



twedeeduwintig  
éénentwintig



Samen &  
Koersvast

JAARVERSLAG

# Jaarverslag tweeduizend éénentwintig



## Bestuursverslag 2021

<b>1</b>	<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>	<b>6.3</b>	Academiespecifieke maatregelen (eerste tranche)	55	<b>11.4</b>	Verantwoording bestuurskosten en declaraties	91
<b>2</b>	<b>Factsheet</b>	<b>8</b>	<b>6.4</b>	Instellingsbrede maatregelen (tweede tranche)	58	<b>11.5</b>	Verslag raad van toezicht	91
<b>3</b>	<b>Strategische lijnen</b>	<b>13</b>	<b>6.5</b>	Inzet fte's	62	<b>11.6</b>	Verslag centrale medezeggenschapsraad	97
3.1	Inleiding	13	<b>6.6</b>	Inzet middelen lerarenopleidingen	62	<b>11.7</b>	Risicomanagement	97
3.2	Onderwijs	13	<b>6.7</b>	Vooruitblik	63	<b>11.8</b>	Uitwerking notities Helderheid	100
3.3	Onderzoek en ondernemerschap	14	<b>6.8</b>	Compensatie stijging studentaantallen / instroom 2020/2021	63	<b>11.9</b>	Klacht en beroep	100
3.4	Focus op Living Technology	16	<b>7</b>	<b>Onderzoek</b>	<b>65</b>	<b>12</b>	<b>Financiën en continuïteit</b>	<b>103</b>
3.5	Internationalisering voor de regio	16	7.1	Inleiding	65	12.1	Financiële paragraaf	103
3.6	Externe oriëntatie en profilering	17	7.2	Lectoraatsportfolio	65	12.2	Continuïteitsparagraaf	108
3.7	Slagvaardige organisatie	18	7.3	Kwaliteit onderzoek	66	<b>13</b>	<b>Privaat onderwijs: Saxion Next</b>	<b>117</b>
<b>4</b>	<b>Onderwijs</b>	<b>21</b>	7.4	Strategische indicatoren	68	13.1	Inleiding	117
4.1	Inleiding	21	7.5	Onderzoeksprojecten	68	13.2	Organisatie	117
4.2	Studentsucces	21	7.6	Centres of Expertise	69	13.3	Onderwijs	117
4.3	Doorstroom en aansluiting	23	<b>8</b>	<b>Ondernemen</b>	<b>71</b>	13.4	Governance en bedrijfsvoering	119
4.4	Kwaliteit onderwijs	24	8.1	Inleiding	71	13.5	Financiën	120
4.5	Aanbod onderwijs	28	8.2	Saxion Centrum voor Ondernemerschap	71	13.6	Klacht en beroep	121
4.6	Leven Lang Ontwikkelen	29	8.3	Strategische indicatoren	72	<b>Bijlagen</b>	<b>122</b>	
4.7	Onderwijslogistiek	31	<b>9</b>	<b>Duurzaamheid en de Sustainable Development Goals</b>	<b>75</b>	<b>Jaarrekening 2021</b>		
4.8	Studentparticipatie	31	<b>10</b>	<b>Medewerkers en organisatie</b>	<b>79</b>	Balans per 31 december 2021 (na resultaatbestemming)	144	
<b>5</b>	<b>Kwaliteitsafspraken</b>	<b>35</b>	10.1	Inleiding	79	Staat van baten en lasten over 2021	145	
5.1	Inleiding	35	10.2	Medewerkers	79	Kasstroomoverzicht over 2021	146	
5.2	Financiën	36	10.3	Bedrijfsvoering	84	Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	147	
5.3	Academieplannen 2019-2020-2021 en realisatie	37	<b>11</b>	<b>Bestuur en governance</b>	<b>89</b>	<b>Overige gegevens</b>	<b>174</b>	
5.4	Gemeenschappelijke deelplannen	43	11.1	Inleiding	89	<b>Bijlagen</b>	<b>180</b>	
5.5	Plan- en verantwoordingsproces	45	11.2	Ontwikkelingen	89			
5.6	Betrokkenheid medezeggenschap	45	11.3	Bestuur	89			
5.7	Reflectie medezeggenschap	47						
5.8	Bijlagen kwaliteitsafspraken	49						
<b>6</b>	<b>Nationaal Programma Onderwijs</b>	<b>51</b>						
6.1	Inleiding	51						
6.2	Bestedingsplan NPO	52						

- 1 Voorwoord
- 2 Factsheet
- 3 Strategische lijnen
- 4 Onderwijs
- 5 Kwaliteitsafspraken
- 6 Nationaal Programma Onderwijs
- 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

## 1 Voorwoord

We kijken met bewondering terug op de veerkracht van onze studenten en medewerkers. In een veelbewogen jaar met wisselende coronamaatregelen hebben we flexibiliteit en weerbaarheid gezien. Studenten hebben hard gewerkt om zich verder te ontwikkelen en hun studieresultaten te behalen. Medewerkers hebben er alles aan gedaan om dit te ondersteunen. We zijn trots dat Saxion ook in deze uitdagende tijden waarde heeft kunnen toevoegen voor de student, het werkveld en de samenleving. We zijn dichtbij onze kernwaarden gebleven: we hebben ondernemendheid en durf laten zien, met enthousiasme en samenwerkingsgerichtheid gekeken wat mogelijk was binnen de geldende kaders en waar mogelijk ingezet op persoonlijke aandacht.

Saxion heeft doorgewerkt aan het verbeteren en vernieuwen van het onderwijs, met goede aansluiting op de beroepspraktijk. We bouwen aan toekomstbestendig onderwijs. Bij de uitbreiding van ons onderwijsportfolio staan een Leven Lang Ontwikkelen en de behoefte in de regio centraal. Daarnaast blijft Saxion aandacht hebben voor het welzijn van studenten en ondersteuning bieden waar mogelijk.

Het bedrijfsleven, de overheden en de instellingen in de regio hebben behoefte aan kennis die snel en goed toepasbaar is voor actuele vraagstukken. Met ons praktijkgericht onderzoek biedt Saxion oplossingen met een korte implementatietijd. We streven

als hogeschool naar een toppositie in onderzoek. Er zijn het afgelopen jaar mooie resultaten behaald waar we trots op zijn. Zo heeft Saxion samen met andere hogescholen in Oost-Nederland een behoorlijke SPRONG-subsidie toegekend gekregen. Dit wordt ingezet voor het versterken van de infrastructuur van praktijkgericht onderzoek naar digitalisering in de maakindustrie, technologische innovaties in de zorg en decentrale waterstof.

Onze ambities op het gebied van onderwijs, onderzoek en ondernemerschap willen we realiseren met een inclusieve organisatie. Saxion vindt het belangrijk dat medewerkers zichzelf kunnen zijn, dat ze zich blijven ontwikkelen en dat hun talent optimaal wordt benut. Onze medewerkers zijn bepalend voor wie wij als organisatie zijn.

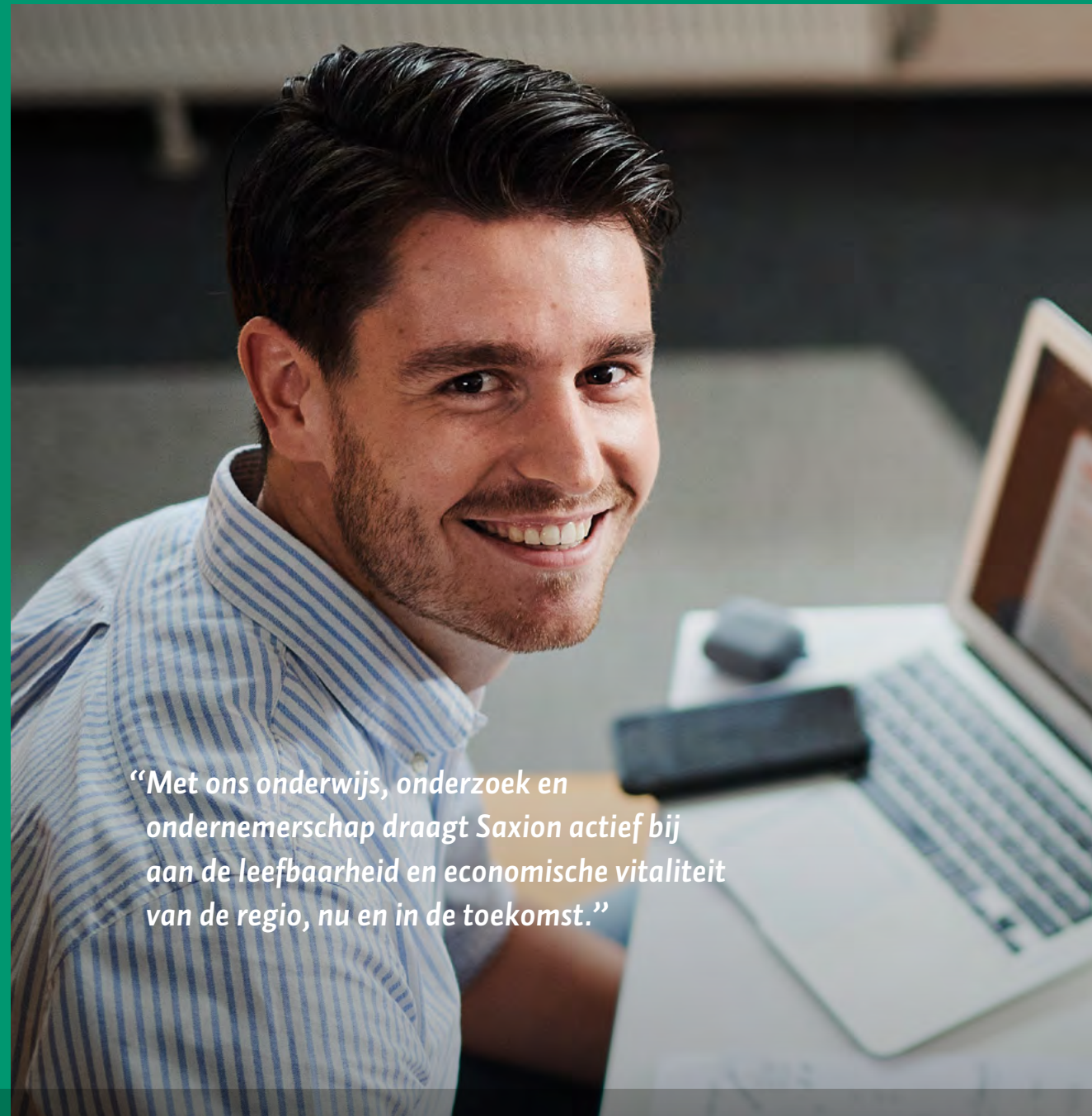
Als hogeschool willen we actief bijdragen aan de leefbaarheid en economische vitaliteit van de regio, nu en in de toekomst. Er zijn diverse lange termijn vraagstukken waar wij als kennisinstelling aan willen werken. Zo hebben wij duurzaamheidsdoelstellingen opgesteld en dragen wij met ons onderwijs, onderzoek en onze bedrijfsvoering bij aan de Sustainable Development Goals. Ook spelen wij met een passend onderwijsaanbod in op de verwachte demografische krimp in de regio en hebben we extra aandacht voor het behouden van internationaal talent voor de regio.

