat, na corona, een mix van online en fysieke aanwezigheid ontstaat. In de begroting is rekening gehouden met investeringen in thuiswerkvoorzieningen, zoals laptops, telefoons en meubilair. Dit leidt tot hogere afschrijvingskosten en mogelijke vergoedingen voor thuiswerken; anderzijds is sprake van lagere reis- en verblijfkosten. In de meerjarenbegroting is er tevens van uitgegaan dat een eventuele recessie niet leidt tot kortingen op het macrobudget voor onderwijs.

Interne risicobeheersings- en controlesysteem

Het risicobeheersings- en controlesysteem is nader toegelicht in paragraaf 10.7. Eén van de toprisico's betreft het onvoldoende tijdig kunnen inspelen op financiële veranderingen. Voor dit risico is vooral de toekomstige demografische krimp een belangrijke oorzaak en de strategische personeelsplanning een belangrijke maatregel. Begin 2021 is gestart met de uitwerking van een basisscenario. Er is een meer gedetailleerde impactanalyse van het effect van de demografische ontwikkelingen gemaakt, waarin nog geen rekening is gehouden met effecten van maatregelen. Hieruit blijkt in tabel 12.4.

Dit geeft input voor de te nemen strategische maatregelen. Saxion zet bijvoorbeeld in op het versterken van het portfolio, waaronder het verstevigen van de positie in Apeldoorn, het in nauwe samenwerking met het werkveld aanbieden van nieuwe producten en diensten en een verdere groei in de 2e en 3e geldstroom activiteiten. Dit geeft input voor het meerjaren personeels- en huisvestingsplan. Daarnaast is de ontwikkeling van de kosten voor IT- en informatiebeveiliging en privacy een belangrijk aandachtsgebied.

Financiële buffer

We hebben een aantal mogelijkheden om eventuele financiële tegenvallers op te vangen:

A. Buffer in het eigen vermogen. We hebben een aantal scenario's met betrekking tot extra verliezen en de impact hiervan op de belangrijkste financiële ratio's uitgewerkt (basis begroting 2021). Een tegenvaller van circa € 18 mln., is circa 6% van de uitgaven 2021, kan goed worden opgevangen. Bij een verlies van ca. € 27 mln. worden de signaleringsgrenzen bereikt;
B. In de meerjarenbegroting is jaarlijks rekening gehouden met een post onvoorzien van € 1 mln. Daarnaast zijn oplopende budgetten opgenomen voor het in gang zetten van veranderingen, waarvoor pas in de loop van de begrotingsperiode verplichtingen worden aangegaan. Indien noodzakelijk kan temporisering in de inzet van deze budgetten worden aangebracht;
C. Voor het toprisico 'onvoldoende tijdig kunnen inspelen op financiële veranderingen' zijn maatregelen bepaald, die een bijdrage gaan leveren aan het opvangen van tegen- en meevallers. De drie belangrijkste maatregelen zijn:
   - Uitwerken strategische personeelsplanning inclusief scenario's met inzicht in financiële flexibiliteit;
   - Standaardiseren en realiseren van besparingen (onder andere via de Roadmap Informatievoorziening);
   - Ontwikkelen en invoeren van een nieuw allocatiemodel (op basis van het gewenst onderwijs en onderzoek aanbod).

TABEL 12.5 **EXPLOITATIERESULTAAT, REALISATIE 2020 EN BEGROTINGEN 2021-2025**

Staat van baten en lasten (in € x 1.000)	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
BATEN						
Rijksbijdragen	180.058	191.275	197.713	199.195	200.277	201.788
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	9.858	12.248	13.363	14.059	14.731	15.428
College-, cursus-, les- en examengelden	53.617	55.117	54.023	53.881	53.417	52.720
Baten werk in opdracht van derden	6.201	7.752	8.315	8.991	10.893	10.906
Overige baten	7.844	6.823	7.003	7.222	7.250	7.268
Totaal baten	**257.578**	**273.216**	**280.417**	**283.347**	**286.569**	**288.111**
LASTEN						
Personeelslasten	200.571	225.681	223.472	225.554	227.563	228.920
Afschrijvingen	10.725	12.782	13.566	13.937	14.488	14.549
Huisvestingslasten	9.501	9.990	9.691	9.613	9.604	9.824
Overige lasten	24.124	30.235	31.785	32.108	32.647	32.854
Totaal lasten	**244.921**	**278.688**	**278.514**	**281.212**	**284.301**	**286.148**
Saldo baten en lasten	**12.657**	**-5.473**	**1.902**	**2.135**	**2.268**	**1.963**
Financiële baten en lasten	-1.471	-1.356	-1.302	-1.235	-1.168	-1.163
Resultaat	**11.186**	**-6.829**	**600**	**900**	**1.100**	**800**
Resultaat deelnemingen	113	-	-	-	-	-
Exploitatieresultaat	**11.299**	**-6.829**	**600**	**900**	**1.100**	**800**
Bestemming resultaat						
Resultaat Centres of Expertise (bestemmingsfonds)	**-741**	-826	-511	-316	-316	-316
Adm.' resultaat KWA (bestemmingsreserve)	**1.661**	-437	1.943	1.360	879	446
Inlopen vertraging 2020 (bestemmingsreserve)	**4.839**	-4.839	-	-	-	-
Genormaliseerd resultaat (algemene en private reserve)	**5.540**	-727	-832	-144	537	670
Exploitatieresultaat	**11.299**	**-6.829**	**600**	**900**	**1.100**	**800**

In tabel 12.5 is het (verwachte) exploitatieresultaat en de bestemming opgenomen. Het positieve resultaat vanaf 2022 wordt met name door 'administratieve winsten' in verband met investeringen kwaliteitsafspraken verooraakt. De beschikbare kwaliteitsmiddelen worden volledig in het jaar van de investering als bate genomen, terwijl de afschrijvingskosten gedurende de afschrijvingstermijn ten laste van de exploitatie komen.

Toelichting belangrijkste ontwikkelingen:

- Rijksbijdragen. De oplopende rijksbijdragen houden verband met de compensatie van de cao stijging in 2020, (verwachte) prijsindexatie, groei van de middelen kwaliteitsafspraken en een stijging van het aantal bekostigde inschrijvingen en graden (effect in 2021 en 2022; daarna uitgegaan van een afname);
- Overige overheidsbijdragen en –subsidies. Vanwege de corona crisis zijn subsidieprojecten doorgeschoven naar 2021[5]. Vanaf 2022 is uitgegaan van een jaarlijkse groei, gebaseerd op de extra toegekende middelen voor de cofinanciering;
- College-, cursus-, les- en examengelden. De stijging van het collegegeld in 2021 ten opzichte van 2020 betreft een groei van het aantal ingeschreven studenten (per 1 oktober 2020 met 5,6%) en een stijging van het wettelijk collegegeld in het studiejaar 2020/2021 met circa 3%. Anderzijds is het instellingscollegegeld lager door minder internationale studenten. Het verwachte aantal ingeschreven studenten daalt vanaf 1 oktober 2021 met circa 1% per jaar;
- Baten werk in opdracht van derden. Vanaf 2021 is ten opzichte van 2020 sprake van groei. Dit sluit aan op de strategische ambitie;
- Personeelskosten. De stijging met circa 12% (€ 25 mln.) in 2021 ten opzichte van 2020 wordt met name veroorzaakt door:
  - Hogere structurele loonkosten met een effect van ca. € 10,5 mln. Dit houdt verband met de cao stijging per 1 juli 2020, doorgroei in salarisschalen, herstel van door de corona crisis veroorzaakte lagere kosten 2020 (met name reiskostenvergoeding) en wijzigingen in de functiemix;
  - Een groei van het gemiddeld aantal fte in dienst/inhuur: effect circa € 8 mln. Dit is nodig in verband met de groei van het aantal studenten, de inzet van extra kwaliteitsmiddelen en middelen bestemde reserve en groei van de 2e en 3e geldstroom;
  - Verwachte hogere dotaties aan personele voorzieningen van € 2 mln.;
  - Een verwacht herstel van de overige personeelskosten met € 4 mln.

  De personeelskosten stijgen vanaf 2022 jaarlijks met circa 1% door groei van het aantal fte en doorgroei in de salarisschalen;
- Afschrijvingen. De stijging vanaf 2021 houdt verband met verwachte hogere investeringen;
- Overige lasten. De kosten 2021 zijn € 6 mln. hoger dan in 2020. Dit betreft verwachte hogere IT kosten, vooral door nieuwe licenties en prijs- en volumestijging van bestaande licenties. Daarnaast is sprake van verwachte hogere overige kosten, zoals vergaderkosten, administratiekosten, reis en verblijfkosten, aanschaf inventaris en apparatuur. Door de coronacrisis is in 2020 op de overige kosten een forse onderuitputting geweest. Vanaf 2022 is rekening gehouden met hogere IT kosten (prijsstijging en grove inschatting van kosten in gebruik name nieuwe licenties) en hogere externe kosten als gevolg van de verwachte groei van de subsidiebaten.

[5] *De begroting is gebaseerd op de prognose per augustus 2020. De realisatie 2020 is behoorlijk lager dan de prognose. Hierdoor is sprake van een relatief groot verschil. Dit geldt ook voor de personeelskosten.*

TABEL 12.6 **(BEGROTE) STUDENTAANTALLEN PER 30 SEPTEMBER**

Ingeschreven studenten	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Bekostigde opleidingen	27.993	27.830	27.552	27.276	27.003	26.733
Saxion Next	601	561	568	581	590	600
Masters niet bekostigd	199	200	200	200	200	200
Totaal aantal studenten	**28.793**	**28.591**	**28.320**	**28.057**	**27.793**	**27.533**

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 geactualiseerd. De coronacrisis zorgt voor een trendbreuk met betrekking tot uitval en doorstroom; hierdoor wordt een betrouwbare prognose bemoeilijkt. De inschatting was dat de stijging, ten opzichte van 2019, van het aantal studenten per 1 oktober 2020 eenmalig was en dat vanaf 2021 het aantal studenten jaarlijks met 1% daalt, met name door lagere instroom vanuit demografische ontwikkelingen. In het hierboven opgenomen overzicht zijn ook de internationale studenten opgenomen. Gezien de beperkte omvang heeft hierop geen uitsplitsing en nadere toelichting plaatsgevonden.

TABEL 12.7 **(BEGROTE) GEMIDDELDE PERSONELE BEZETTING IN FTE'S INCLUSIEF SAXION NEXT**

Medewerkers (gemiddeld per jaar)	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Personeel primair proces	1.357	1.383	1.401	1.406	1.413	1.418
Bestuur / management	60	61	61	61	61	61
Ondersteunend personeel	807	823	835	838	843	846
Totaal in dienst	**2.224**	**2.267**	**2.297**	**2.304**	**2.317**	**2.324**
Inhuur	**130**	**156**	**127**	**131**	**128**	**124**
Totaal in dienst en inhuur	**2.354**	**2.423**	**2.424**	**2.435**	**2.445**	**2.448**

De groei van het aantal fte houdt verband met extra kwaliteitsmiddelen en groei van activiteiten in de 2e en 3e geldstroom. In 2021 is de inhuur eenmalig hoger in verband met de extra middelen, die uit het hoger exploitatieresultaat 2020 worden ingezet (bestemde reserve). De aanname is dat de extra activiteiten grotendeels door ingehuurde medewerkers worden uitgevoerd. Anderzijds is sprake van een daling door de verwachte afname van het aantal studenten. Ten aanzien van de inzet extra strategische- en kwaliteitsmiddelen en groei activiteiten 2e en 3e geldstroom is een aanname van het aandeel in dienst (90%) en de inhuur (10%) gedaan. Dit geldt ook voor de verdeling van het aantal fte in dienst over de 3 rubrieken: 61% primair proces en 39% ondersteuning (waaronder bestuur/MT). Saxion streeft naar een zo hoog mogelijke inzet voor het primaire proces.