Actief bijdragen aan de regio doen we samen met onze partners in het werkveld en met andere onderwijsinstellingen in de regio. Zo is Stadscampus De Kien in Deventer officieel gestart, waar wordt nagedacht over vraagstukken zoals hybride docentschap, klimaatadaptatie/energietransitie en digitale technieken. In Apeldoorn is het Centrum voor Veiligheid & Digitalisering geopend. In dit centrum wordt onderwijs aangeboden en onderzoek verricht op het gebied van veiligheid en digitalisering. In Enschede is Stadscampus Connect-U verder ontwikkeld, waar aan het eind van het jaar vijftien bedrijven zijn gevestigd.

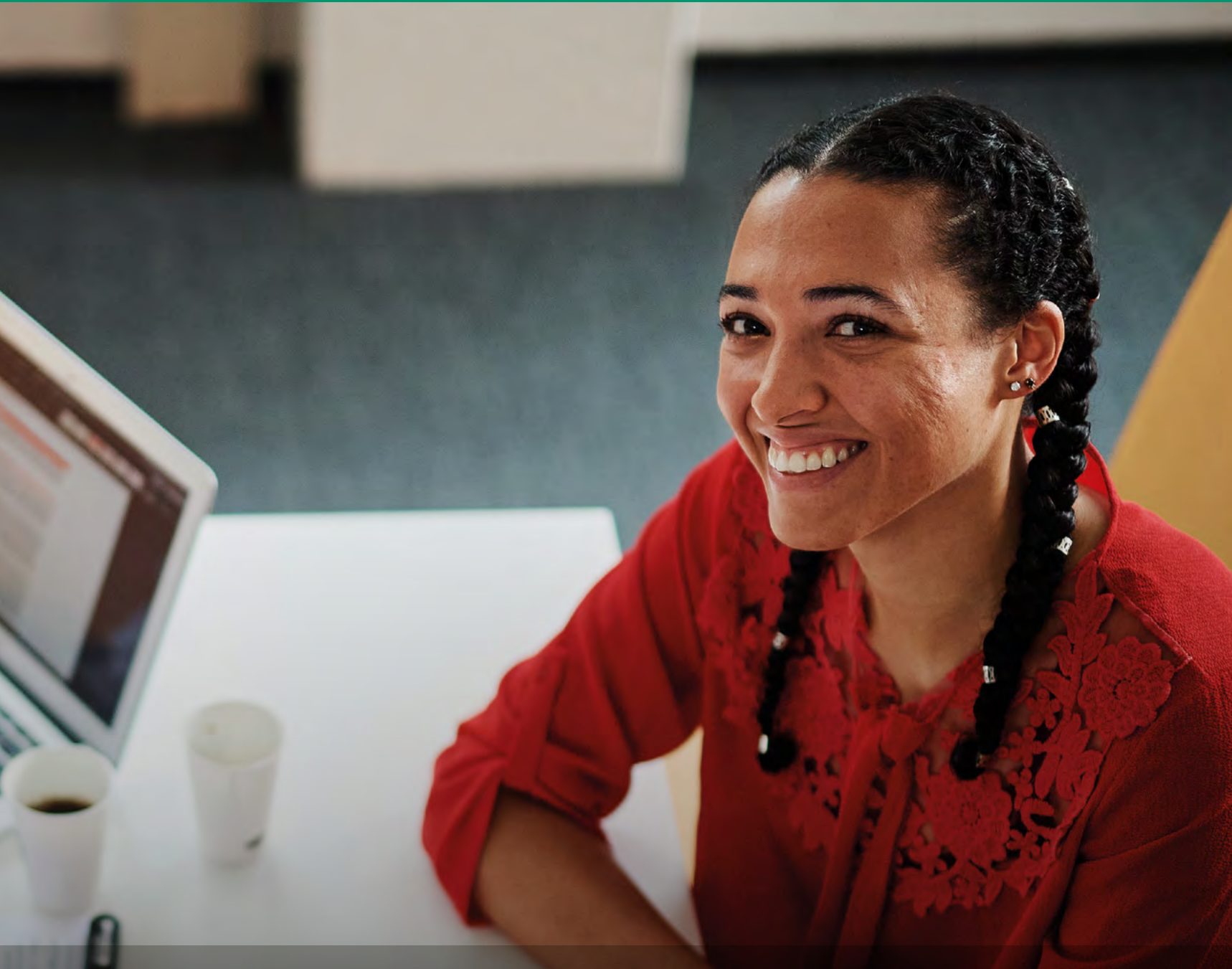
Bovendien is in de Achterhoek het Grensland College geopend, waarmee jong talent voor de arbeidsmarktregio wordt behouden.

Als hogeschool zijn we er voor onze studenten en medewerkers. We hopen dat we elkaar in het nieuwe jaar kunnen blijven ontmoeten en dat de onderwijslocaties openblijven. Laten we samen met vertrouwen naar de toekomst kijken.

**Anka Mulder, Timo Kos en Jan Willem Meinsma**  
College van bestuur



*“Met ons onderwijs, onderzoek en ondernemerschap draagt Saxion actief bij aan de leefbaarheid en economische vitaliteit van de regio, nu en in de toekomst.”*



# Factsheet





## 2 Factsheet

### Kerncijfers<sup>1</sup>

TABEL 2.1 ONTWIKKELING KERNCIJFERS

	2020 realisatie	2021 realisatie	2022 begroting	2023 begroting	2024 begroting
Aantal studenten (incl. Saxion Next)	28.793	28.694	29.094	28.849	28.301
Aantal studenten Saxion Next	601	194	211	211	211
Gemiddeld aantal medewerkers in dienst en inhuur (in fte's incl. Saxion Next)	2.354	2.495	2.696	2.659	2.615
Totale baten (€ mln.)	258	295	305	309	309
Personeelslasten (€ mln.)	201	223	249	251	250
Resultaat (€ mln.)	11	20	-2	-2	-3
Personeelslasten/baten	0,78	0,76	0,81	0,81	0,81
Balanstotaal (€ mln.)	222	241	236	231	226
Eigen vermogen (€ mln.)	84	105	103	101	98
Solvabiliteit II	44%	50%	50%	50%	50%
Liquiditeit	1,27	1,53	1,32	1,16	1,05
Rentabiliteit	4,4%	6,9%	-0,5%	-0,8%	-0,8%

<sup>1</sup> In het gehele Bestuursverslag kunnen enkele gegevens door mutaties met terugwerkende kracht afwijken ten opzichte van het Saxion Bestuursverslag 2020. Op plaatsen waar gegevens afwijken doordat definities zijn aangescherpt of waarvoor andere specifieke redenen gelden staat dat beschreven.

## Strategische indicatoren

Zie bijlage 6 voor de gebruikte definities.

TABEL 2.2 INDICATOREN ONDERWIJS\*

	2017 realisatie	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 realisatie	2021 streefwaarde
Uitval (1 <sup>e</sup> jaar)	24,9%	26,0%	25,0%	19,0%	20,9%	20,0%
Bachelorrendement	62,4%	64,8%	61,9%	65,2%	65,1%	65,0%
Aantal deeltijdstudenten	2.699	2.771	2.818	3.068	3.168	n.b.
Studenttevredenheid	7,2	7,1	n.b.	n.b.	7,3	7,2
Living Technology	n.b.	58,0%	n.b.	n.b.	62,0%	62,0%
Instream van internationale studenten	n.b.	n.b.	678	636 (-6,2%)	818 (+28,6%)	5% groei per studiejaar
Omvang tweede en derde geldstroom ten opzichte van de totale baten onderwijs**	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	-2%	4% groei ten opzichte van 2020

\* De volgende indicatoren zijn nog niet beschikbaar: 'Mate waarin internationale studenten na afronding van hun studie in de regio blijven wonen en werken' en 'Instream studenten (inzicht in totaalinstroom van voltijdstudenten, deeltijdstudenten en cursisten, Ad-, bachelor- en masterstudenten en internationale studenten)';

\*\* Deze indicator is nieuw vanaf 2021 en vervangt samen met de indicator onder onderzoek de indicator 'Omvang tweede en derde geldstroom ten opzichte van de totale baten'.

TABEL 2.3 INDICATOREN ONDERZOEK

	2017 realisatie	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 realisatie	2021 streefwaarde
Aantal producten voor de beroepspraktijk	n.b.	162	210	225	321	240
Aantal publicaties	n.b.	130	135	140	379	147
Omvang tweede geldstroom ten opzichte van de totale baten onderzoek*	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	20%	5% groei ten opzichte van 2020

\* Deze indicator is nieuw vanaf 2021 en vervangt samen met de indicator onder onderwijs de indicator 'Omvang tweede en derde geldstroom ten opzichte van de totale baten'.