Ontwikkeling balans

TABEL 12.8 **BALANS 2020 EN BEGROTING 2021 T/M 2025**

Vervolg tabel 12.8 balans pagina 95

Balans (in € x 1.000)	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
ACTIVA						
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	3.414	3.859	4.399	4.578	4.460	4.059
Materiële vaste activa	137.531	139.786	138.481	133.801	128.796	123.831
Financiële vaste activa	685	695	675	655	635	389
Totale vaste activa	**141.630**	**144.340**	**143.555**	**139.034**	**133.891**	**128.279**
Vlottende activa						
Voorraden	43	75	75	75	75	75
Vorderingen	8.297	10.781	11.081	11.281	11.481	11.681
Liquide middelen	72.448	54.645	53.042	55.473	58.727	61.925
Totaal vlottende activa	**80.788**	**65.501**	**64.198**	**66.829**	**70.283**	**73.681**
Totale activa	**222.418**	**209.841**	**207.753**	**205.863**	**204.174**	**201.960**

Toelichting belangrijkste ontwikkelingen:
- De immateriële en materiële vaste activa stijgen in 2021 ten opzichte van 2020 door de relatief hoge investeringen. Na 2021 zijn de afschrijvingskosten hoger dan de verwachte investeringen. Het realiseren van een beleidsrijke strategische investeringsbegroting blijft komend jaar een belangrijk aandachtsgebied;
- Liquide middelen. We verwachten een afname in verband met het begrote tekort, de afname van de kortlopende schulden en de hogere investeringen. Vanaf 2022 is een stijging zichtbaar, met name doordat de begrote investeringen lager zijn dan de afschrijvingskosten;
- Eigen vermogen. De mutatie in het eigen vermogen betreft het exploitatieresultaat. Het positieve resultaat betreft met name 'administratieve winsten' door investeringen vanuit de middelen kwaliteitsafspraken, zoals bij de staat van baten en lasten toegelicht. Het resterende deel betreft een verlies, waardoor de algemene reserve en de overige reserves/ fondsen per saldo dalen. De bestemmingsreserve privaat is vooralsnog nagenoeg gelijk gehouden aan 2020;
- Voorzieningen: De voorzieningen worden voor het grootste deel gevormd voor het eigen risico voor wachtgelden, WIA-uitkeringen, werktijdvermindering senioren, jubilea, langdurig zieken en de regeling duurzame inzetbaarheid. Deze zijn gebaseerd op een bestendige gedragslijn op basis van ervaringscijfers. De voorzieningen zijn in 2021 circa € 2 mln. hoger begroot dan in 2020. De verwachting is dat een hogere instroom plaatsvindt en dat dit vanaf 2022 stabiliseert;
- Langlopende schulden. De daling betreft de aflossing van circa € 3 mln. per jaar.

TABEL 12.8 **BALANS 2020 EN BEGROTING 2021 T/M 2025**

Balans (in € x 1.000)	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
PASSIVA						
Eigen vermogen						
Algemene reserves	63.542	62.192	61.360	61.216	61.753	62.425
Bestemmingsreserves privaat	11.801	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Bestemmingsreserves publiek	6.500	1.224	3.168	4.527	5.406	5.852
Overige reserves/fondsen	2.525	1.698	1.187	871	555	239
Totaal eigen vermogen	**84.368**	**77.114**	**77.714**	**78.614**	**79.714**	**80.515**
Voorzieningen	14.219	16.484	16.484	16.499	16.799	17.099
Langlopende schulden	59.983	56.857	53.889	50.920	47.951	44.982
Kortlopende schulden	63.848	59.386	59.666	59.830	59.710	59.364
Totale passiva	**222.418**	**209.841**	**207.753**	**205.863**	**204.174**	**201.960**
Ratio's						
Solvabiliteit I	38%	37%	37%	38%	39%	40%
Solvabiliteit II	44%	45%	45%	46%	47%	48%
Liquiditeit	1,3	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2
Weerstandsvermogen	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Rentabiliteit	4,4%	-2,5%	0,2%	0,3%	0,4%	0,3%

De financiële ratio's liggen de hele planperiode ruim boven de streefwaarden. Gezien de toenemende financiële onzekerheid zullen geen extra investeringen, anders dan nu opgenomen, vanuit het eigen vermogen plaatsvinden. Dit is vanuit de in 2020 door het ministerie van OCW vastgestelde signaleringswaarde maximum eigen vermogen ook niet nodig. Daarnaast is, ter behoud van de financiële buffer en door de lage kosten van externe financiering, besloten om niet vervroegd af te lossen.

Huisvesting

In hoofdstuk 10.3 is nadere informatie over de huisvestingsstrategie opgenomen.

Investeringen

In de begroting is uitgegaan van de volgende investeringen:
- Applicaties voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering (op basis van de Roadmap Informatievoorziening): € 6 mln. in 2021 en daarna € 5 mln. per jaar;
- Componenten in gebouwen: ca. € 2,5 mln. per jaar;
- ICT hardware, ICT infrastructuur, meubilair en eenheid specifieke activa: € 12 mln. in 2021, € 6,6 mln. in 2022 en € 5 mln. vanaf 2023. De hogere investeringen in 2021 betreffen met name thuiswerkvoorzieningen voor medewerkers, digitale infrastructuur, (aanpassingen) laboratoria, werkplaatsen en (multifunctionele-) onderwijsruimten.

Privaat onderwijs: Saxion Next

13.1 Inleiding
13.2 Organisatie
13.3 Onderwijs
13.4 Governance en bedrijfsvoering
13.5 Financiën
13.6 Klacht en beroep

dertien

13 Privaat onderwijs: Saxion Next

13.1 Inleiding

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

13.2 Organisatie

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

- De (voltijd) bacheloropleiding Interior Design & 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;
- Saxion Next neemt ondersteunende diensten af van ondersteunende eenheden van Saxion en van de bureaus van de betreffende academies. De kosten daarvan worden aan Saxion Next toegerekend op basis van de integrale kostprijssystematiek, die ook wordt toegepast op andere private activiteiten van Saxion.

In 2020 hebben geen wijzigingen in de eigendomsverhoudingen, de bestuursstructuur of bij de Kamer van Koophandel plaatsgevonden.

13.3 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 wordt voor de opleiding Interior Design & Styling bekostiging aangevraagd. 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 het domein Vormgeving van de sector Kunst. 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. Studenten hebben een afgeronde bachelor en volgen een verkorte pedagogisch didactische opleiding of een verkorte vakinhoudelijke. Zij zijn al werkzaam in het onderwijs en kunnen versneld hun bevoegdheid verwerven. Op deze manier dragen de opleidingen bij aan het oplossen van het urgente probleem van het lerarentekort in de onderbouw van het voortgezet onderwijs.

Lopende accreditaties

Saxion Next heeft de volgende licenties:

TABEL 13.1 **LOPENDE ACCREDITATIES SAXION NEXT**

Opleiding	Accreditatie *
B Interior Design & Styling	31 maart 2020
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in… (16 licenties)	30 april 2018

* *Datum inwerkingstreding besluit behoud accreditatie bestaande opleiding.*

Ontwikkelingen Tweedegraads Lerarenopleidingen

Het verslagjaar 2020 stond opnieuw in het teken van flexibilisering van het onderwijs middels de landelijke experimenten 'Leeruitkomsten' en 'Accreditatie onvolledige opleidingen'. Ten behoeve van het experiment 'Leeruitkomsten' heeft de opleiding een Groeidocument samengesteld. In dit document worden verbeteracties vastgelegd, die weer input zijn voor een zelfevaluatie en volgende audit. De verbeteragenda van de opleiding is daarin goed gevolgd. In dit kader is onder andere de onderwijsvisie geactualiseerd, zijn alle toetsen leerwegonafhankelijk gemaakt, zijn de mogelijkheden tot flexibel studeren verder onder de aandacht van studenten gebracht en vond er een professionaliseringsslag onder docenten plaats ten behoeve van het online leren.

De ontwikkelingen werden gekleurd door de coronacrisis. De aandacht ging vanaf half maart 2020 naar het verzorgen van onlineonderwijs en begeleiding. De Tweedegraads Lerarenopleidingen hebben in korte tijd die omslag gemaakt. Doel was om al het onderwijs door te laten gaan volgens het rooster, zodat studenten geen studievertraging op zouden lopen en zij volgens plan konden afstuderen. Naar omstandigheden is dit goed gelukt. De coronacrisis heeft voor een flinke impuls gezorgd van het online leren. Dit heeft er tevens voor gezorgd dat één van de pijlers voor flexibilisering van het onderwijs, het meer blended maken van het onderwijs, versneld is opgepakt. We verwachten dat dit een blijvend effect heeft.

De Tweedegraads Lerarenopleidingen kunnen over het algemeen terugkijken op goede resultaten. Zo was het onderwijs van goede kwaliteit, is de opleiding financieel gezond, is de kwaliteitszorg op orde en is het (bachelor)rendement goed. Er is een hoge mate van studenttevredenheid en de uitval is bijzonder laag. De relatie met het onderwijsveld en de Beroepenveldcommissie is goed. De instroom bleef wat achter. Externe factoren als beschikbare lerarenbeurzen, krimp in de arbeidsmarkt, een voltooide inhaalslag van onbevoegden in het voortgezet onderwijs en de verbeterde arbeidsomstandigheden in het primair onderwijs spelen hierbij een rol. Door intensivering van marketing en communicatie wordt verwacht dat de instroom stabiliseert.

De opleiding is geaccrediteerd tot medio 2024, maar het experiment Accreditatie onvolledige opleidingen eindigt medio 2022. Dat betekent dat er onzekerheid bestaat over de accreditatie van de Tweedegraads Lerarenopleidingen na 2024. Landelijk wordt op diverse bestuurlijke en ambtelijke niveaus besproken of en hoe de onvolledige opleiding zou kunnen meegaan met de definitieve verankering van de andere experimenten Flexibilisering in de WHW.

Ontwikkelingen Interior Design & Styling

Onderwijs en toetsing hebben ondanks coronamaatregelen doorgang gekregen onder het motto: 'Online als het kan, fysiek als dat mag'. Tijdens de lockdown is alle onderwijs online gezet. In de zomerperiode hebben studenten één dag per week (eerstejaars twee dagen per week) praktijkonderwijs gevolgd. Cijfers met betrekking tot uitval en behaalde studiepunten zijn vergelijkbaar of zelfs beter dan andere jaren. Studieloopbaanbegeleiders en accountmanagers zijn goed in contact met hun studenten en hun werkveldrelaties. Alle studenten zijn ingedeeld in homegroups van acht studenten uit dezelfde regio. Alle eerstejaars homegroups hebben een buddy (zie paragraaf 5.2).

Voor medewerkers hebben we extra aandacht door wekelijks een online teamcontact. Bij signalen van te hoge werkdruk passen we snel verbetermaatregelen toe. Door de langere duur wordt online leren en werken als zwaarder ervaren. Onder leiding van onderwijskundigen en instructional designers hebben we hier met alle teamleden en alle klassen-vertegenwoordigers gezamenlijk overgesproken, suggesties gedeeld en geleerd van elkaar.

Het afgelopen jaar is de macrodoelmatigheidsaanvraag van Interior Design & Styling voorbereid. Het hogere collegegeld van de particuliere opleiding Interior Design & Styling vormt een drempel voor studiekiezers. De opleiding bestaat 20 jaar en is een unieke opleiding in het CROHO. Uit uitgevoerde onderzoeken is gebleken dat de instroom van de opleiding stabiel is en het arbeidsmarktperspectief van afgestudeerden goed.

Verder is in 2020 het vernieuwde onderwijs in de hoofdfase (jaar 3 en 4) uitgevoerd. Belangrijk kenmerk van deze hoofdfase is dat groepen studenten, zogenoemde studentstudio's, vraagstukken uit de praktijk onderzoeken en een oplossing ontwerpen. De samenwerking met de Rijksdienst voor religieus erfgoed is illustratief: studenten vinden een nieuwe bestemming voor een kerk.

Het team heeft een vaste kern met coördinatoren en een flexibele schil van gedetacheerden uit Saxion en externe inhuur. In het nieuwe studiejaar is het team gestart met continu verbeteren, om prioriteiten te kiezen en te bewaken. Interior Design & Styling heeft in 2020 betere aansluiting gevonden bij IT-systemen en -procedures.

Kwaliteitszorg

Saxion Next heeft een kwaliteitsplan. Daarin is de visie op kwaliteit vertaald naar uitgangspunten voor kwaliteitsbeleid en naar een passend kwaliteitssysteem en instrumentarium. De opleidingen hebben daaruit afgeleide kwaliteitsplannen. De uitkomsten van de visitaties laten zien dat de opleidingen systematisch en planmatig werken aan verbeterbeleid en verbetermaatregelen op grond van kwaliteitsonderzoeken, zoals visitaties en tevredenheidsonderzoeken en curriculumevaluaties.

Voor de Tweedegraads Lerarenopleidingen geldt bovendien dat continu wordt gewerkt aan de aanbevelingen uit de zogenoemde Vinger aan de pols gesprekken in het kader van het Experiment Leeruitkomsten.

Samenwerkingsverbanden

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

13.4 Governance en bedrijfsvoering

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 uitgevoerd binnen twee 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 planning & control (P&C-) cyclus opgenomen.

Medewerkers

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. Tabel 13.2 heeft met name betrekking op de opleiding Interior Design & 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. De lichte toename van de OBP-formatie wordt verklaard door de inzet bij de voorbereiding van de bekostigingsaanvraag Interior Design & Styling.

TABEL 13.2 **VERDELING ONDERWIJZEND PERSONEEL (OP) : ONDERSTEUNEND EN BEHEERSPERSONEEL (OBP)**

Personeelsverdeling (in fte)	2019	2020
OP	6,0	6,5
OBP	1,2	1,8
Totaal	**7,2**	**8,3**

Risicoanalyse Saxion Next

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

- Onvoldoende tijdig kunnen bijsturen op financiële veranderingen:
  - De instroom in de Tweedegraads Lerarenopleidingen is licht gedaald en is grotendeels afhankelijk van de beschikbaarheid van lerarenbeurzen. De deeltijdopleiding heeft onderzoek gedaan naar de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt die de afvlakking van de groei kunnen verklaren. De coronacrisis lijkt mede van invloed op de bereidheid en mogelijkheid om aan een deeltijdstudie te beginnen. Studenten zijn werkzaam in het onderwijs en moeten in hun eigen werksituatie alle zeilen bijzetten om de omslag te maken naar online onderwijs. Er zijn aanvullende inspanningen verricht op het terrein van marketing en communicatie. De opleiding heeft verder maatregelen getroffen om de kostenstructuur beter inzichtelijk te maken en slaagt erin beter te sturen op beheersing van kosten bij een afnemende instroom van studenten;
  - Opleidingen creëren een financiële buffer teneinde onderwijsinnovaties en verbetermaatregelen uit tevredenheidsonderzoeken te kunnen bekostigen. In 2020 is deze buffer in opbouw en opleidingen hebben voldaan aan de afgesproken doelen. Saxion heeft daarnaast een behoorlijke reserve voor private activiteiten;

- Accreditatie Tweedegraads Lerarenopleidingen wordt niet verlengd: 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 lerarenopleidingen. Het is onzeker of en hoe de onvolledige Tweedegraads Lerarenopleidingen in een nieuw stelsel gepositioneerd worden. Saxion onderzoekt de mogelijkheid om deze opleidingen onder te brengen bij Saxion Hogeschool;
- Inzetten van publieke middelen voor private activiteiten;
  - Gebruik van de interne kostprijssystematiek voor het doorbelasten van kosten van Saxion Hogeschool;
  - Opbouwen van een private financiële buffer voor financiële tegenvallers.

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 in en ervaringen met de 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 Nationale Studenten Enquête (NSE) van 2019.

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 (NRTO), 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 directievoerder ziet toe op de naleving van deze regels.

13.5 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 kostprijssystematiek.

Resultaten 2020

Het resultaat van Saxion Next bedraagt in 2020 € 0,55 mln. positief en het eigen vermogen per ultimo 2020 is € 0,66 mln. positief. Het resultaat is circa € 0,3 mln. hoger dan begroot, voornamelijk door een hoger resultaat bij de opleiding Interior Design & Styling. Dit betreft hogere opbrengsten college- en inschrijfgelden door meer instroom en een lagere uitval dan begroot. Daarnaast is sprake van lagere kosten in verband met corona (digitaal onderwijs en thuiswerken). Het resultaat van de Tweedegraads Lerarenopleidingen is nagenoeg gelijk aan de begroting. Enerzijds is sprake van lagere collegegelden door minder studenten en anderzijds zijn de kosten lager in verband met minder inzet van docenten en minder gebruik van ruimten.

13.6 Klacht en beroep

In 2020 hebben drie studenten 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 2020 geen beroepszaken aanhangig gemaakt bij het college voor beroep voor de examens (Cobex).

1 Cijfers en trends

NB: Voor de personele gegevens in de bijlage zijn andere peildata en/of bronnen gehanteerd, waardoor deze cijfers kunnen afwijken van de hiervoor gepubliceerde tabellen in het jaarverslag. Tevens kunnen de gegevens door mutaties met terugwerkende kracht afwijken ten opzichte van het jaarverslag 2019.

TABEL B1.1 **TOTAAL AANTAL NIEUWE STUDENTEN 2019 EN 2020**

	Studiejaar 2019/2020				Studiejaar 2020/2021				Groei
Nieuwe studenten	**Voltijd**	**Deeltijd**	**Duaal**	**Totaal**	**Voltijd**	**Deeltijd**	**Duaal**	**Totaal**	
Instroom bekostigde opleidingen, 1e jaar HO	5.357	487	68	5.912	5.749	465	65	6.279	6,2%
Instroom bekostigde voltijdse bachelor, 1e jaar HO	5.357			5.357	5.418			5.749	7,3%

(Bron: Kubus AI Nieuwe instroom).

TABEL B1.2 **TOTALE NIEUWE INSTROOM ALLE OPLEIDINGEN**

	Studiejaar 2019/2020				Studiejaar 2020/2021				Groei
Nieuwe instroom alle opleidingen	**Voltijd**	**Deeltijd**	**Duaal**	**Totaal**	**Voltijd**	**Deeltijd**	**Duaal**	**Totaal**	
Totaal Saxion bekostigde opleidingen	6.209	643	127	6.979	6.532	674	117	7.323	4,9%
Locatie Apeldoorn	226	7		233	236	13		249	6,9%
Locatie Deventer	2.036	184	28	2.248	2.248	244	26	2.518	12,0%
Locatie Enschede (incl. Master ANP, HCSW en L&I)	4.498	452	99	4.498	4.048	417	91	4.556	1,3%
Totaal Saxion niet-bekostigde opleidingen	89	155		244	112	106		218	-10,7%
Saxion Next	78	116		194	96	80		176	-9,3%
Masters (onbekostigd)	11	39		50	16	27		43	-14,0%
Totaal	**6.298**	**798**	**127**	**7.223**	**6644**	**780**	**117**	**7541**	**4,4%**

(Bron: Saxion Managementinformatie).

TABEL B1.3 **TOTAAL AANTAL STUDENTEN**

	Studiejaar 2019/2020				Studiejaar 2020/2021				Groei
Totaal aantal studenten	**Voltijd**	**Deeltijd**	**Duaal**	**Totaal**	**Voltijd**	**Deeltijd**	**Duaal**	**Totaal**	
Totaal Saxion bekostigde opleidingen	23.457	2.624	423	26.504	24.640	2.859	494	27.993	5,6%
Locatie Apeldoorn	909	67		976	955	58		1.013	3,8%
Locatie Deventer	7.249	941	143	8.333	7.684	1.048	161	8.893	6,7%
Locatie Enschede (incl. Master ANP, HCSW en L&I)	15.299	1.616	280	17.195	16.001	1.753	333	18.087	5,2%
Totaal Saxion niet-bekostigde opleidingen	322	530		852	370	430		800	-6,1%
Saxion Next	301	338		639	347	254		601	-5,9%
Masters (onbekostigd)	21	192		213	23	176		199	-6,6%
Totaal	**23.779**	**3.154**		**27.356**	**25.010**	**3.289**		**28.793**	**5,3%**

(Bron: Saxion Managementinformatie).

TABEL B1.4 **MARKTAANDEEL NIEUWE INSTROOM**

Marktaandeel nieuwe instroom	**2018/2019**	**2019/2020**	**2020/2021**
Bacheloropleidingen	5,8%	5,9%	5,7%
Bachelor, 1e jaar HO	6,2%	6,2%	6,0%

(Bron: Vereniging Hogescholen).

TABEL B1.5 **NIEUWE INSTROOM CONFORM DEFINITIE VERENIGING HOGESCHOLEN (NIEUW BIJ DE INSTELLING VOOR DAT TYPE ONDERWIJS) TYPE ONDERWIJS BACHELOR EN ASSOCIATE DEGREE**

Mbo-instroom	**2018/2019**	**2019/2020**	**2020/2021**
Aantal mbo-instroom	2.328	2.409	2.409
Aandeel mbo-instroom	34,0%	34,0%	34,0%

TABEL B1.6 **AANTAL MEDEWERKERS EN FTE PER ACADEMIE EN DIENST**

Eenheden	Totaal aantal medewerkers	Totaal aantal fte
Academie Bestuur, Recht & Ruimte	216	171,09
Academie Creatieve Technologie	245	210,22
Academie Financiën, Economie & Management	92	72,73
Academie Gezondheidszorg	294	204,87
Academie Life Science, Engineering & Design	324	212,28
Academie Mens & Arbeid	241	135,89
Academie Mens & Maatschappij	187	140,17
Academie Pedagogiek & Onderwijs	183	127,97
Advies- en Expertisedienst Marketing & Communicatie	67	51,70
Advies- en Expertisedienst Control, Finance & Audit	26	23,75
Advies- en Expertisedienst HRM	38	31,00
Business Support Organisatie	241	217,89
College van bestuur	3	3,00
Dienst Bestuurszaken & Informatiemanagement	21	17,67
Facilitaire Service Organisatie	109	94,03
Hospitality Business School	131	97,15
International Business School	76	55,01
Ondersteuning Bestuurszaken 2	1	0,20
Onderwijs & Student Support	225	119,71
Saxion Centrum voor Ondernemerschap	20	17,56

TABEL B1.6 **AANTAL MEDEWERKERS EN FTE PER ACADEMIE EN DIENST**

Eenheden	Totaal aantal medewerkers	Totaal aantal fte
Saxion Next Algemeen OOP	1	0,50
Saxion Next HBO Lifestyle Adviseur	11	5,52
Saxion Parttime School	39	35,13
Saxion Research & Graduate School	10	8,40
School of Business, Building & Technology	185	113,06
School of Commerce & Entrepreneurship	132	112,36
Servicecentrum Informatie	4	2,94
Totaal	**3.118**	**2.281,79**

TABEL B1.7 **VOORKOMENDE FUNCTIES NAAR AARD, OMVANG EN NIVEAU**

	Man		Vrouw		Totaal	Totaal
	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte
Administratief Medewerker 1	6	5.1	5	3.7	11	8.8
Administratief Medewerker 2	4	3.7	5	4.3	9	8.0
Administratief Medewerker 3			1	.1	1	.1
Administratief Medewerker 4	121	8.9	194	27.8	315	36.7
Adviseur 1	29	27.5	17	14.4	46	41.9
Adviseur 2	23	22.2	48	40.2	71	62.5
Adviseur 3	17	15.7	49	43.6	66	59.3
Adviseur 4	4	3.5	7	5.4	11	9.0
Adviseur ICT 1	2	2.0			2	2.0
Assistent Onderwijs en Onderzoek 1	7	4.7	3	1.2	10	5.9
Assistent Onderwijs en Onderzoek 2	11	4.0	8	2.6	19	6.6
Associate Lector 1	12	9.7	7	5.7	19	15.4
Beheerder ICT 1	20	19.1	1	.7	21	19.7
Beheerder ICT 2	9	8.2	2	1.8	11	10.0
Beheerder ICT 3	1	0.9			1	.9
Beheerder ICT 4	1	1.0			1	1.0
Beleidsmedewerker 1	7	7.0	14	11.9	21	18.9
Beleidsmedewerker 2			20	16.0	20	16.0
Beleidsmedewerker 3	3	3.0	16	12.9	19	15.9
Beleidsmedewerker 4	2	2.0	14	11.0	16	13.0
Directeur 1	14	13.9	8	8.0	22	21.8