TABEL 2.4 INDICATOREN ONDERNEMERSCHAP

	2017 realisatie	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 realisatie	2021 streefwaarde
Spin-offs (tweejaarlijkse meting)	1.147	n.b.	1.595	n.b.	n.b.*	1.700
Studentondernemers**	738 (2,8%)	752 (2,8%)	736 (3,0%)	840 (3,3%)	930 (3,6%)	800

\* Cijfer komt wel beschikbaar voor het jaar 2021, maar is ten tijde van publicatie nog niet bekend;

\*\* Vanaf 2020 is de streefwaarde in aantallen uitgedrukt in plaats van in een percentage. Gezien het aantal in 2021 een stuk hoger is, deels als gevolg van de groei in studentaantallen, is het percentage bij de realisatie nog wel opgenomen.

TABEL 2.5 INDICATOREN MEDEWERKERS

	2017 realisatie	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 realisatie	2021 streefwaarde
Medewerkerstevredenheid (tweejaarlijkse meting)*	7,7	n.b.	n.b.	7,6	n.b.	n.v.t
Ziekteverzuim	4,9%	5,6%	5,7%	4,4%	4,6%	4,5%
Inclusiviteit (tweejaarlijkse meting)*	n.b.	n.b.	n.b.	7,0	n.b.	n.v.t

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

TABEL 2.6 INDICATOREN DUURZAME ORGANISATIE

	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 realisatie	2021 streefwaarde
CO <sub>2</sub> voetafdruk	12.085	10.573	6.105	n.b.*	-35% in 2024 ten opzichte van 2018

\* Cijfer komt wel beschikbaar voor het jaar 2021, maar is ten tijde van publicatie nog niet bekend.

# Strategische lijnen

- 3.1 Inleiding
- 3.2 Onderwijs
- 3.3 Onderzoek en ondernemerschap
- 3.4 Focus op Living Technology
- 3.5 Internationalisering voor de regio
- 3.6 Externe oriëntatie en profilering
- 3.7 Slagvaardige organisatie

drie

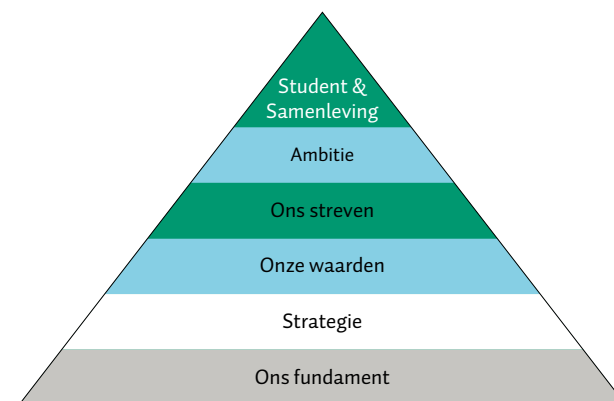


## 3 Strategische lijnen

### 3.1 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, met de focus op de regio Oost- en Midden-Nederland, streven we ernaar om de beste hogeschool van Nederland te zijn.

FIGUUR 3.1 BEKNOPTE WEERGAVE SAXION TRUE NORTH



In het Strategisch Plan **Toekomst Schrijven (2020-2024)** staan de ambities van Saxion op het gebied van onderwijs, onderzoek, ondernemen en de organisatie beschreven. In de True North maken we zichtbaar wat onze focus en strategie is. In 2021 is de True North opnieuw bekeken en geactualiseerd. Zo zijn de Sustainable Development Goals (SDG's) opgenomen en is de strategische lijn gericht op onderwijs aangevuld met het onderwijsportfolio. In figuur 3.1 is de versimpelde weergave van de True North weergegeven. [Bekijk hier de volledige True North.](#)

In dit hoofdstuk bespreken we de zes strategische lijnen waarmee we invulling geven aan onze ambitie, namelijk: Onderwijs, Onderzoek en ondernemerschap, Focus op Living Technology, Internationalisering, Externe oriëntatie en profilering, Slagvaardige organisatie.

### 3.2 Onderwijs

De strategie Onderwijs richt zich enerzijds op het Saxion Onderwijsmodel (SOM) en anderzijds op de uitbreiding en versterking van het Saxion Onderwijsportfolio.

#### Saxion Onderwijsmodel

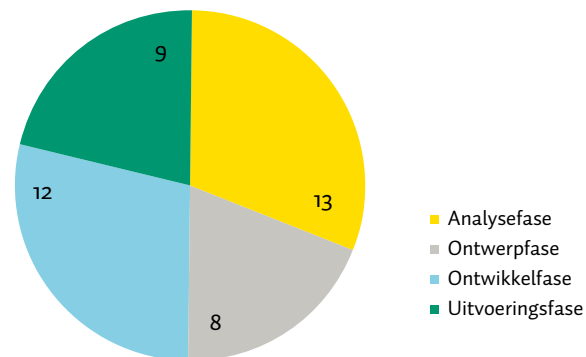
Bij Saxion willen we studenten goed voorbereiden op hun werkende leven. Dit vraagt om onderwijs dat aansluit bij een complexe en snel veranderende samenleving en de behoeften van het werkveld. Hiertoe heeft Saxion in 2019 haar onderwijsvisie opgesteld. Deze is vervolgens vertaald naar een concreet onderwijsmodel: SOM.

Voor dit onderwijsmodel zijn in 2020 richtlijnen opgesteld voor het ontwerp, de ontwikkeling en de uitvoering van onderwijs. Het instrumentarium, dat opleidingen helpt om de onderwijsvisie ten uitvoer te brengen, is in 2021 afgerond. Het instrumentarium bestaat onder meer uit basisdocumenten, handreikingen en hulpmiddelen die zijn opgenomen in de toolkit van het Saxion curriculum. In 2021 is besloten om thuisgroepen in te voeren. Een thuisgroep bestaat

uit een groep studenten (vanaf de start van de studie tot en met het afstuderen) met een vaste studietoestel. Deze groep biedt een veilige leeromgeving om zowel individueel als gezamenlijk te reflecteren, te leren en te ontwikkelen. Er zijn per studiejaar 2021/2022 zes voltijd bacheloropleidingen gestart met thuisgroepen in hun programma. Tevens is besloten een norm van 5 European Credits (EC, ook wel studiepunten) in te voeren voor leereenheden (zonder deelttoetsen) of een veelvoud daarvan, met een maximum van 30 EC. Beide afspraken zijn, na instemming van de centrale medezeggenschapsraad, opgenomen in de Saxion Onderwijs- en Examenregeling (OER) van 2022/2023.

Interdisciplinair onderwijs is een belangrijk onderdeel om studenten voor te bereiden op hun toekomstige werkveld. Hier geeft Saxion invulling aan met het Smart Solutions Semester. Studenten van verschillende opleidingen werken binnen dit semester samen aan actuele vraagstukken uit het werkveld. De ambitie is om het interdisciplinair onderwijs zodanig in te richten, dat het

FIGUUR 3.2 IMPLEMENTATIESTATUS SOM  
(AANTAL OPLEIDINGEN) EIND 2021



voor alle opleidingen mogelijk is om, met in achtname van de opleidingsspecifieke eisen, deel te nemen. De invoering van een dergelijk semester in ofwel het derde ofwel het vierde studiejaar van elke bacheloropleiding is nog onderwerp van gesprek. In de tussentijd wordt het semester verder doorontwikkeld en verbeterd (zie paragraaf 4.4). In studiejaar 2021/2022 nemen 28 opleidingen deel aan het interdisciplinaire onderwijs in het Smart Solutions Semester.

In oktober is de begeleiding van de kopgroepopleidingen (opleidingen waarbij SOM als eerste wordt geïmplementeerd) afgerond. Vanaf dat moment is de scope verbreed naar alle opleidingen van Saxion die ondersteuning vragen bij de implementatie van SOM. Daarvoor is de implementatiestatus per opleiding in kaart gebracht. In studiejaar 2021/2022 verzorgen negen opleidingen in een of meerdere leerjaren nieuw ontwikkeld onderwijs. In figuur 3.2 is te zien in welke fase de bacheloropleidingen zich eind 2021 bevinden.

### Saxion Onderwijsportfolio

Saxion werkt aan een duurzaam, kwalitatief hoogwaardig en integraal onderwijsportfolio dat in lijn is met de strategische keuzes en profilering. Gezien de toenemende krapte op de (regionale) arbeidsmarkt en de verwachte demografische krimp, is het noodzakelijk dat het aanbod mee kan bewegen met de snel veranderende vraag. Het gaat daarbij allang niet meer alleen om het reguliere opleidingsaanbod; ook een flexibel, hoogwaardig cursus aanbod is van belang. Om optimaal en blijvend aan te kunnen sluiten op de arbeidsmarkt en daarmee onze meerwaarde voor de regio te vergroten, is afstemming en samenwerking met het werkveld van cruciaal belang.

Om (keuze)processen rondom het onderwijsportfolio te verbeteren is onder andere de quickscan, om de kansrijkheid van een nieuwe opleiding te verkennen, doorontwikkeld. In 2021 lag de focus van het verbreden van het onderwijsportfolio op het ontwikkelen van Associate degrees (Ad) en masteropleidingen. In paragraaf 4.5 gaan we daar nader op in.