TABEL B1.7 **VOORKOMENDE FUNCTIES NAAR AARD, OMVANG EN NIVEAU**

	Man		Vrouw		Totaal	Totaal
	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte
Directeur 2	4	4.0	1	.8	5	4.8
Docent/Onderzoeker 1	375	312.5	449	336.1	824	648.6
Docent/Onderzoeker 2	141	106.5	206	135.6	347	242.1
Documentair Informatieverzorger			1	.6	1	.6
Functioneel Beheerder 1	9	8.8	3	2.7	12	11.5
Functioneel Beheerder 2	7	6.8	10	9.3	17	16.2
Functioneel Beheerder 3	2	1.2	1	.8	3	2.0
Hoofddocent 1	9	8.2	3	2.1	12	10.3
Hoofddocent/Onderzoeker	241	214.7	171	138.6	412	353.3
Informatiespecialist 1			9	6.9	9	6.9
Informatiespecialist 1			6	3.7	6	3.7
Lector 1	2	.7	1	.8	3	1.5
Lector 2	27	22.3	10	7.8	37	30.1
Lid College van Bestuur	1	1.0	1	1.0	2	2.0
Management Assistent 1			46	35.2	46	35.2
Management Assistent 2			6	4.2	6	4.2
Manager 1	15	14.6	17	16.0	32	30.6
Manager 2	1	1.0	3	2.9	4	3.9
Medewerker Academiebureau 1	3	2.0	7	6.0	10	8.0
Medewerker Academiebureau 2	2	1.9	37	27.1	39	29.0
Medewerker Academiebureau 3	2	1.8	16	10.7	18	12.5

TABEL B1.7 **VOORKOMENDE FUNCTIES NAAR AARD, OMVANG EN NIVEAU**

	Man		Vrouw		Totaal	Totaal
	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte
Medewerkers Acquisitie en kennistransfer 1	1	1.0	4	3.0	5	4.0
Medewerkers Acquisitie en kennistransfer 2			1	.6	1	.6
Medewerkers Acquisitie en kennistransfer 3			2	1.5	2	1.5
Medewerker Front Office 1			16	11.4	16	11.4
Medewerker Front Office 2	2	1.8	14	10.7	16	12.5
Medewerker Front Office 3	1	1.0	4	2.8	5	3.8
Medewerker Gebouw en Techniek 1	4	3.9			4	3.9
Medewerker Gebouw en Techniek 2	1	1.0			1	1.0
Medewerker Gebouw en Techniek 4	1	.9			1	.9
Medewerker Gebouwbeheer en Logistiek 1	2	2.0			2	2.0
Medewerker Gebouwbeheer en Logistiek 2	24	23.8	1	1.0	25	24.8
Medewerker Gebouwbeheer en Logistiek 3	3	2.8	3	2.5	6	5.3
Medewerker Gebouwbeheer en Logistiek 4	1	1.0			1	1.0
Medewerker Gegevensbeheer 1	7	6.5	17	13.1	24	19.6
Medewerker Gegevensbeheer 2	8	7.5	55	41.7	63	49.2
Medewerker Gegevensbeheer 3	4	3.6	37	28.5	41	32.1
Medewerker inkoop 2	1	.9			1	.9
Medewerker Marketing en Communicatie 1	4	3.8	18	13.7	22	17.5
Medewerker Marketing en Communicatie 2	1	1.0	6	4.8	7	5.8
Medewerker Onderwijs en Onderzoek 1	47	35.5	42	26.5	89	62.0
Medewerker Onderwijs en Onderzoek 2	17	12.7	14	9.5	31	22.2

TABEL B1.7 **VOORKOMENDE FUNCTIES NAAR AARD, OMVANG EN NIVEAU**

	Man		Vrouw		Totaal	Totaal
	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte
Medewerker Planning en Roostering 1	10	9.2	10	8.5	20	17.7
Medewerker Planning en Roostering 2	1	1.0			1	1.0
Medewerker Repro 1	1	1.0	1	.8	2	1.8
Medewerker Repro 3	3	3.0	3	2.5	6	5.5
Medewerker Secretariaat 1			23	16.2	23	16.2
Medewerker Secretariaat 2			8	6.1	8	6.1
Medewerker Secretariaat 3			2	1.0	2	1.0
Ondersteuner ICT 1	5	5.0			5	5.0
Ondersteuner ICT 2	4	3.2			4	3.2
Ondersteuner ICT 3	6	5.5			6	5.5
Ontwikkelaar 2	1	1.0			1	1.0
Ontwikkelaar ICT 1	6	6.0			6	6.0
Procesmanager ICT 1	1	1.0			1	1.0
Projectleider 1	1	1.0	2	1.9	3	2.9
Projectleider 2	3	2.9	2	2.0	5	4.9
Projectleider 3	4	3.6	3	2.8	7	6.4
Projectleider 4	3	3.0	6	4.4	9	7.4
Projectleider 5	3	1.1	6	4.8	9	5.9
Recceptionist/telefonist 1			14	8.2	14	8.2
Secretaris RVB			1	1.0	1	1.0
Studentdecaan 1	1	.9	2	1.4	3	2.3

TABEL B1.7 **VOORKOMENDE FUNCTIES NAAR AARD, OMVANG EN NIVEAU**

	Man		Vrouw		Totaal	Totaal
	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte
Studentdecaan 2			4	3.4	4	3.4
Studentpsycholoog 1			3	2.3	3	2.3
Teamcoördinator 1	2	2.0	2	1.8	4	3.8
Teamcoördinator 2			2	1.4	2	1.4
Teamcoördinator 4	1	.2	2	.3	3	.5
Teamleider 1	16	15.6	16	15.2	32	30.8
Teamleider 2	4	4.0	11	9.7	15	13.7
Teamleider 3	1	1.0	3	2.4	4	3.4
Voorzitter college van bestuur			1	1.0	1	1.0
Totaal	1337	1052.0	1784	1230.5	3121	2282.5

TABEL B1.8 **VERDELING VERZUIM OP EENHEIDSNIVEAU**

Eenheden	Voortschrijnend verzuimpercentage (365 dagen)
Academie Bestuur, Recht & Ruimte	4,50%
Academie Creatieve Technologie	4,40%
Academie Financiën, Economie & Management	5,30%
Academie Gezondheidszorg	4,70%
Academie Hospitality Business School	2,40%
Academie Life Science, Engineering & Design	2,40%

GRAFIEK B1.8 **VERDELING VERZUIM OP EENHEIDSNIVEAU**

Eenheden	Voortschrijnend verzuimpercentage (365 dagen)
Academie Mens & Arbeid	5,30%
Academie Mens & Maatschappij	5,90%
Academie Pedagogiek en Onderwijs	4,60%
Advies- en Expertisedienst Control, Finance & Audit	5,60%
Advies- en Expertisedienst HRM	3,50%
Advies- en Expertisedienst Marketing & Communicatie	2,60%
Bureau Corporate Information Management	0,50%
Business Support Organisatie	4,50%
Dienst Bestuurszaken & Informatiemanagement	0,80%
Facilitaire Service Organisatie	7,40%
International Business School	4,00%
Onderwijs en Student Support	3,30%
Saxion Centrum voor Ondernemerschap	9,30%
Saxion Next	1,30%
Saxion Parttime School	0,70%
Saxion Research & Graduate School	0,90%
School of Business, Building & Technology	3,70%
School of Commerce & Entrepreneurship	5,10%
Seniorenregeling onderwijspersoneel	4,50%
Totaal	**4,30%**

Inzet decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen 2020

In 2020 is het budget, op basis van 1,41% van het getotaliseerd jaarinkomen (k€ 1.940), aan de volgende onderwerpen besteed:
- Betaald ouderschapsverlof;
- Kinderopvang;
- Aanvullende afspraken met betrekking tot de regeling reiskosten woon/werkverkeer;
- Aanvullende afspraken zorgverlof;
- Sportfaciliteiten.

Overzicht arbeidsmarkttoelagen

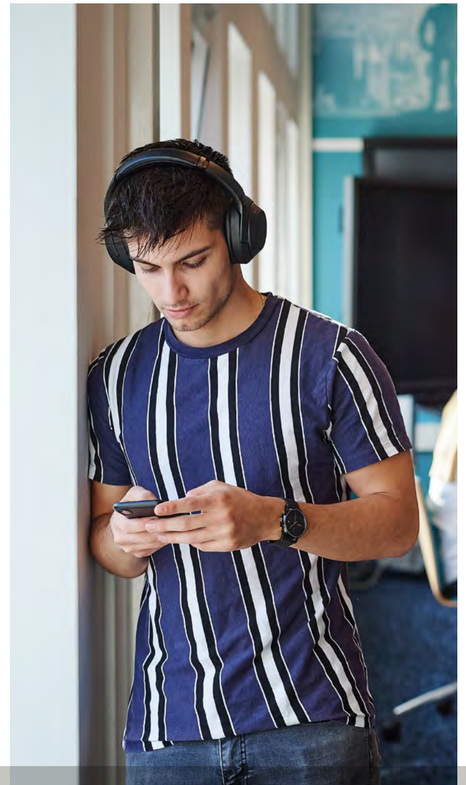
In 2020 kregen 34 medewerkers bij Saxion een arbeidsmarkttoelage.

TABEL B1.9 **IN- EN UITSTROOMCIJFERS 2020**

	Nieuw in dienst	Uit dienst	Mutatie
Aantal	726	514	212
Fte	291	226	65

TABEL B1.10 **OVERZICHT BEOORDELINGEN 2020**

Onvoldoende	5
Voldoende	30
Goed	2524
Uitstekend	127
Niet beoordeeld	70
Met ontslag	21
Code 2, wel periodiek	20



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. Al het onderwijs wordt gegeven op de officiële lesplaatsen volgens CROHO te weten: Enschede, Deventer, Apeldoorn. 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 30 ECTS (3 studiejaren 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 en die bijdragen aan de maatschappelijke opdracht. Dit is de verantwoordelijkheid van de directeur van de eenheid en de controller heeft hierin een toetsende rol. De verantwoordelijkheden en de borging van de juiste uitvoering worden in 2021 geëvalueerd. Saxion heeft een deel van haar valorisatie-activiteiten ondergebracht in de afzonderlijke rechtspersoon Saxion Valorisation Enterprises B.V. (SaVaE). Vanwege de praktijkinbreng binnen het onderwijs bij de Academie Financiën, Economie & Management is een lening verstrekt aan SaVaE, waarmee door SaVaE een belang verworven is in het Dutch Student Investment Fund (DSIF). In 2020 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 postpropedeutische fase minimaal een 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 Profileringsfonds (art 7.51 WHW) 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 en of modulen 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
Maatwerktrajecten komen niet meer voor bij Saxion.

Thema 9: Bekostiging van het kunstonderwijs
Saxion Hogeschool verzorgt geen opleidingen op het gebied van de kunst.

3 Opleidingen Saxion Next studiejaar 2020/2021

TABEL B3.1 **OPLEIDINGEN SAXION NEXT STUDIEJAAR 2020/2021 (PEILDATUM: DECEMBER 2020)**

CROHOnummer	Naam opleiding
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

4 College van bestuur

PORTEFEUILLEVERDELING COLLEGE VAN BESTUUR PER 1-1-2020

	Drs. J.L. Mulder	Mr. H.G.M. van Oldeniel	Drs. T. 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:	- Onderzoek en Ondernemerschap - Internationalisering voor de regio - Externe oriëntatie	- Slagvaardige organisatie	- Saxion Onderwijsmodel
Aandachtsgebieden:	- Internationalisering - Raad van toezicht en medezeggenschap - Herziening allocatiemodel	- Modernisering ICT-landschap - Eenduidige inrichting academies	- Studentondernemerschap - Kwaliteitsafspraken - mbo-hbo-wo doorstroom - Studiesucces - Saxion Next
Academies:	- School of Business, Building & Technology - Academie Creatieve Technologie - Academie Life Science, Engineering & Design	- Academie Pedagogiek en Onderwijs - Academie Gezondheidszorg - Academie Mens & Maatschappij - Academie Bestuur, Recht & Ruimte	- International Business School - School of Commerce & Entrepreneurship - Academie Financiën, Economie & Management - Hospitality Business School - Academie Mens & Arbeid - Saxion Parttime School
Diensten:	- Dienst Bestuurszaken en Informatiemanagement (exclusief Corporate Informatie Management) - Saxion Research and Graduate School (incl. Masters) - TechForFuture - Dienst Onderwijs & Student Support (internationalisering en kwaliteitszorg onderzoek) - Dienst Marketing & Communicatie	- Dienst Human Resource Management - Dienst Control, Finance & Audit - Dienst Business Support Organisatie - Dienst Facilitaire Serviceorganisatie (incl. Vastgoed) - TechYourFuture	- Dienst Onderwijs & Student Support (ICT in Onderwijs, StudieSuccesCentrum, Bureau Kwaliteit) - Saxion Centrum voor Ondernemerschap - Dienst Bestuurszaken en Informatiemanagement, onderdeel Corporate Informatie Management

	Drs. J.L. Mulder	Mr. H.G.M. van Oldeniel	Drs. T. Kos
Extern:	- Twente - Overijssel - Den Haag Internationaal	- Apeldoorn - Gelderland	- Deventer