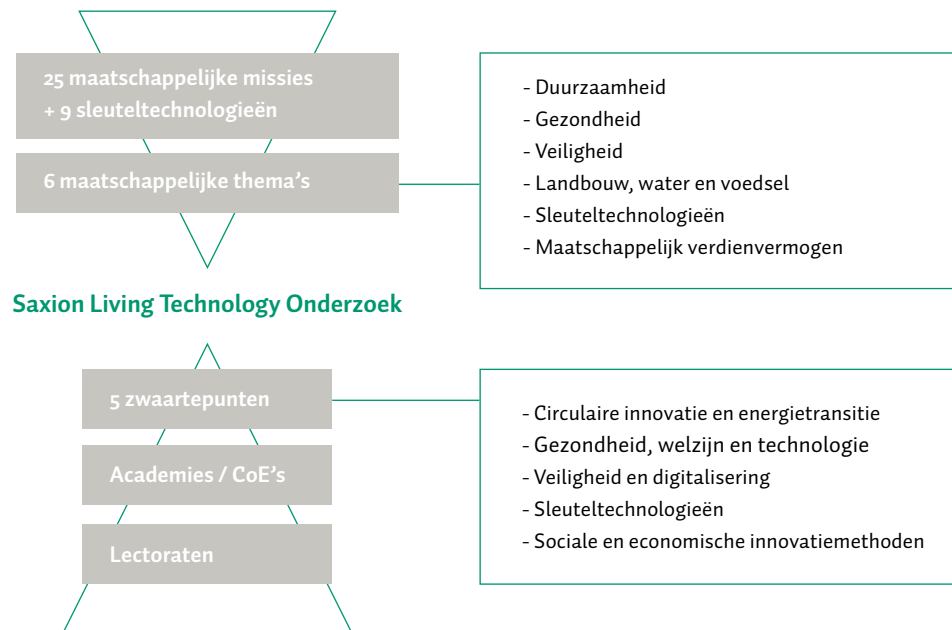
### 3.3 Onderzoek en ondernemerschap

Saxion ontwikkelt zich als kennisinstelling, waar toegepast onderzoek en ondernemerschap een prominente plek hebben. Voor het creëren van slagkracht en impact heeft Saxion een geïntegreerd portfolio van praktijkgericht onderzoek, masteronderwijs, derde cyclus en ondernemerschap. Deze strategische lijn is in 2021 verder ingebed, met meer strategische focus op de inhoudelijke zwaartepunten en de doorvertaling daarvan binnen tal van activiteiten.

#### Living Technology in onderzoek

In 2021 is het onderzoeksprofiel rondom Living Technology verder versterkt door met onze zwaartepunten en expertises van lectoraten aan te sluiten op de nationale en regionale maatschappelijke thema's, zoals die bekend zijn van de Kennis- en Innovatieagenda (KIA's) en de Strategische Innovatie Investeringsagenda Oost-Nederland (SIIA). Daarmee bouwen we aan een voor de buitenwereld herkenbaar onderzoeksprofiel en vinden we aansluiting bij de regionale en (inter) nationale subsidiestromen.

FIGUUR 3.3 VAN MAATSCHAPPELIJKE MISSIES NAAR SAXION ZWAARTEPUNTEN VOOR ONDERZOEK



### Saxion Living Technology Onderzoek

**“We bouwen aan een herkenbaar onderzoeksprofiel en vinden aansluiting bij de regionale en (inter)nationale subsidiestromen.”**

De vijf zwaartepunten van Saxion zijn (zie ook figuur 3.3):

1. Circulaire innovatie en energietransitie;
2. Gezondheid, welzijn en technologie;
3. Veiligheid en digitalisering;
4. Sleuteltechnologieën (Key-enabling technologies, KETs);
5. Sociale en economische innovatiemethoden.

Lectoraten participeren vanuit hun eigen expertisegebieden in één of meerdere van deze zwaartepunten. In hoofdstuk 7 tonen we een aantal onderzoeksprojecten.

Bovendien zijn in 2021 concrete stappen gezet om het Implementatieplan Onderzoek (uit 2020) te realiseren, zoals:

- De vormgeving van de vijf profilerende zwaartepunten in relatie tot de KIA's;
- Het realiseren van enkele robuuste lectoraten (samenvoeging van kleinere lectoraten tot een groter lectoraat);
- Verkenningen om enkele zwaartepunten uit te bouwen tot een Centre of Expertise (in de domeinen energietransitie, gezondheid en veiligheid);
- Het realiseren van handvatten voor een betere borging van de kwaliteit en kwaliteitszorg van onderzoek;
- Het opstellen van een jaarplan om de wetenschappelijke integriteit van onderzoek te versterken;
- De inrichting van een nieuw financieel allocatiemodel voor onderzoek (inclusief extra middelen en strategische investeringen in de zwaartepunten en Centres of Expertise).

Bovenstaande punten zullen in 2022 een vervolg krijgen voor een duurzame verbinding tussen onderwijs, onderzoek en ondernemerschap.

### De derde cyclus

Ook in 2021 is gewerkt aan een versterking van de derde cyclus, onder andere door een Beleidsplan Derde Cyclus. Hiermee wordt de strategische focus van de derde cyclus de komende jaren uitgebreid richting de Professional Doctorate (PD), waarmee hogescholen zelf mensen de hoogste graad in het hoger onderwijs kunnen laten halen op grond van praktijkgericht onderzoek. Daarnaast gaan derde cyclus-kandidaten meedoen aan de START Bootcamp over innovatie en ondernemerschap van Novel-T<sup>2</sup>.

In 2021 werkten 39 medewerkers van Saxion aan een PhD-traject bij een universiteit. De Saxion Commissie Derde Cyclus monitort deze trajecten jaarlijks en ondersteunt 25 promotietrajecten financieel vanuit de interne Regeling Promoveren.

<sup>2</sup> Novel-T is het startpunt voor bedrijven uit de regio en ondernemende onderzoekers en studenten van de Universiteit Twente en Saxion die van hun innovatieve idee een start-up of scale-up willen maken.

In 2021 zijn vijf nieuwe PhD-kandidaten gestart met een beurs van Saxion. Daarnaast zijn drie medewerkers gestart met een PDEng-traject aan de Universiteit Twente met een subsidie vanuit de Regio Deal Twente, een betrokken bedrijf en de Commissie Derde Cyclus.

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 is actief betrokken bij de ontwikkeling van een Professional Doctorate (PD) binnen de hogescholen. Saxion participeert in vijf (van de zeven) pilots die werken aan de invulling van een PD binnen de domeinen: zorg & welzijn; energie & duurzaamheid; leisure, tourism & hospitality; techniek & digitalisering; en onderwijs. Vier van deze pilots sluiten aan bij de door Saxion gekozen zwaartepunten en onze Centres of Expertise. Saxion maakt daarnaast ook deel uit van het programmteam dat onder regie van de Vereniging Hogescholen (VH) werkt aan het landelijk PD-kader. In 2022 worden de PD-trajecten verder ontwikkeld zodat de pilots in 2023 kunnen starten.

### 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 proactief betrekken van enkele lectoraten bij de vorming van start-ups en spin-offs. In 2021 hebben drie lectoraatsonderzoekers samen met Novel-T en het Saxion Centrum voor Ondernemerschap (SCvO) hun innovatiepotentieel en ondernemerschapskansen verkend in een START Bootcamp en zij werken dit uit in een vervolgttraject onder individuele begeleiding van een business coach.

De doorontwikkeling van het spin-off bedrijf SaXcell vanuit het lectoraat Smart en Functional Textiles is een inspirerend voorbeeld. In samenwerking met het TexPlus consortium (Saxion, Frankenhuis, SaXcell, Enschede Textielstad innovatie BV,

Regionaal Textielsorteercentrum Twente BV en Twente Milieu) wordt gewerkt aan de oprichting van een Circulair Textielhub Twente, om onder één dak te komen tot innovatieve textiel sorteer, verwerking en productielijnen.

In het Saxion onderzoek speelt een onderzoekende en ondernemerschapgerichte houding een toenemende rol: analytisch vermogen, creativiteit, innovatie, het durven nemen van risico's en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze kernkwaliteiten komen tot uiting in verschillende onderwijsvormen, studentprojecten en traineeships, zoals het Smart Solutions Semester, Fast Forward, Create Tomorrow, Ingenious Projects, Smart door de Crisis en het Innovatietraineeship. Deze kwaliteiten komen ook tot uiting in verschillende fieldlabs, zoals de energietransitie en Business Booster bij het Fieldlab Circulaire Innovaties in de Maakindustrie (CIM), de incubator in Apeldoorn en Stadscampus Connect-U in Enschede.

In 2021 is gestart met een toekomstplan om het SCvO te herpositioneren als een centrum voor ondernemers in Oost-Nederland, waarbij de relaties tussen Saxion en bedrijven, instellingen en overheden intensiever en meer gestructureerd is. Voor de ontwikkelingen met betrekking tot het masteronderwijs, zie paragraaf 4.5.

### 3.4 Focus op Living Technology

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. Living Technology is de rode draad in de strategie van Saxion en geeft inhoudelijk richting aan ons onderwijs, ons onderzoek en aan onze bedrijfsvoering. In alle opleidingen is er aandacht voor techniek (en de impact van techniek op ons leven en werken) en social skills. We vervolgen onze inspanningen op Living Technology zoals we daar de afgelopen jaren aan gebouwd hebben.

In de Nationale Studenten Enquête (NSE) vragen we studenten naar de mate waarin er in de opleiding aandacht is voor actuele technologische innovaties in hun vakgebied. Ook vragen we ze naar de mate waarin zij leren nieuwe oplossingen te bedenken voor vraagstukken uit de praktijk. Daarnaast vragen we studenten naar de mate waarin zij leren focussen op de bijdrage van technologische innovaties voor mens en maatschappij. De meting van 2021 laat zien dat gemiddeld 62% van de studenten het (zeer) eens is met deze stellingen (2018: 58%).

### 3.5 Internationalisering voor de regio

Saxion is een regionaal verankerde kennisinstelling met een internationale oriëntatie in onderwijs, onderzoek en ondernemerschap. Onze internationale oriëntatie bereidt studenten voor op zowel de nationale als de internationale arbeidsmarkt. We streven ernaar internationaal talent blijvend aan de regio te verbinden.