EXTERNE TAKEN UIT HOOFDE VAN FUNCTIE

Drs. J.L. Mulder	Mr. H.G.M. van Oldeniel	Drs. T. Kos
- Lid Bestuur Vereniging Hogescholen - Voorzitter Bestuurscommissie Onderzoek - Vereniging Hogescholen - Lid Twenteboard - Lid Stuurgroep Techniekpact Twente - Lid Foundersoverleg Novel-T - Lid Stuurgroep Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT - Lid Bestuur Stichting Twente Branding	- Voorzitter bestuur Zestor - Voorzitter HBO KIA thematafel Veiligheid - Lid Politie Onderwijs Raad - Lid bestuur Economic Development Board Stedendriehoek - Lid adviesraad Studentenhuisvesting Stichting DUWO - Lid Bestuurscommissie Mens en Organisatie Vereniging - Hogescholen - Lid Onderhandelingsdelegatie Werkgevers Hoger Onderwijs	- Lid Bestuurscommissie Onderwijs Vereniging Hogescholen - Lid Deventer Economisch Perspectief - Lid Koersteam Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT - Lid Ledenraad Surf - Lid Stuurgroep de Kien, stadscampus Deventer - Lid Denktank 'Toekomst publiek-privaat samenwerken' van Katapult

NEVENFUNCTIES

Drs. J.L. Mulder	Mr. H.G.M. van Oldeniel	Drs. T. Kos
-Lid van de raad van toezicht (Hochschulrat) van de TU Hamburg	- Vicevoorzitter raad van commissarissen Twence	- Voorzitter raad van toezicht Khanacademy NL - Lid raad van toezicht stichting dEVENTer

5 Raad van toezicht

De raad van toezicht bestaat in 2020-2021 uit de volgende leden:
- De heer dr. Karl Dittrich; 1952; voorzitter, tevens lid remuneratie commissie, 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 remuneratie commissie, man, Nederlands.

Hoofdfuncties en nevenfuncties

Karl Dittrich:
Hoofdfunctie: EQAR; president.
Relevante nevenfuncties: voorzitter Raad van Toezicht Jan van Eyck Academie, voorzitter College van Bestuur a.i. Open Universiteit, lid Raad van Commissarissen Brightlands Health Campus.
Eerste benoeming 01 september 2018; eerste benoemingstermijn tot 01 september 2022.

Liesbeth van Welie:
In 2013 gepromoveerd als onderwijseconoom 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, senior adviseur.
Relevante nevenfuncties: lid van de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur, bestuurslid NWO - domein Toegepaste en Technische Wetenschappen, lid deskundigencommissie MKB Innovatiestimulering Topsectoren provincie Zuid-Holland, bestuurslid poppodium Burgerweeshuis Deventer.
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: 01 juni 2017; eerste benoemingstermijn tot 01 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.

6 Gebruikte definities

Uitval (1e jaar):
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.

Bachelorrendement:
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.

Aantal deeltijdstudenten:
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.

Instroom van internationale studenten:
Instroom van het aantal internationale studenten in Engelstalige Ba- en Ma-opleidingen/ opleidingsvarianten.

Producten met impact voor de beroepspraktijk:
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.

Aantal publicaties:
Het totale aantal nationale en het totale aantal internationale peer-reviewed publicaties en vakpublicaties.

Omvang 2e/3e geldstroom ten opzichte van de totale baten:
Gerealiseerde omzet in de tweede en derde geldstroom ten opzichte van de totale baten.
- 2e geldstroom, zijnde publieke activiteiten met externe bijdragen c.q. co-financiering van anderen voor Saxionactiviteiten (collegegelden van publieke niet-bekostigde post-initiële opleidingen worden gerekend onder deze externe bijdragen);
- 3e geldstroom, zijnde private activiteiten.

Spin-offs
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 5 jaar na het verlaten van Saxion én dat bedrijf is KvK-geregistreerd.

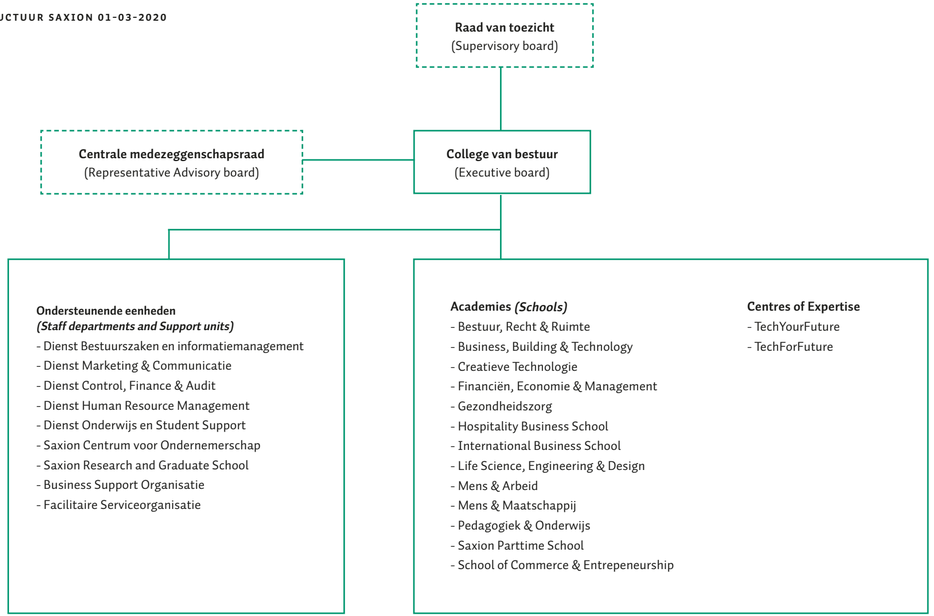
Aantal studentondernemers:
Het aantal studenten dat bij de inschrijving in een opleiding van Saxion aangeeft al een eigen bedrijf gestart te zijn (ofwel: het aantal Saxionstudenten dat aangeeft ondernemer te zijn).

Inclusiviteit:
Is een optelsom/gemiddelde van de volgende vragen die in het MTO worden gesteld:
- Ik ben tevreden met de maatregelen die mijn organisatie neemt ter bevordering van gelijkheid, inclusiviteit en diversiteit;
- Achtergrond (leeftijd, geslacht, afkomst, seksuele geaardheid et cetera) is niet van invloed op hoe men in mijn organisatie behandeld wordt;
- De organisatie bevordert een cultuur van gelijke kansen.

CO_2 voetafdruk
CO_2 uitstoot van Saxion in een periode van een jaar.

7 Organogram

FIGUUR B7.1 **HOOFDSTRUCTUUR SAXION 01-03-2020**



Jaarrekening

Balans per 31 december 2020 (na resultaatbestemming) 124
Staat van baten en lasten over 2020 125
Kasstroomoverzicht over 2020 126
Toelichting op de balans en staat van baten en lasten 127

Overige gegevens **154**

Bijlagen **160**

Balans per 31 december 2020 (na resultaatbestemming)

(Bedragen x €1.000)		31 december 2020		31 december 2019
Vaste activa				
1.1 Immateriële vaste activa	3.414		1.778	
1.2 Materiële vaste activa	137.531		143.722	
1.3 Financiële vaste activa	685		885	
		141.630		146.355
Vlottende activa				
1.4 Voorraden	43		52	
1.5 Vorderingen	8.297		9.440	
1.6 Liquide middelen	72.448		54.831	
		80.788		64.323
		222.418		**210.678**
2.1 Eigen vermogen		84.368		73.218
2.2 Voorzieningen		14.219		13.811
2.3 Langlopende schulden		59.983		62.790
2.4 Kortlopende schulden		63.848		60.859
		222.418		**210.678**

Staat van baten en lasten over 2020

(Bedragen x €1.000)		2020	Begroting 2020		2019
Baten					
3.1 Rijksbijdragen	180.058		174.710	174.381	
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	9.858		10.546	7.351	
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	53.617		52.982	51.627	
3.4 Baten werk in opdracht van derden	6.201		7.472	8.717	
3.5 Overige baten	7.844		6.321	7.762	
Totaal baten		**257.578**	**252.031**		**249.838**
Lasten					
4.1 Personeelslasten	200.571		207.626	197.362	
4.2 Afschrijvingen	10.725		11.474	13.370	
4.3 Huisvestingslasten	9.501		10.357	9.831	
4.4 Overige lasten	24.124		22.210	28.815	
Totaal lasten		**244.921**	**251.667**		**249.378**
Saldo baten en lasten		12.657	364		460
6 Financiële baten en lasten		1.471-	1.456-		1.658-
Resultaat		**11.186**	**1.092-**		**1.198-**
8 Resultaat deelnemingen	113		-	1-	
		113	-		1-
Nettoresultaat		**11.299**	**1.092-**		**1.199-**

Kastroomoverzicht over 2020

De stijging van de mutatie liquide middelen ten opzichte van 2019 (circa € 11 mln.) wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een stijging in de kasstroom uit operationele activiteiten. De voornaamste reden hiervoor is dat het resultaat (saldo baten en lasten) hoger is dan in 2019 (gecorrigeerd voor de afschrijvingen circa € 10 mln.). De belangrijkste redenen zijn in de financiële paragraaf en in de toelichting op de afzonderlijke posten benoemd (zie hoofdstuk 12 bestuursverslag).

(Bedragen x €1.000)		2020		2019
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten		12.657		460
Aanpassingen voor:				
4.2 Afschrijvingen	10.725		13.370	
2.2 Mutaties voorzieningen	408		651	
		11.133		14.021
Vlottende middelen:				
1.4 Voorraden	9		24	
1.5 Vorderingen	1.143		129-	
2.4 Schulden	3.259		2.524	
		4.411		2.419
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		28.201		16.900
5 Betaalde interest	1.695-		1.684-	
		1.695-		1.684-
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		26.506		15.216
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
1.1 Investeringen in immateriële vaste activa	1.998-		1.849-	
1.2 Investeringen in materiële vaste activa	4.142-		4.637-	
1.2 Desinvesteringen in materiële vaste activa	-		419	
1.3 Mutaties leningen financiële vaste activa	57		51	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		6.083-		6.016-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
2.3 Nieuw opgenomen leningen	319		187	
2.3 Aflossing langlopende schulden	3.126-		3.160-	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		2.807-		2.973-
Mutatie liquide middelen		17.617		6.227

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.

Juridische vorm en vestigingsadres
Saxion is een stichting en is statutair gevestigd in Rijssen-Holten, kantoorhoudende 7513 AB Enschede, Maarten Harpertszoon 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 alle rechtspersonen aangemerkt 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. Investeringen 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 niet gewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

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

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 k€ 100 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 waarde-vermindering 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 (onderhoud) uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen en /of een verlenging van de gebruiksduur van het object. De uitgaven en de toerekening aan het actief dienen op betrouwbare wijze te kunnen worden vastgesteld.

Bij de bepaling van de afschrijvingen wordt geen rekening gehouden met de restwaarde van de betreffende activa. De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Omschrijving	Termijn (in jaren)
- Gebouwen en terreinen: componenten:	
- Grond	n.v.t.
- Terrein activa	20
- Casco	50
- Technische installaties E&W	15
- Transport (liften /roltrappen)	20
- Vaste inrichting	10
- Bouwkundige aanpassingen	20
- Inventaris en apparatuur	3 – 10

Op de activa vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald wordt niet afgeschreven omdat deze activa nog niet in gebruik is genomen. Op de activa niet aan de bedrijfsvoering dienstbaar wordt eveneens niet afgeschreven.

Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen, die op balansdatum worden verwacht. Voor een uiteenzetting teneinde vast te kunnen stellen of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de alinea bijzondere waardeverminderingen of vervreemding van vaste activa.
Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

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 vervolgwaardering 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 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 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-waardeverminderingsverlies wordt direct als last verwerkt in de staat van baten en lasten, onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige 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.

Voorraden
De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of verkrijgingsprijzen onder toepassing van de FIFO-methode ('first in, first out') of lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incourantheid 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, 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 Werkeloosheidsbijdragen, Jubilea, eigenrisico WGA en Werktijdvermindering Senioren zijn opgenomen tegen de contante waarde, rekening houdende met de meest actuele rekenrente. De voorzieningen Duurzame inzetbaarheid, Reorganisatie, Langdurig zieken en Transitievergoeding zijn, vanwege de onzekerheid over de termijn tot betaling en/of de korte termijn tot betaling, tegen de nominale waarde opgenomen. De 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 RJ 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 cursusgelden. 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 k€ 6.333 stand per 31 december 2020). 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

	Aanschafprijs 1 januari 2020	Cumulatieve afschrijvingen en waarde-verminderingen	Boekwaarde 1 januari 2020	Herwaardering	Investeringen	Desinvesteringen cumulatieve aanschafprijs	Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	Afschrijvingen 2020	Aanschafprijs 31 december 2020	Cumulatieve afschrijvingen en waardevermin-deringen	Boekwaarde 31 december 2020
Overige immateriële vaste activa	1.849	71-	1.778	-	1.431	-	-	362-	3.280	433-	2.847
Vooruitbetaald op immateriële vaste activa	-	-	-	-	567	-	-	-	567	-	567
	1.849	**71-**	**1.778**	**-**	**1.998**	**-**	**-**	**362-**	**3.847**	**433-**	**3.414**

De investeringen in 2020 houden verband met een aantal grote afgewikkelde implementaties, waaronder OL4D fase 1 (Onderwijslogistiek in 4D: Studenttevredenheid over roosters te verbeteren/proces van Plannen en Roosteren meer wendbaar te maken), ESB (Visie op Integratie) en Office 365.

1.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

(Bedragen x €1.000)	Aanschafprijs 1 januari 2020	Cumulatieve afschrijvingen en waarde-verminderingen	Boekwaarde 1 januari 2020	Investe-ringen	Overboekingen	Desinvesteringen cumulatieve aanschafprijs	Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	Afschrijvingen 2020	Bijzondere waar-devermindering	Aanschafprijs 31 december 2020	Cumulatieve afschrijvingen en waardever-minderingen	Boekwaarde 31 december 2020
Gebouwen en terreinen	198.041	74.579-	123.462	1.608	806	9.029-	9.000	6.055-	-	191.426	71.634-	119.792
Inventaris en apparatuur	49.636	33.308-	16.328	1.800	247	14.846-	14.875	4.107-	-	36.837	22.540-	14.297
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruit-betaald	1.081	-	1.081	914	1.053-	-	-	-	-	942	-	942
Niet aan bedrijfsvoering dienstbaar[1]	2.851	-	2.851	-	-	-	-	-	351-	2.851	351-	2.500
	251.609	**107.887-**	**143.722**	**4.322**	**0-**	**23.875-**	**23.875**	**10.162-**	**351-**	**232.056**	**94.525-**	**137.531**

Niet aan bedrijfsvoering dienstbaar betreft het gebouw in Hengelo, dat niet meer in gebruik is voor activiteiten van Saxion. Het gebouw staat in de verkoop en is deels verhuurd. Vanaf eind 2012 vindt waardering tegen actuele waarde plaats. De laatste taxatie heeft in 2020 plaatsgevonden.

De actuele waarde van het gebouw in Hengelo is vanwege de laatste taxatie in 2020 gedaald met k€ 351. Hiervan komt k€ 149 ten laste van de ongerealiseerde herwaarderingsreserve en k€ 202 als bijzondere waardevermindering in de staat van baten en lasten.

In de investeringen 2020 zijn onder andere opgenomen verbouwingen aan het gebouw Ko Wieringa / Schierbeek. Daarnaast zijn er investeringen gedaan in laptops, telefoons en meubilair voor de thuiswerkvoorzieningen voor medewerkers om hen te faciliteren thuis te kunnen werken.

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 2020	Investeringen en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31 december 2020
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	20	-	-	-	20
Overige deelnemingen	129	-	113	-	16
Vorderingen op groepsmaatschappijen	50	-	-	-	50
Overige vorderingen	656	-	57	-	599
	855	**-**	**170**	**-**	**685**

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.
   Saxion heeft de sinds juni 1996 bestaande participatie ter grootte van 8,1% van het aandelenkapitaal in 2020 beëindigd. De opbrengst van de aandelen bedroeg € 227.443 terwijl de oorspronkelijke verkrijgingsprijs € 113.446 was.

2. Phix B.V. te Enschede, opgericht d.d. 22-3-2017.
   Het gestarte 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 2020 zijn k€ 21 aan aflossingen gedaan (zie afgeloste leningen). Ultimo 2020 is het saldo aan verstrekte leningen k€ 43 (2019: k€ 64). Op elke lening wordt jaarlijks k€ 0,5 - k€ 6 afgelost totdat het geleende bedrag volledig is terugbetaald en er is geen rente verschuldigd.

2. Overdracht van het Conservatorium naar ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten.
   In verband met de overdracht van het Conservatorium naar ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten zijn financiële afspraken gemaakt met betrekking tot de huisvestingslasten. Voor het verschil tussen de baten voor huisvesting (HBO huisvestingsnorm) en de werkelijke huisvestingslasten heeft Saxion de verplichting om, ingeval hieruit een negatief saldo ontstaat, een lening te verstrekken aan ArtEZ met een maximum van k€ 2.000 voor een periode van maximaal 25 jaar (uiterlijk tot 1-5-2031). Over een eventueel verstrekte lening wordt een rente vergoed van 2%. De oorspronkelijke vordering bedroeg k€ 631. In 2014 is de aflossingsverplichting ontstaan. Aflossing 2020 bedraagt k€ 20. Het saldo van de vordering per ultimo 2020 bedraagt k€ 488.

3. Phix B.V.
   Saxion heeft in 2017 een lening aan Phix B.V. versterkt van k€ 84 voor een periode van 4 jaar. Aflossing 2020 bedraagt k€ 16. Het saldo van de vordering per ultimo 2020 bedraagt k€ 68. Over de verstrekte lening wordt een rente vergoed van 3%.

1.4 VOORRADEN

(Bedragen x €1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Gebruiksgoederen	43	52

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

1.5 VORDERINGEN

(Bedragen x €1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Debiteuren	1.402	1.561
Studenten / deelnemers / cursisten	1.316	951
Vooruitbetaalde kosten	2.016	2.710
Waardering Onderhanden projecten	2.850	2.469
Verstrekte voorschotten	51	88
Overige	725	1.730
Overlopende activa	5.642	6.997
Voorzieningen wegens oninbaarheid	63-	69-
	8.297	**9.440**

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

De vordering op studenten / deelnemers / cursisten zijn 2020 hoger dan in 2019, dit wordt veroorzaakt door de toename van studenten dit schooljaar. Daarnaast zijn de collegegelden ook gestegen. De vooruitbetaalde kosten zijn eveneens hoger doordat er meer licentiekosten zijn opgenomen. Waardering Onderhanden projecten zijn hoger doordat er meer projecten zijn ten opzichte van 2019.

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

(Bedragen x €1.000)	2020	2019
Stand per 1 januari	69	75
Onttrekking	6-	6-
Dotatie	-	-
Stand per 31 december	**63**	**69**

1.6 LIQUIDE MIDDELEN

(Bedragen x €1.000)	31-12-2020	31-12-2019
Kasmiddelen	1	2
Tegoeden op bank- en girorekeningen	72.447	54.829
	72.448	**54.831**

Met uitzondering van gereserveerde middelen in verband met afgegeven garanties van k€ 551 staan de liquide middelen ter vrije beschikking aan de stichting.

2.1 EIGEN VERMOGEN

(Bedragen x €1.000)	Stand 1 januari 2019	Mutatie boekjaar	Resultaat	Stand 1 januari 2020	Mutatie boekjaar	Resultaat	Stand 31 december 2020
Algemene reserve							
Algemene reserve	60.677		1.696-	58.981		4.562	63.543
Bestemmingsreserve (privaat)							
Reserve contractactiviteiten Saxion	10.076		654	10.730		432	11.162
Reserve deelneming private activiteiten	19-		1-	20-		-	20-
Reserve Saxion Next	145		33-	112		547	659
	10.202			10.822			11.801
Bestemmingsreserve (publiek)							
Kwaliteitsafspraken	-		-	-		1.661	1.661
Reserve t.b.v corona	-		-	-		4.839	4.839
	-			-			6.500
Bestemmingsfonds (publiek)							
Expertisecentrum TechYourFuture	1.385		30	1.415		628-	787
Expertisecentrum TechForFuture	2.004		153-	1.851		113-	1.738
	3.389			3.266			2.525
Wettelijke reserve							
Herwaarderingsreserve	1.103	954-	-	149	149-	-	-
	75.371	**954-**	**1.199-**	**73.218**	**149-**	**11.299**	**84.368**

Voorstel verdeling van het resultaat

Het resultaat uit de exploitatie over 2020 bedraagt k€ 11.299 positief.
Het voorstel is dit resultaat als volgt te bestemmen:

(Bedragen x €1.000)	
4.562	wordt toegevoegd aan de algemene reserve
432	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat
547	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat Saxion Next
1.661	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve publiek kwaliteitsafspraken
4.839	wordt toegevoegd aan het bestemmingsfonds publiek corona
628-	wordt onttrokken aan het bestemmingsfonds publiek TechYourFuture
133-	wordt onttrokken aan het bestemmingsfonds publiek TechForFuture
11.299	

Vooruitlopend op de goedkeuring van de jaarrekening door de raad van toezicht, is dit voorstel tot resultaatverdeling reeds in de jaarrekening 2020 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.

Bestemmingsreserve (publiek)
De beschikbare middelen voor kwaliteitsafspraken zijn in 2020 niet volledig besteed. Met de medezeggenschap is afgesproken dat de onderbesteding in de komende jaren wordt ingezet. De verantwoordelijke eenheden nemen dit mee in hun planvorming vanaf 2021. Deze bestemmingsreserve is vastgesteld door het college van bestuur.

In 2020 is door corona vertraging ontstaan in de uitvoering van (vernieuwings-) activiteiten. Beschikbare middelen die hierdoor onvolledig konden worden ingezet zijn opgenomen in een bestemmingsreserve. Deze wordt ingezet voor een inhaalslag en versnelling van activiteiten op met name het gebied van IT, Informatiebeveiliging & Privacy, doorontwikkeling onderwijs en het inlopen van achterstanden in praktijkonderwijs.

Bestemmingsfonds (publiek)
Voor de op balansdatum niet bestede middelen van het Expertisecentrum TechYourFuture en het Expertisecentrum TechForFuture 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.

2.2 VOORZIENINGEN

(Bedragen x €1.000)	Stand per 1 januari 2020	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31 december 2020	Kortlopende deel < 1 jaar	Langlopende deel > 1 jaar
Voorziening werkloosheidsbijdragen	2.261	772	1.066	-	28	1.995	862	1.133
Voorziening jubilea	1.781	278	94	-	158	2.123	73	2.050
Voorziening eigen risico WGA	2.684	1.340	540	331	53-	3.100	792	2.308
Voorziening langdurig zieken	303	-	-	239	-	64	64	-
Voorziening verlieslatende contracten	87	149	-	87	-	149	149	-
Voorziening duurzame inzetbaarheid	1.135	288	505	-	-	918	-	918
Voorziening werktijdvermindering senioren	5.101	2.377	1.484	244	52-	5.698	1.421	4.277
Reorganisatievoorziening	198	-	198	-	-	-	-	-
Overige voorzieningen	164	75	103	61	-	75	75	-
	97	-	-	-	-	97	-	97
	13.811	**5.279**	**3.990**	**962**	**81**	**14.219**	**3.436**	**10.783**

Voorziening Werkeloosheidsbijdragen
Saxion is eigen risicodrager voor de WW en BWW. Dit betekent dat Saxion voor de duur van de WW en eventueel de BWW de uitkeringslasten draagt voor medewerkers waarmee de arbeidsovereenkomst is beëindigd. De uitvoering van de uitkering is in handen van UWV en APG. Middels maandelijkse facturen van beide instanties worden de uitbetaalde uitkeringen verrekend. De voorziening is bepaald op basis van prognose overzichten van het UWV en APG tegen een rekenrente van 0,5% (2019: 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 HBO CAO 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% (2019: 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 0,5% (2019: 1,35%) contant gemaakt. De stijging wordt veroorzaakt deels door wijziging van de rekenrente, stijging van de personeelslasten, stijging van aantal medewerkers en over 2020 zijn relatief weinig uitkeringen geweest.

Voorziening Eigen risico WGA
Saxion is eigenrisicodrager 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 gedurende de periode van eigenrisicodragerschap. Dit bedraagt maximaal 10 jaar, tenzij pensioengerechte leeftijd eerder is. Er wordt geen rekening gehouden met verwachte loonindexatie. De voorziening is vanaf 2020 contant gemaakt tegen een rekenrente van 0,5%. Dotatie aan de voorziening vindt plaats op het moment dat voorzien wordt dat een werknemer instroomt in de WGA. Om deze reden fluctueert de omvang van de jaarlijkse dotatie.