#### Internationalisering en onderwijs

Saxion streeft naar een integrale inbedding van internationalisering in het onderwijs. Opleidingen werken vanuit het kader 'Noaberschap met perspectief op de wereld'



aan internationalisering van de onderwijsactiviteiten. We willen internationale studenten binden aan de regio, onder andere via de in 2021 ontwikkelde career services. Deze career services zullen mede worden vormgegeven door een jaarlijks Global Village Festival, waaraan alle studenten van Saxion kunnen deelnemen. Vanwege de coronacrisis heeft deze nog niet plaatsgevonden. Daarnaast werkt Saxion aan een aantrekkelijk, efficiënt en marktconform Engelstalig opleidingsportfolio. We sluiten daarbij aan op de behoefte en tekorten van de regionale arbeidsmarkt.

#### Internationale samenwerking

Onze wereldwijde partnerships dragen bij aan het creëren van een internationale werk- en leeromgeving voor onze studenten en medewerkers. In 2021 is het partnernetwerk van Saxion opgeschoond en is het relatiemanagement centraal ingericht. Daarbinnen werkt het International Office intensief met de academies samen aan het versterken van de samenwerking met onze partners. Saxion positioneert zich internationaal als stevige kennispartner en zet stappen in deelname aan een strategisch Europees netwerk.

Binnen de Euregio<sup>3</sup> is ingezet op een intensivering van de samenwerking met onze partners. We nemen deel aan de Euregionale doorlopende leerlijn en aan diverse Euregionale projecten, waardoor de impact van Saxion binnen de Euregio toeneemt.

#### Werving internationale studenten

Er is gestart met het ontwerpen van een vernieuwde strategie voor de samenwerking met externe recruitment partners, waarmee we ons focussen op kwalitatieve samenwerkingen op het gebied van online marketing. Door de verschuiving naar meer online marketing en online oriëntatie activiteiten zijn we minder afhankelijk geworden van agenten. We hebben dit jaar de student journey met betrekking tot de studiekeuze van de internationale student verder geoptimaliseerd. Dit heeft onder andere geleid tot een toename van nieuwe internationale studenten voor Engelstalige opleidingen van bijna 29% ten opzichte van vorig jaar (hier zit ook een corona-effect in: vorig jaar was er een daling van 15% ten opzichte van 2019 als gevolg van de coronacrisis).

Om het studentsucces te vergroten hebben we dit jaar een pilot gedraaid van het Student Onboarding Programme. Dit programma kan een student vanuit het thuisland online volgen, zodat deze internationale student goed voorbereid aan zijn of haar studie bij Saxion kan beginnen. Hiermee willen we de studenttevredenheid verhogen en de uitval van internationale studenten verlagen.

#### Internationalisering en organisatie

Internationalisering en de internationale doelgroep zien we als een integraal onderdeel van de activiteiten van Saxion. Alle academies hebben een visie op internationalisering en er wordt gewerkt aan een brede inbedding van internationalisering binnen het onderwijs en het onderzoek. In 2021 is een start gemaakt met de optimalisatie van zowel het centrale als decentrale proces rondom exchange (studentuitwisseling) die in 2022 wordt voortgezet.

### 3.6 Externe oriëntatie en profilering

In deze strategie staan zowel public affairs (PA) als branding en marketing centraal. Met PA richt Saxion zich op zowel de landelijke als de regionale lobby. Op het gebied van branding en marketing richt Saxion zich op de profilering van het onderwijs en de bekendheid als onderzoeksinstelling.

#### Public Affairs

In 2021 is er aandacht geweest voor PA. De landelijke en regionale Saxion lobby is op onderdelen inhoudelijk geconcretiseerd. De koppeling van de Saxion onderzoeksagenda aan landelijke en regionale fondsen vraagt continue aandacht. De inrichting van de PA-functie is verder geprofessionaliseerd. Daarbij ligt de focus op structurele overleggen, het opstellen van een lange termijn agenda en op het definiëren van concrete lobbyresultaten. Ook de wijze waarop directeurs en lectoren actiever kunnen worden betrokken bij PA-activiteiten en de verbinding met de lobbyist van de VH in Den Haag worden hierin meegenomen.

#### Stakeholdermonitor

We hebben een eerste stakeholdermonitor ontwikkeld en uitgevoerd. Deze monitor maakt inzichtelijk welke indicatoren en stakeholdergroepen het meest bepalend zijn voor de zichtbaarheid en reputatie van Saxion. Aan deze bevindingen wordt in 2022 opvolging gegeven, zowel binnen de organisatie als richting onze belangrijkste doelgroepen middels een online persplatform en een stakeholder event. In 2023 volgt een nieuwe meting, waarbij de effecten van deze inspanningen zichtbaar worden.

#### Branding en marketing

Saxion wil haar onderzoeksprofiel versterken. In 2021 is er voor bedrijven een customer journey op het gebied van onderzoek uitgevoerd. Op basis daarvan is een communicatieconcept ontstaan

<sup>3</sup> De Euregio is een Nederlands-Duitse samenwerkingsverband om de samenwerking tussen Nederland en Duitsland te vereenvoudigen en te versterken.

voor onze onderzoeksactiviteiten. Daarnaast wordt de (online) zichtbaarheid en vindbaarheid van onze onderzoeksagenda, lectoren en projecten vergroot door de ontwikkeling en inrichting van een online platform. Intensieve inspanningen op het gebied van Public Relations hebben geleid tot een sterke zichtbaarheid van onze lectoren en resultaten van ons toegepast onderzoek in de (landelijke) media. In 2022 wordt het onderzoeksprofiel van Saxion verder versterkt door te focussen op onze onderzoeklijnen. De inrichting van een online-, pers-, en mediaplatform op onze website zal dit ondersteunen.

Het onderwijsprofiel van Saxion is versterkt. Vanwege corona is zowel ervaring opgedaan met online als fysieke voorlichtingsactiviteiten. In 2021 vonden voor het eerst online open dagen en -avonden plaats. Voor internationale studenten werden de Digital Discovery Days georganiseerd. Studenten ervaren daarmee op een vernieuwende wijze hoe het is om bij Saxion te studeren.

### 3.7 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 ze het werk vanuit studentperspectief en het onderzoeksveld slimmer, beter of anders kunnen uitvoeren. We stimuleren het gebruik van de continu verbeteren werkwijze bij actuele vraagstukken, zoals het verminderen van uitval van studenten, het verhogen van het studentsucces, het vergroten van het werkplezier en het bevorderen van efficiëntie. Met deze werkwijze behalen academies en diensten van Saxion mooie resultaten. Vele academies en diensten houden een (digitale) weekstart, waardoor wekelijks wordt gestuurd op de voortgang van de strategie. Daarnaast werken alle eenheden binnen

Saxion op dezelfde manier door het opstellen van jaarplannen (A3's). Het programma wordt vanaf 2022 ingebed in de organisatie.

#### Ondersteuning van de toekomst

Het project Ondersteuning van de Toekomst (OvT) anticipeert op de veranderingen in het werk van de ondersteunende functies binnen de academies, die ontstaan als gevolg van onder meer digitalisering. Het project bestaat uit twee delen. In het eerste deel gaat het om procesverbetering, standaardisatie en het versimpelen van processen (zoals toetsing). Door het slimmer inrichten van die ondersteunende werkprocessen zullen in de toekomst voor sommige werkprocessen enerzijds minder fte's nodig zijn en anderzijds andere competenties worden gevraagd. Het tweede deel van het project gaat over de realisatie van een strategische personeelsplanning. Het project OvT heeft voor bewustzijn gezorgd bij medewerkers van de academies en zij weten steeds beter welke veranderingen op hen afkomen. Er is een professionaliseringstraject gestart (zoals de Orange Belt training en loopbaancheck) en er is veel aandacht voor ontwikkelgesprekken. 165 medewerkers meldden zich aan voor een intake bij een van de loopbaanadviseurs van Saxion. Van daaruit zijn 68 trajecten gestart en 30 trajecten afgerond. De impactanalyse ten aanzien van de fte-ontwikkeling wordt nog verder uitgewerkt.

#### Roadmap Informatievoorziening

Met de Roadmap Informatievoorziening (IV) werkt Saxion aan een toekomstbestendige informatievoorziening die alle vormen van onderwijs en onderzoek faciliteert. Het afgelopen jaar zijn er flinke stappen gezet: in zowel de sturing op informatievoorziening in het algemeen (zie paragraaf 10.3) als in de planning en realisatie van de Roadmap IV. Ook is er een integrale aanbestedingskalender opgesteld en is er meer inzage en grip op de benodigde veranderinvestering (Capex) en jaarlijkse lasten (Opex) tot en met 2024. Dit is gedaan door het opstellen van de Total Cost of Ownership van de belangrijkste applicaties en de verwerking hiervan in verschillende begrotingen en de financiële meerjarenplanning. Tevens is er vervolg gegeven aan het opstellen van een visie en





strategie op het gebied van IV en de vertaalslag in doelarchitecturen (zie paragraaf 10.3).

In 2021 zijn per domein de volgende resultaten behaald:

- Onderwijs

- De vervanging van de toetsapplicatie is gerealiseerd, waarbij in de eerst toetsperiode (tot 12 november 2021) ruim 17.000 toetsen zijn afgenomen. Studenten zijn door de academies goed voorbereid op het maken van een digitale toets in TestVision. Toetsdesken en docenten zijn door het Teaching and Learning Centre (TLC) geschoold in het samenstellen, plannen en beoordelen van de toetsen;
- Via peer feedback en assessment wordt ontwikkelingsgerichte toetsing ondersteund. Daartoe zijn in 2021 pilots gestart. De businesscase en aanbesteding volgen in 2022;
- Learning Analytics geven studenten en docenten beter inzicht in de effectiviteit van studieactiviteiten. Daarnaast zijn de technische randvoorwaarden gerealiseerd waarmee academies zelf rapportages kunnen bouwen onder regie van TLC;
- Het vooronderzoek ten aanzien van de aanbesteding voor een vervanging van het leer- en managementsysteem (Blackboard) is afgerond en er is een projectvoorstel opgeleverd;
- In het project Multifunctionele onderwijsruimtes zijn vijf onderwijsruimtes ingericht om te kunnen experimenteren met veilige en betrouwbare fysieke IT-technische voorzieningen. Reguliere onderwijsruimtes moeten multi-inzetbaar worden voor zowel toetsen als fysiek-, hybride-, online- en projectonderwijs.

- Onderwijslogistiek

- Zie paragraaf 4.7 voor meer informatie over het programma Onderwijslogistiek in 4D (OL4D);
- Om betere invulling te geven aan cursorisch onderwijs is een visie opgesteld die vertaald is naar behoeften in de informatievoorziening. Dit heeft geleid tot uniformering van het proces. Bovendien is een start gemaakt met een herinrichting van de verschillende systemen. Naar verwachting worden de aanpassingen in de systemen in mei 2022 afgerond;

- Het project Erasmus Course Catalogue is afgerond, waarmee internationaal (in zowel het Nederlands als in het Engels) alle informatie te vinden is over onze geaccrediteerde opleidingen en minoren;
  - Er is een start gemaakt met de implementatie van het vernieuwde intake-proces voor nieuwe studenten;
  - Het toetsrooster is voor studenten beschikbaar in de studentenapp.
- Onderzoek
- Er is een research repository beschikbaar, waarin onderzoek gefaciliteerd en gepubliceerd kan worden. Hier kunnen op termijn ook andere documenten voor onderwijs en onderzoek in worden bewaard.
- Bedrijfsvoering
- In 2021 is de aanbesteding voor het programma Toekomstbestendige Bedrijfsvoering (zie paragraaf 10.3) afgerond;
  - In 2021 heeft vanwege corona een versnelling plaatsgevonden op het programma Gezond en Veilig werken. Medewerkers zijn voorzien in passende voorzieningen om gezond en veilig thuis te werken (laptop, mobiele telefoon, ergonomische bureaustoel, voetensteun en/of documenthouder). Op de Saxion locaties zijn de desktopwerkplekken aangepast naar laptopwerkplekken. Daarnaast is een betere beveiliging van mobiele apparaten gerealiseerd door deze vanaf een centraal punt te installeren, te beheren en te beveiligen. Het managed (door Saxion beheerd) maken van laptops, tablets en telefoons is afgerond. De authenticatie van personen om toegang te krijgen tot informatiesystemen en data van Saxion is verbeterd. De authenticatie van medewerkers is afgerond en inmiddels is de authenticatie van studenten gestart.
- IT infrastructuur
- Op het gebied van de IT infrastructuur loopt het programma Toekomstbestendige Infrastructuur (zie paragraaf 10.3).

# Onderwijs

- 4.1 Inleiding
- 4.2 Studentsucces
- 4.3 Doorstroom en aansluiting
- 4.4 Kwaliteit onderwijs
- 4.5 Aanbod onderwijs
- 4.6 Leven Lang Ontwikkelen
- 4.7 Onderwijslogistiek
- 4.8 Studentparticipatie



## 4 Onderwijs

### 4.1 Inleiding

De coronacrisis heeft in 2021 een grote impact gehad op de uitvoering van ons onderwijs. De resultaten op belangrijke indicatoren rondom studentsucces zijn weliswaar bevredigend, maar er zijn veel aanwijzingen dat (de motivatie en het welzijn van) studenten te lijden hebben onder de crisis. Er is progressie geboekt in het werken met online- en hybride- leeromgevingen. Daartegenover staat het gemis van de persoonlijke interactie en de dynamiek van onderwijs op locatie.

In de verbetering en vernieuwing van ons onderwijs (met name langs de weg van het Saxion Onderwijsmodel, SOM, zie paragraaf 3.2) leggen we meer nadruk op de welzijnsaspecten van het studeren. De middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) hebben ons direct in staat gesteld ondersteuning te bieden aan studenten om mogelijke studievertraging en achterstand in de ontwikkeling zoveel mogelijk te beperken. In hoofdstuk 6 gaan we nader in op de

gevolgen van de coronacrisis en de besteding van de NPO-middelen. Om een duurzaam en relevant onderwijsaanbod voor Oost-Nederland te kunnen blijven verzorgen, ook met het oog op de verwachte afname van instroom in de voltijd bacheloropleidingen, investeren we in ons onderwijsportfolio. Naast de ontwikkeling van voltijd Associate degree (Ad)-opleidingen en de uitbreiding van masteropleidingen, zetten we in op de flexibilisering van het aanbod. Voor het juiste aanbod is de samenwerking en afstemming met het werkveld van cruciaal belang.

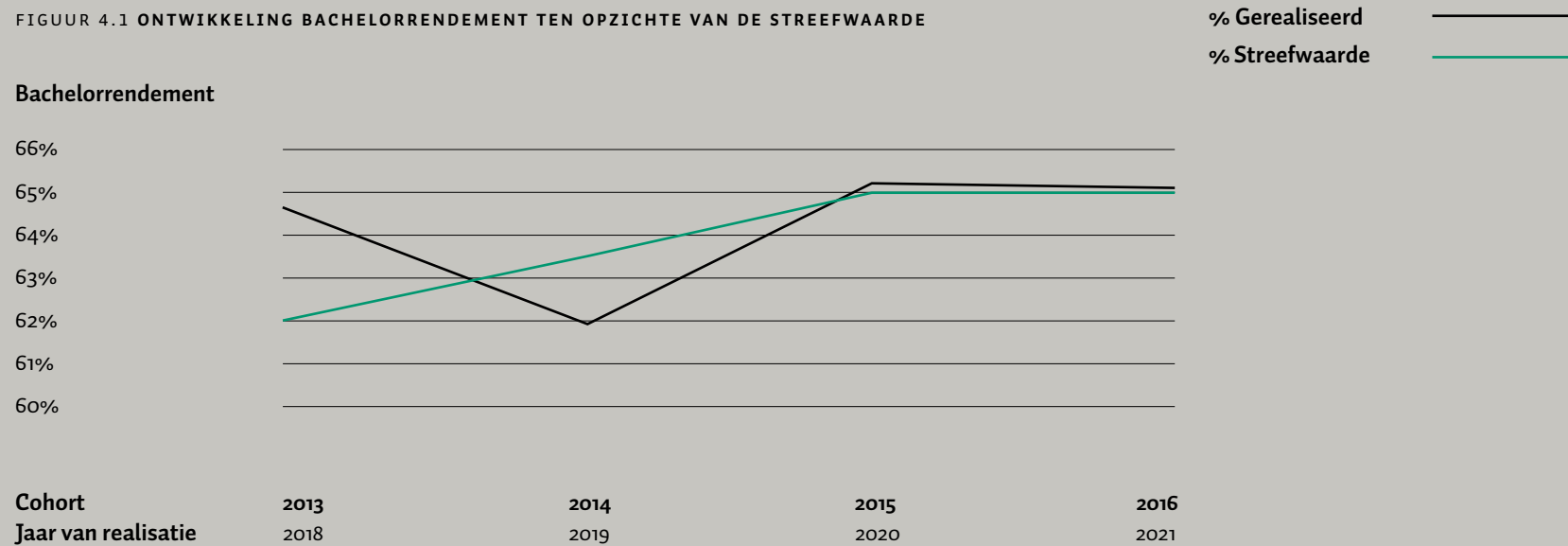
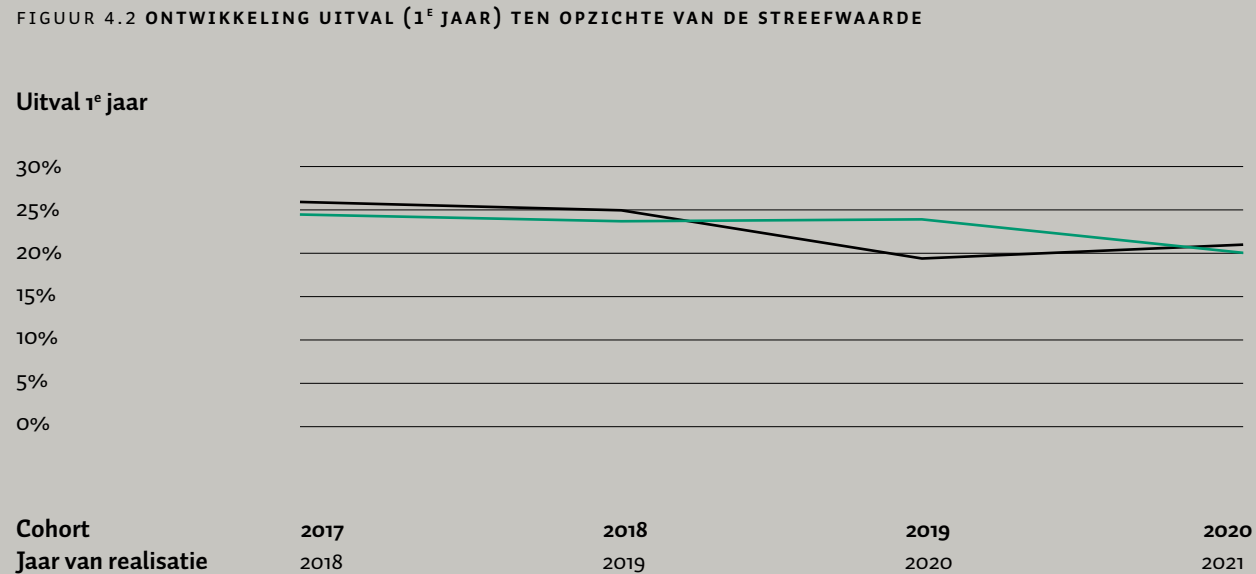
### 4.2 Studentsucces

Ons onderwijs moet toekomstbestendig zijn en bijdragen aan studentsucces, dat zowel een kwalitatieve als kwantitatieve dimensie heeft. We vinden het belangrijk dat studenten zich ontwikkelen tot zelfbewuste en vaardige professionals die interdisciplinair kunnen samenwerken (kwalitatief) en dat studenten een effectieve en efficiënte studieloopbaan doorlopen (kwantitatief). Om het kwantitatieve studentsucces te vergroten is eind 2020 het actieplan Studentsucces opgestart.