Voorziening 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. In de voorziening zijn alleen medewerkers opgenomen die op balansdatum tenminste 547 tot en met 730 dagen zijn waren. Van deze medewerkers kan een betrouwbare inschatting gemaakt worden van de kans dat zij ziek uit dienst zullen gaan. In verband met de tijdswaarde (maximaal 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 voor het HBO hebben de medewerkers van Saxion met een dienstverband van tenminste 0,4 fte recht op een aantal uren per studiejaar voor duurzame inzetbaarheid. Vanaf 1 september 2020 mogen deze uren over een periode van maximaal 1 jaar worden gespaard (tot september 2020 was dit maximaal 5 jaar). Het effect van het verkorten van het aantal jaren dat uren mogen worden gespaard heeft mede geleid tot een daling van de omvang van de voorziening. 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. 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. Er wordt rekening gehouden met een blijfkans van 95% (2019: 95%). Er wordt een voorziening opgenomen omdat er uren ingezet mogen worden en er dus een verplichting is, waarbij inzet onzeker is.

Voorziening werktijdvermindering senioren
Op grond van hoofdstuk M-2 van de cao voor het HBO hebben de medewerkers, indien zij voldoen aan de geldende voorwaarden (vooral met betrekking tot leeftijd en aantal dienstjaren), recht op een werktijdvermindering van maximaal 20% met behoud van salaris. De medewerker betaalt een eigen bijdrage afhankelijk van de salarisschaal en leeftijd. Het resterende deel komt voor rekening van de werkgever (hierna: het werkgeversaandeel). Het werkgeversaandeel wordt beschouwd als een verplichting, omdat hiertegenover geen tegenprestatie in de vorm van arbeid wordt ontvangen. Er wordt een voorziening opgenomen omdat er uren ingezet mogen worden en er dus een verplichting is, waarbij inzet onzeker is.

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 3 jaar.

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 80% (2019: 82%). De stijging van de voorziening wordt veroorzaakt door een toename van aantal deelnemers van 26.

Reorganisatievoorziening
De reorganisatievoorziening is in 2017 gevormd in verband met de reorganisatie bij een eenheid van Saxion. De voorziening ultimo 2020 is nihil omdat voor de laatste medewerkers vaststellingsovereenkomsten zijn gesloten, waardoor het een verplichting is geworden en daarom als kortlopende schuld geclassificeerd is.

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 verstevigd en voldoen vanaf dat momentaan de veiligheidseisen. De voorziening is voor een deel (k€ 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. Vanwege de beperkte omvang van de voorziening en de niet materiële impact van de tijdwaarde van geld, de voorziening niet contant is gemaakt.

2.3 LANGLOPENDE SCHULDEN

(Bedragen x €1.000)	Stand per 1 januari 2020	Aangegane leningen 2020	Aflossingen 2020	Oprenting 2020	Overige waarde-verandering	Stand per 31 december 2020	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar
Lening Ministerie van Financiën 1468	5.757	-	288	-	-	5.469	288	5.181	4.029
Lening Ministerie van Financiën 1532	6.667	-	334			6.333	334	5.999	4.663
Lening Ministerie van Financiën 1533	6.667	-	334	-	-	6.333	334	5.999	4.663
Lening Ministerie van Financiën 1534	6.666	-	333	-	-	6.333	333	6.000	4.668
Lening Ministerie van Financiën 1535	3.485	-	175	-	-	3.310	174	3.135	2.435
Lening Ministerie van Financiën 1611	6.750	-	333	-	-	6.417	333	6.084	4.752
Lening Ministerie van Financiën 1612	5.400	-	267	-	-	5.133	267	4.867	3.800
Lening Ministerie van Financiën 1613	2.836	-	140	-	-	2.696	140	2.556	1.996
Lening Ministerie van Financiën 1636	3.417	-	167	-	-	3.250	167	3.084	2.417
Lening Ministerie van Financiën 2747	16.200	-	600	-	-	15.600	600	15.000	12.600
Keuzemenu arbeidsvoorwaarden	1.915	317	154	-	-	2.078	-	2.078	2.078
	65.760	**317**	**3.125**	**-**	**-**	**62.952**	**2.970**	**59.983**	**48.101**

De stand per 1 januari 2020 (k€ 65.760) bestaat uit de eindbalans 2019 van k€ 62.790 plus het kortlopende deel van de langlopende schulden ultimo 2019 van k€ 2.970.

De aflossingstermijnen van de leningen voor 2021 van k€ 2.970 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 met betrekking tot langlopende leningen
Door Saxion is een hypothecaire zekerheid verstrekt aan het ministerie van Financiën op de gebouwen 'Ko Wieringa', 'Epy Drost', 'Edith Stein' en 'Villa Serphos' in Enschede, het pand aan de Spoorstraat in Apeldoorn (Nettenfabriek) en het pand aan de Handelskade in Deventer. Er is aan het ministerie van Financiën een eerste hypotheek verleend van k€ 89.063, met rente en kosten begroot k€ 26.718, tezamen een bedrag van k€ 115.781. Daarnaast is borgtocht afgegeven door het ministerie van Financiën voor Intradaylimieten.

Bankgaranties
Ten bate van de verhuurders is als zekerheid een borgstelling van k€ 551 afgegeven door het ministerie van Financiën.

2.4 KORTLOPENDE SCHULDEN

(Bedragen x €1.000)	31-12-2020		31-12-2019	
Crediteuren		6.415		6.245
Loonheffing	6.274		6.311	
Omzetbelasting	222		122	
Premies sociale verzekeringen	2.146		2.014	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		8.642		8.447
Schulden terzake van pensioenen		2.627		2.469
Kortlopend deel langlopende schulden kredietinstellingen	2.970		2.969	
Overige kortlopende schulden		2.970		2.969
Vooruitontvangen college- en lesgelden	21.790		19.476	
Vooruitontvangen onderhanden projecten	8.223		7.008	
Vakantiegeld en vakantiedagen	7.216		7.097	
Te betalen interest	422		647	
Waarborgsommen	160		186	
Nog te ontvangen facturen	415		590	
Vooruitontvangen bedragen	2.046		2.487	
Overige	2.922		3.238	
Overlopende passiva		43.194		40.729
		63.848		**60.859**

Alle schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

Stijging vooruitontvangen college- en lesgelden als gevolg van meer studenten. Waardering Onderhanden projecten zijn hoger doordat er meer projecten zijn t.o.v. 2019.

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

OVERZICHT GEOORMERKTE DOELSUBSIDIES OCW

G1 VERANTWOORDING VAN SUBSIDIES ZONDER VERREKENINGSCLAUSULE

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	De activiteiten zijn ultimo 2020 conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Circulaire economie	1349912	23-04-2018	N
Subsidie voor studieverlof 2016 (lerarenbeurzen)	divers	2020	J
Gezamenlijk online kritisch reflecteren op betekenisvolle stage ervaring	0019-10	30-04-2019	N
Vakcommunity leven lang ontwikkelen	0L20-03	29-04-2020	N

G2 VERANTWOORDING VAN SUBSIDIES DIE VOLLEDIG AAN HET DOEL / ACTIVITEIT MOETEN WORDEN BESTEED MET VERREKENING VAN HET EVENTUELE OVERSCHOT

G2 A. AFLOPEND PER ULTIMO BOEKJAAR

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2019	Totale subsidiabele kosten t/m 2019	Saldo per 1 januari 2020	Ontvangen in 2020	Subsidiabele kosten in 2020	Te verrekenen per 31-12-2020
Subsidie flexibel onderwijs voor volwassenen	875023	03-02-2016	2.000.000	2.000.000	10.074.027	8.074.027	-	1.354.988	9.429.015-
			2.000.000	**2.000.000**	**10.074.027**	**8.074.027**	**-**	**1.354.988**	**9.429.015-**

B. DOORLOPEND TOT IN EEN VOLGEND VERSLAGJAAR

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2019	Totale subsidiabele kosten t/m 2019	Saldo per 1 januari 2020	Ontvangen in 2020	Subsidiabele kosten in 2020	Saldo per 31-12-2020
Doorstroomprogramma mbo-hbo DHBO17010	DHBO17010	23-10-2017	189.554	189.554	113.837	75.717	-	13.552	62.165
Doorstroomprogramma mbo-hbo DHBO18040	DHBO18040	15-03-2018	199.999	199.999	118.981	81.827	-	129.650	48.632-
Student4Student	1393060	23-07-2018	299.500	202.348	70.104	132.244	99.500	85.138	146.606
Doorstroomprogramma mbo-hbo DHBO19017	DHBO19017	30-10-2018	198.880	198.880	53	198.827	-	9.292	189.535
			887.933	790.781	302.975	488.615	99.500	237.632	349.674

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VEPLICHTINGEN

Langlopende huurverplichtingen

Te betalen		
Binnen één jaar	€	2.862.400
Tussen één en vijf jaar	€	8.594.400
Meer dan vijf jaar	€	4.287.025
Totaal	**€**	**15.743.825**

Langlopende rechten (verhuurcontracten t.g.v. Saxion)

Te betalen		
Binnen één jaar	€	1.055.971
Tussen één en vijf jaar	€	163.807
Meer dan vijf jaar	€	-
Totaal	**€**	**1.219.779**

Langlopende leaseverplichtingen

Te betalen		
Binnen één jaar	€	106.685
Tussen één en vijf jaar	€	73.535
Meer dan vijf jaar	€	-
Totaal	**€**	**180.220**

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

Eigen risicodrager WGA
Saxion is eigen risicodrager 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 met betrekking tot 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 pensioenpremie van ABP gaat omhoog in 2021. De premie voor het ouderdoms- en nabestaandenpensioen stijgt van 24,9% naar 25,9%. Dat is nodig om de pensioenen verantwoord te financieren.

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 worden aangewend voor het verstrekken van faciliteiten aan technostarters. De maximaal te besteden financiële faciliteiten bedragen k€ 368.

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.

OVERZICHT GEOORMERKTE DOELSUBSIDIES OCW

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. In 2020 is bovenstaande afgewikkeld en heeft Saxion het resterende bedrag van maximaal k€ 210 (5,9414% van k€ 3.531) ontvangen.

3.1 RIJKSBIJDRAGEN

(Bedragen x €1.000)	2020	Begroting 2020	2019
Rijksbijdrage	179.892	174.531	174.025
Geoormerkte OCW subsidies	166	179	356
	180.058	**174.710**	**174.381**

Verschil ten opzichte van begroting betreft voornamelijk compensatie loonkosten. Hiermee was in de begroting, zowel bij de personeelskosten als bij de rijksbijdrage geen rekening gehouden. De compensatie verklaart voor circa k€ 4,5 mln. ook het verschil met 2019. Zie voor verdere toelichting het bestuursverslag hoofdstuk 12.

3.2 OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN EN -SUBSIDIES

(Bedragen x €1.000)	2020	Begroting 2020	2019
Overige overheidsbijdragen	9.858	10.546	7.351

De daling ten opzichte van begroting wordt veroorzaakt door een vertraging in de uitvoering van subsidieprojecten in verband met de coronacrisis. Ten opzichte van 2019 zijn meer baten uit subsidieprojecten gerealiseerd in verband met groei van het aantal projecten.

3.3 COLLEGE-, CURSUS-, LES EN EXAMENGELDEN

(Bedragen x €1.000)	2020	Begroting 2020	2019
Collegegelden	53.617	52.982	51.627

Collegegelden: ten opzichte van de begroting (+ € 0,6 mln.) en 2019 (+ € 2 mln.) is sprake van een toename van het aantal studenten, deels als gevolg van de coronacrisis (meer instroom vanuit het voortgezet onderwijs en minder uitval in verband met het vervallen van het negatieve BSA vanaf maart 2020). Daarnaast ontstaat een deel van het verschil ten opzichte van 2019 door een stijging van het collegegeld tarief in 2020.

3.4 BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN

(Bedragen x €1.000)	2020	Begroting 2020	2019
Contractonderwijs	5.071	6.012	7.694
Contractonderzoek	845	983	985
Overige	285	477	38
	6.201	**7.472**	**8.717**

Het contractonderwijs is ten opzichte van 2019 gedaald met € 2,6 mln. Dit is het gevolg van niet doorgegane activiteiten in verband met corona en niet behaalde ambitie. Hiertegenover staan deels ook lagere kosten.