#### Streefwaarde bachelorrendement behaald

Van de studenten die in 2016 met hun studie begonnen, behaalde 65,1% het bachelordiploma binnen de nominale studieduur +1 jaar. Daarmee is het streefcijfer voor cohort 2016 (65,0%) ook dit jaar behaald. De prognoses van de opvolgende cohorten 2017 en 2018 laten vooralsnog een positief beeld zien. De coronacrisis lijkt tot nu toe geen zichtbaar negatief effect te hebben op het afstudeerrendement. Onze ambitie is het afstudeerrendement de komende jaren verder te verhogen richting de 70,0%. Hiermee streeft Saxion ernaar om bij de top 25% van multisectorale hogescholen van Nederland te horen die qua studentaantallen en onderwijsportfolio vergelijkbaar zijn.

FIGUUR 4.1 ONTWIKKELING BACHELORRENDEMENT TEN OPZICHTE VAN DE STREEFWAARDE

FIGUUR 4.2 ONTWIKKELING UITVAL (1<sup>E</sup> JAAR) TEN OPZICHTE VAN DE STREEFWAARDE

### Streefwaarde uitval eerste jaar bijna behaald

Voor cohort 2020 is de uitval van eerstejaars voltijd bachelorstudenten (20,9%) hoger dan de uitval van vorig jaar (19,0%). Daarmee is het streefcijfer (20%) helaas niet gehaald. De lagere uitval ten opzichte van eerdere cohorten is, net zoals vorig jaar, grotendeels te verklaren door het vanwege de coronacrisis uitgestelde bindend studieadvies (BSA). De ambitie voor de komende jaren is de uitval structureel te verlagen. Het streven is de uitval rond de 20,0% mét uitgesteld BSA te verduurzamen naar 20,0% voor de toekomstige cohorten zonder uitgesteld BSA. Ook hiermee streeft Saxion ernaar om bij de top 25% van multisectorale hogescholen van Nederland te horen die qua studentaantallen en onderwijsportfolio vergelijkbaar zijn.

### Transitie naar nieuwe indicatoren studentsucces

Met ingang van 2022 worden voor het monitoren en verbeteren van het studentsucces de landelijke definities voor het bachelorrendement en de uitval eerste jaar gehanteerd. Daardoor kan het studentsucces van onze opleidingen beter worden vergeleken met andere hogescholen.

In het actieplan Studentsucces zijn de eerste positieve ervaringen opgedaan met de benchmarkanalyse die we met de landelijke gegevens hebben gemaakt.

### Actieplan Studentsucces

Sinds 2020 is het actieplan Studentsucces in uitvoering. Het plan bevat twee actielijnen waarbinnen activiteiten, interventies en instrumenten worden ontwikkeld en ingezet om het studentsucces te verbeteren.

#### Actielijn 1: Maatwerkenpak opleidingen

In de eerste actielijn hanteren we een maatwerkenpak voor die bacheloropleidingen waar specifieke knelpunten zijn rondom uitval en bachelorrendement. De negen bacheloropleidingen met het meeste verbeterpotentieel hebben een start gemaakt met het ontwikkelen van passende oplossingsrichtingen en interventies om specifieke knelpunten op het gebied van uitval en/of bachelorrendement weg te nemen.

#### Actielijn 2: Ondersteuning opleidingen

De tweede actielijn is gericht op de algemene ondersteuning van opleidingen bij het realiseren van hun ambities op het gebied van studentsucces. Binnen deze actielijn is in 2021 resultaat behaald op het gebied van stuurinformatie. De organisatie en het beheer van deze stuurinformatie is verbeterd. Tevens zijn er nieuwe rapportages ontwikkeld en zijn bestaande rapportages aangepast op basis van de wensen en behoeften van de opleiding. Er zijn concrete plannen gemaakt om het gebruik en de inzet van stuurinformatie door opleidingen verder te optimaliseren en de rapportages in de vorm van dashboards te verbeteren. Door de jaarlijkse benchmarkanalyse en de structurele kwartielrapportages op (prognoses van) de studievoortgang is er continu inzicht in de resultaten van de studievoortgang van studenten. Bovendien wordt de impact van corona op het studentsucces gemonitord.

## 4.3 Doorstroom en aansluiting

Om uitval te voorkomen is een goede doorstroom naar en aansluiting van de vooropleiding op het hbo van belang. Met onze partners in de onderwijsketen (po, mbo, vo en wo) en het werkveld dragen we hierin een gezamenlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid. In verschillende samenwerkingsverbanden werken we aan het verbeteren van deze doorstroom en aansluiting.

De mhbo-routes zijn in studiejaar 2020/2021 in de afrondende fase gekomen. Dit betekent dat elk onderwijsdomein nu één of meer mhbo-routes heeft. De mhbo-routes worden in samenwerking met het ROC van Twente, ROC Aventus en het Graafschap College verzorgd. Alle studenten op het mbo zijn inmiddels in de gelegenheid om een mhbo-route te volgen. Uit evaluatie blijkt dat 74% van de studenten tevreden is over deze mhbo-route.

Elke student die zich heeft aangemeld bij Saxion wordt uitgenodigd om deel te nemen aan de Meet & Greet om kennis te maken met de opleiding en met de studieloopbaanbegeleider. Door middel van de Meet & Greet geeft Saxion invulling aan het recht van iedere aspirant-student op het studiekeuzeadvies. In 2021 heeft de Meet & Greet vanwege de coronacrisis nagenoeg volledig online plaatsgevonden. Bijna de helft (49%) van de aspirant-studenten meldden zich aan voor deelname aan de Meet & Greet in 2021. Een substantiële toename ten opzichte van 2020 (43%). In studiejaar 2021/2022 is het 100 dagen-programma opengesteld voor alle eerstejaarsstudenten van Saxion. Het programma was eerder specifiek opgezet voor studenten afkomstig uit het mbo. Het programma is extracurriculair en helpt studenten met de start van hun studie. Er hebben zich 836 studenten aangemeld. We ontwikkelen het programma door, hetgeen mede mogelijk is met een toegekende Comeniusbeurs.

## 4.4 Kwaliteit onderwijs

We koesteren de kwaliteit van ons onderwijs en blijven streven naar verbetering. Ons doel is ‘elke dag accreditbaar’ te zijn.

### Kwaliteitszorg

Saxion heeft in 2021 haar kwaliteitsbeleid vernieuwd. In het beleid staan vier uitgangspunten centraal:

1. Kwaliteit continu op orde vanuit de systematiek van continu verbeteren;
2. Kwaliteit maak je samen: dialoog met interne en externe peers;
3. Eigenaarschap: verantwoordelijkheid nemen;
4. Leiderschap: vertrouwen geven.

Door deze uitgangspunten centraal te stellen realiseren we een verdere versterking van de kwaliteitscultuur. Niet alleen in de opleiding zelf, maar op alle niveaus binnen de organisatie.

De titel ‘Kwaliteit Continu op Orde’ geeft de essentie van het beleid weer: onze onderwijskwaliteit is continu op orde. Dit vereist dat je zicht moet houden op de kwaliteit van je onderwijs door steeds te reflecteren op basis van betrouwbare informatie. Reflectiemomenten hebben daarom een belangrijke plek in de kwaliteits- en verbetercyclus. Deze cyclus is een essentieel onderdeel van het nieuwe kwaliteitsbeleid en sluit aan bij de continu verbeteren aanpak (zie paragraaf 3.7) en de planning & control (P&C-)cyclus van Saxion.

Iedere opleiding reflecteert twee keer per jaar op de kwaliteit van de opleiding, in nauwe samenspraak met zowel interne als externe peers (professionals van andere opleidingen/hogescholen). Deze reflectie vindt plaats aan de hand van een dashboard, waarin de Saxion kwaliteitscriteria terugkomen (Saxion Kwaliteitskader Opleidingen 2021). Deze criteria zijn afgeleid van de vier Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) standaarden. Op deze wijze heeft Saxion continu inzicht in de kwaliteit van haar opleidingen, de lopende verbeteracties en de voortgang daarvan.

Saxion heeft als uitgangspunt het eigenaarschap daar te beleggen waar de uitvoering plaatsvindt. Dit betekent dat de professional het eigenaarschap actief oppakt, ernaar handelt en daarop aanspreekbaar is. Eigenaarschap in alle lagen van de organisatie vraagt om vertrouwen in de kwaliteit en om betrokkenheid van professionals en peers.

### 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 midterm review vindt plaats in het voorjaar van 2022. Saxionbreed is gereflecteerd op de inbedding van de kwaliteitszorgsystematiek in de organisatie en op de doorwerking van de onderwijsvisie in alle opleidingen. De neerslag van deze reflectie vormt de input voor de zelfevaluatie. Tijdens de midterm review zullen drie onderwerpen verder worden uitgediept, namelijk; continu verbeteren, studentsucces en de relatie met het werkveld. Aan de hand van de uitkomsten van de midterm review wordt een verbeteragenda opgesteld.

### 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 NVAO op basis van een adviesrapport van een door haar ingesteld extern visitatiepanel. Aangezien Saxion een positieve ITK heeft, is er sprake van een beperkte opleidingsbeoordeling. De NVAO beoordeelt iedere opleiding op vier standaarden: de beoogde leerresultaten, de onderwijs leeromgeving, toetsing en de gerealiseerde leerresultaten.

Voor alle vijf visitaties in 2021 geldt dat de opleidingen positief zijn beoordeeld. Het gaat om twee bacheloropleidingen (Fashion & Textile Technologies en Opleiding tot leraar Basisonderwijs) en drie masteropleidingen (Innovative Textile Development, Applied Nanotechnology en Advanced Nursing Practice).

De duale masteropleiding Advanced Nursing Practice is tegelijkertijd positief beoordeeld op het Toetsingskader van de Registratiecommissie Specialismen Verpleegkunde.