3.5 OVERIGE BATEN

(Bedragen x €1.000)	2020	Begroting 2020	2019
Opbrengst verhuur	2.465	3.094	2.658
Detachering personeel	1.560	682	850
Sponsoring	170	91	144
Overige baten	3.649	2.454	4.110
	7.844	**6.321**	**7.762**

Lagere opbrengst verhuur wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door minder opbrengst Housing van internationale studenten als gevolg van de coronacrisis. De stijging van de detachering personeel wordt veroorzaakt omdat er aanzienlijk meer is gedetacheerd. De overige baten zijn hoger dan begroot, dit komt met name door reclassificatie vanuit contractonderwijs.

4.1 PERSONEELSLASTEN

(Bedragen x €1.000)	2020	Begroting 2020	2019
Lonen en salarissen	141.922	138.834	136.557
Sociale lasten	17.921	17.808	17.245
Pensioenlasten	22.723	22.437	21.591
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	182.566	179.079	175.393
Dotaties personele voorzieningen	4.255	5.463	4.385
Personeel niet in loondienst	10.481	16.058	13.271
Overige personele lasten	4.477	7.026	5.730
Overige personele lasten	19.213	28.547	23.386
WAO-conforme uitkeringen	1.208-	-	1.417-
	200.571	**207.626**	**197.362**

Hogere lonen en salarissen dan begroot wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door hogere loonkosten als gevolg van cao-wijzigingen. De stijging ten opzichte van 2019 houdt hoofdzakelijk verband met een stijging van het aantal gemiddelde fte's en de cao-wijziging. Zie voor verdere toelichting het bestuursverslag hoofdstuk 12. De dotatie en vrijval van de personele voorziening zijn onder de 'Dotaties personele voorzieningen' gesaldeerd gepresenteerd.

Gedurende het jaar 2020 waren gemiddeld 2.282 medewerkers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2019: gemiddeld 2.212). Het hierin begrepen aantal onderwijzend personeelsleden bedraagt 1.393 (2019: 1.345) en onderwijsondersteunend en beheerspersoneel bedraagt 889 (2019: 867). Hiervan zijn er 0 werkzaam in het buitenland (2019: 0).

Het overzicht 'Bezoldiging topfunctionarissen en toezichthoudende topfunctionarissen' is opgenomen op pagina 152 en 153.

4.2 AFSCHRIJVINGEN

(Bedragen x €1.000)	2020	Begroting 2020	2019
Immateriële vaste activa	362	800	71
Materiële vaste activa	10.162	10.674	13.299
Bijzondere waardevermindering van materiële vaste activa	202	-	-
	10.725	**11.474**	**13.370**

Ten opzichte van begroot is sprake van lagere afschrijvingen materiële vaste activa door het niet of vertraagd uitvoeren van investeringen (onder andere in de digitale infrastructuur). Ten opzichte van 2019 zijn de afschrijvingen op materiële vaste activa lager door de herziening van een aantal afschrijvingstermijnen welke tot een incidentele last hebben geleid.

4.3 HUISVESTINGSLASTEN

(Bedragen x €1.000)	2020	Begroting 2020	2019
Huur	2.963	3.034	2.865
Verzekeringen	211	-	164
Onderhoud	1.311	1.665	1.675
Energie en water	1.649	1.784	1.786
Schoonmaakkosten	2.380	2.415	2.343
Heffingen	987	1.050	998
Overige	-	409	-
	9.501	**10.357**	**9.831**

4.4 OVERIGE LASTEN

(Bedragen x €1.000)	2020	Begroting 2020	2019
Administratie- en beheerslasten	3.069	3.356	2.592
Inventaris en apparatuur	8.795	5.991	10.581
Leer- en hulpmiddelen	4.049	2.257	4.320
Externe lasten	1.880	1.867	1.691
Vergader- en representatiekosten	541	1.615	1.824
PR en voorlichting	2.410	1.870	2.122
Repro	609	843	751
Reis- en verblijfkosten	560	1.480	1.440
Faciliteiten voor studenten	2.211	2.926	3.494
Overige	-	5	-
	24.124	**22.210**	**28.815**

De stijging ten opzichte van begroot betreft voornamelijk hogere kosten voor minoren. Meer studenten hebben een minor gevolgd of afgerond vanwege de coronacrisis. Ten opzichte van 2019 dalen de overige kosten als gevolg van lagere reis- en verblijfskosten, repro en vergaderkosten, eveneens door de coronacrisis.

HONORARIA ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

	Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V. 2020	Overig Accountants 2020	Totaal 2020	Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V. 2019	Overig Accountants 2019	Totaal 2019
Onderzoek van de jaarrekening	156.332	-	156.332	187.204	-	187.204
Andere controleopdrachten	37.087	-	37.087	57.778	-	57.778
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-	-	32.831	32.831
Andere niet controlediensten	-	-	-	1.791	-	1.791
	193.419	**-**	**193.419**	**246.773**	**32.831**	**279.604**

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. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2020, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

6. FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

(Bedragen x €1.000)	2020	Begroting 2020	2019
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-	-	-
Rentelasten en soortgelijke lasten	1.470	1.456	1.658
	1.470	**1.456**	**1.658**

8. RESULTATEN DEELNEMINGEN

(Bedragen x €1.000)	2020	Begroting 2020	2019
Resultaat deelnemingen	113	-	1-

Zie voor nadere toelichting het verloopoverzicht financiële vaste activa (paragraaf 1.3).

BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN EN TOEZICHTHOUDENDE TOPFUNCTIONARISSEN

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

De WNT is van toepassing op Saxion. Het voor Saxion toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2020 € 201.000. Het betreft de bezoldigingsmaximum van het onderwijs, klasse G. Complexiteitspunten per criterium bedragen voor Saxion: gemiddelde totale baten (10), gemiddelde bekostigde leerlingen, deelnemers of studenten (5) en het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren (5).

Gegevens 2020 Bedragen x €1	Mevr. drs. J.L. Mulder Voorzitter	Mevr. mr. H.G.M. van Oldeniel Lid	Dhr. drs. T. Kos Lid
Functiegegevens			
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijd factor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	179.056	179.203	172.119
Beloningen betaalbaar op termijn	21.944	21.797	21.881
Subtotaal	201.000	201.000	194.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000	201.000	201.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	201.000	201.000	194.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2019 Bedragen x €1	Mevr. drs. J.L. Mulder Voorzitter	Mevr. mr. H.G.M. van Oldeniel Lid
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijd factor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
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
Bezoldiging	194.000	194.000

Functiegegeven	Dhr. dr. 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
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging	30.150	20.100	20.100	20.100	20.100
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaxmum	30.150	20.100	20.100	20.100	20.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	30.150	20.100	20.100	20.100	20.100
Reden waarom overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2019 Bedragen x €1	Dhr. dr. 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
Functiegegeven					
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
Bezoldiging					
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.
Bezoldiging	**29.100**	**19.400**	**19.400**	**19.400**	**19.400**

Overige gegevens

Goedkeuring jaarrekening 2020

Vaststelling jaarrekening 2020
Het college van bestuur heeft de jaarrekening 2020 opgemaakt, de auditcommissie heeft een pre-advies tot goedkeuring van de jaarrekening 2020 gegeven aan de raad van toezicht die de goedkeuring heeft verleend. Daarmee is de jaarrekening op 25 mei 2021 vastgesteld.

Mevr. drs. J.L. Mulder
Voorzitter

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

Dhr. drs. T. Kos
Lid

Om informatieveiligheidsredenen zijn de handtekeningen van het college van bestuur niet opgenomen.

Dhr. dr. K.L.L.M. Dittrich
Voorzitter

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

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

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

Mevr. ir. C.M. Sluis
Lid

Om informatieveiligheidsredenen zijn de handtekeningen van de raad van toezicht niet opgenomen.

Goedkeuring jaarrekening 2020
De raad van toezicht heeft de jaarrekening goedgekeurd in zijn vergadering d.d. 25 mei 2021.

OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code-activiteit *	Verkrijgings-prijs	Eigen vermogen 31-12-2020	Exploitatie-saldo 2020	Omzet 2020	Verklaring art.2:403 BW ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelname in %
Meerderheidsdeelnemingen										
Saxion Valorisation Enterprises B.V. (SAVaE)	B.V.	Enschede	4	k€ 40	k€ 20	k€ -1	k€ 0	nee	nee	100,0%
Overige verbonden partijen (minderheidsdeelnemingen of statutair invloed van betekenis)										
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							
Stichting de Fabriecksschool	Stichting	Enschede	4							
Anderszins betrokken										
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.*

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 2020

Ons oordeel
Wij hebben de jaarrekening 2020 van Stichting Saxion te Rijssen-Holten gecontroleerd.

Naar ons oordeel:
- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Saxion op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2020 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 2020.

De jaarrekening bestaat uit:
- de balans per 31 december 2020;
- de staat van baten en lasten over 2020; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggevingen 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 2020 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Saxion, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:
- het bestuursverslag (1 Voorwoord, 2 Saxion in coronatijd, 3 Factsheet, 4 Strategische lijnen, 5 Onderwijs, 6 Kwaliteitsafspraken, 7 Onderzoek, 8 Ondernemen, 9 Duurzaamheid en de Sustainable Development Goals, 10 Medewerkers, 11 Bestuur en governance, 12 Financiën en continuïteit, 13 Privaat onderwijs: Saxion Next) en de bijlagen bij het bestuursverslag (Bijlage 1 Cijfers en trends, Bijlage 2 Uitwerking notities Helderheid, Bijlage 3 Opleidingen Saxion Next studiejaar 2020/2021, Bijlage 4 College van bestuur, Bijlage 5 Raad van toezicht, Bijlage 6 Gebruikte definities, Bijlage 7 Organogram);
- de overige gegevens;
- de bijlagen bij de jaarrekening: (Bijlage Instellingsgegevens, Bijlage Staat van baten en lasten over 2020 per brinnummer: Saxion Next, Bijlage Staat van baten en lasten over 2020 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 op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 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 2020 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening
Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

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 haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling 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, 25 mei 2021
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 2020, 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om 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;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

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 (vice-voorzitter en lid) Dhr. drs. T. Kos (lid)
Raad van toezicht	Dhr. dr. 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 met betrekking tot de jaarrekening

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

STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2020 PER BRINNUMMER: SAXION NEXT

(Bedragen x €1.000)		2020	Begroting 2020	2019
Baten				
3.1	Rijksbijdragen	-	-	-
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	-	-	-
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	2.632	2.615	2.724
3.4	Baten werk in opdracht van derden	39	-	11
3.5	Overige baten	48	-	39
Totaal baten		**2.719**	**2.615**	**2.774**
Lasten				
4.1	Personeelslasten	2.004	1.949	2.492
4.2	Afschrijvingen	10	6	10
4.3	Huisvestingslasten	58	92	52
4.4	Overige lasten	101	368	253
Totaal lasten		**2.173**	**2.415**	**2.807**
Saldo baten en lasten		**546**	200	33-
6	Financiële baten en lasten	-	-	-
Resultaat		**546**	**200**	**33-**
8	Resultaat deelnemingen	-	-	-
		-	-	-
Nettoresultaat		**546**	**200**	**33-**

STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2020 PER BRINNUMMER: SAXION HOGESCHOOL

(Bedragen x €1.000)		2020	Begroting 2020	2019
Baten				
3.1	Rijksbijdragen	180.058	174.710	174.381
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	9.858	10.546	7.351
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	50.985	50.367	48.903
3.4	Baten werk in opdracht van derden	6.162	7.472	8.706
3.5	Overige baten	7.796	6.321	7.723
Totaal baten		**254.859**	**249.416**	**247.064**
Lasten				
4.1	Personeelslasten	198.567	205.677	194.870
4.2	Afschrijvingen	10.715	11.468	13.360
4.3	Huisvestingslasten	9.443	10.265	9.779
4.4	Overige lasten	24.023	21.842	28.562
Totaal lasten		**242.748**	**249.252**	**246.571**
Saldo baten en lasten		**12.111**	164	493
6	Financiële baten en lasten	1.471-	1.456-	1.658-
Resultaat		**10.640**	**1.292-**	**1.165-**
8	Resultaat deelnemingen	113	-	1-
		113	-	1-
Nettoresultaat		**10.753**	**1.292-**	**1.166-**

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

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

twitter.com/saxion
facebook.com/saxion.nl
info@saxion.nl

SAXION HOGESCHOOL