*“We realiseren een verdere versterking van de kwaliteitscultuur op alle niveaus binnen de organisatie.”*



TABEL 4.1 OVERZICHT ACCREDITATIEBESLUITEN NVAO 2021 + RESULTATEN EXTERNE VISITATIES 2021

Opleidingen	Beoogde leerresultaten	Onderwijs leeromgeving	Toetsing	Gerealiseerde leerresultaten	Besluit
<i>Visitatie in 2020 besluit NVAO in 2021</i>					
Bachelor Vastgoed en Makelaardij	V	V	V	V	P
Bachelor Toegepaste Psychologie*	-	-	-	V	P
Bachelor Integrale Veiligheidskunde	V	V	V	V	P
Master Leren en Innoveren	V	V	V	V	P
Bachelor Technische Natuurkunde	V	V	V	V	P
<i>Visitatie in 2021 en besluit NVAO in 2021</i>					
Bachelor Opleiding tot leraar Basisonderwijs	V	V	V	V	P
Master Applied Nanotechnology	V	V	V	V	P
Master Advanced Nursing Practice**	V	V	V	V	P
<i>Visitatie in 2021 en rapport in 2021 ingediend bij de NVAO</i>					
Bachelor Fashion & Textile Technologies	V	V	V	V	P
Master Innovative Textile Development	V	V	V	V	P

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

\* Herbeoordeling op standaard 4 (gerealiseerde leerresultaten);

\*\* De opleiding voldoet tevens aan het Toetsingskader van de Registratiecommissie Specialismen Verpleegkunde (RSV).

### Interne audits

Drie jaar na het laatste externe visitatiebezoek van een opleiding wordt een interne audit uitgevoerd. In 2021 vonden er twaalf interne audits plaats. De uitvoering van één van deze interne audits vond plaats bij de Hogeschool Utrecht, het betrof een joint-degree opleiding (master of Urban and Area Development). Tien opleidingen<sup>4</sup> scoorden op alle standaarden voldoende. Twee opleidingen scoorden een onvoldoende op een van de vijf standaarden: master Muskuloskeletaal (onvoldoende op standaard 3: toetsing) en bachelor Sociaal Juridische Dienstverlening (onvoldoende op standaard 4: gerealiseerde leerresultaten). Alle opleidingen maken in vervolg op een interne audit een verbeterplan. De interne audits worden uitgevoerd door getrainde collega's binnen Saxion. Aan een auditpanel neemt ook een externe peer (werkvelddeskundige en/of collega-opleiding van een andere hogeschool) deel. We konden de interne pool auditoren met tien nieuwe (getrainde) auditoren uitbreiden. In het voorjaar van 2022 is er opnieuw een training voor nieuwe auditoren, waarvoor zich al twaalf collega's hebben aangemeld. Voor de verdere professionalisering van de auditoren is de jaarlijkse evaluatie- en ontwikkelbijeenkomst gehouden. Dit jaar is met name aandacht besteed aan het vernieuwde kwaliteitsbeleid en het eveneens vernieuwde Saxion Kwaliteitskader Opleidingen (SKO).

### Tevredenheid Stakeholders

We meten periodiek de tevredenheid van onze stakeholders als belangrijke indicator van het kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek.

### Studenttevredenheid

Het oordeel van studenten over het onderwijs is een belangrijke indicator voor de kwaliteit van ons onderwijs. Door deelname aan de Nationale Studenten Enquête (NSE) verzamelen we informatie over

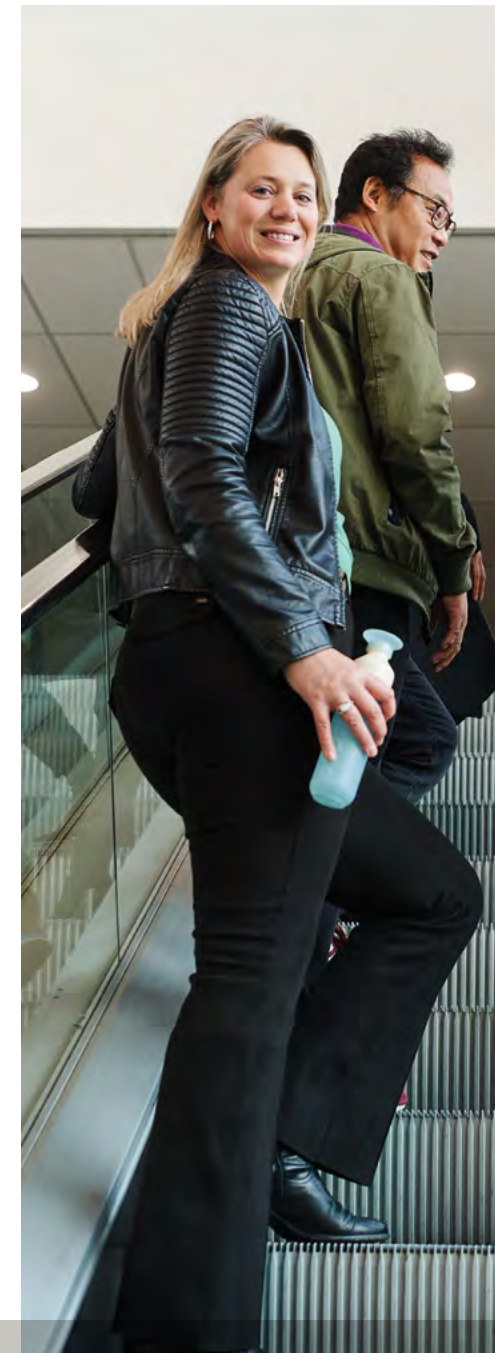
de studenttevredenheid. In 2021 kon het onderzoek na twee jaar weer plaatsvinden. De score op de indicator studenttevredenheid is een 7,3. Dit is hoger dan in 2018 (7,1) en boven de gestelde streefwaarde van 7,2.

Saxion scoort in lijn met andere vergelijkbare hogescholen. Van de bacheloropleidingen scoorden Technische Natuurkunde en Chemische Technologie met een 7,9 het hoogst. De master Educational Leadership en de Ad Pedagogisch Educatief Professional scoorden met een 8,1 het hoogst van Saxion. Opleidingen die in de vorige NSE niet hoog scoorden, zien hun verbeterinspanningen beloond worden met sterk gestegen scores (met name de bacheloropleidingen Forensisch Onderzoek, Podotherapie en de master Advanced Nursing Practice).

Studenten zijn met name tevreden over de inhoud en opzet van het onderwijs, de aandacht voor algemene vaardigheden, betrokkenheid en contact, de docenten, de studiebegeleiding en de toetsing en beoordeling. Op de thema's roosters en aansluiting beroepspraktijk/beroepsloopbaan blijven de scores nog achter op de streefwaarde. Op de indicator 'algemeen studentoordeel' gaf 70% van de studenten aan (zeer) tevreden te zijn over de opleidingen in het algemeen. In de vorige NSE in 2018 bedroeg deze score 76%.

### Werkveldtevredenheid

Stage- en afstudeerbegeleiders zijn positiever over de kwaliteit en het niveau van ons onderwijs dan in 2019. Saxion scoort een 7,5 en behaalt daarmee de streefwaarde van 7,2. Stage- en afstudeerbegeleiders zijn (zeer) tevreden over het niveau (7,4) en de vaardigheden (7,7) van de student, en ook over het contact met en begeleiding door de opleiding (7,3).



<sup>4</sup> Bachelor HBO-ICT, bachelor Opleiding tot Fysiotherapeut, master Educational Leadership, bachelor Industrieel Product Ontwerpen, bachelor Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in..., bachelor Technische Informatica (inclusief Ad), Ad Pedagogisch Educatief Professional, master of Urban and Area Development, bachelor Bedrijfskunde, bachelor Hotel Management.

### Alumnitevredenheid

Saxion-afgestudeerden zijn wederom tevreden over de opleiding als basis voor de arbeidsmarkt. Dit blijkt uit de HBO-Monitor van 2021 waarin 40% van de afgestudeerden van Saxion uit het studiejaar 2019/2020 een mening gaf over hun arbeidsmarktpositie en over de gevolgde opleiding. Hun positie op de arbeidsmarkt is onverminderd sterk. Bovendien zijn zij tevreden over de voorbereiding op de beroepsloopbaan. Met een gemiddeld rapportcijfer van 7,2 scoren we gelijk aan ons streefcijfer. Ondanks de coronacrisis deden onze afgestudeerden het in 2021 goed op de arbeidsmarkt. 89% van deze Saxion-afgestudeerden vond binnen drie maanden een baan. Van de ondervraagden is 74% tevreden met hun functie. 72% van de Saxion-respondenten geeft aan dat zij de opleiding zouden aanraden aan familie en vrienden, gelijk aan het landelijk gemiddelde.

### Thematische ontwikkelingen

Hieronder benoemen we enkele ontwikkelingen op elementen die cruciaal zijn in ons onderwijs.

#### Onderzoek in onderwijs

Met de ontwikkeling van SOM positioneren opleidingen onderzoek nog beter in de kerntaken van de beroepen waarvoor we opleiden. Opleidingen zorgen voor een verantwoorde opbouw in de complexiteit van de beroepsopdracht: ze trainen de student eerst in het realiseren van deeltaken met bijbehorende opbrengsten/producten en schalen vervolgens op in omvang van de taak en de complexiteit van het vraagstuk met passende onderzoeksactiviteiten en reflectievragen. De studenten worden getraind in het uitvoeren van onderzoeksactiviteiten en reflecties die relevant zijn voor de betreffende beroepsopdrachten.

#### Online onderwijs

Naar aanleiding van de coronacrisis is in 2021 de stap gezet naar het meer bestendigen en beter ondersteunen van de afwisseling tussen online en fysiek onderwijs. Zo experimenteren we in het project Classroom of the Future met de inrichting van lokalen. Tevens zijn op basis van ervaringen nieuwe eisen en wensen meegenomen in de aanbesteding van een nieuw learning management systeem (nu Blackboard).

### Smart Solutions Semester

Het Smart Solutions Semester staat model voor interdisciplinair projectonderwijs (zie ook paragraaf 3.2). Interdisciplinair kunnen (samen)werken is een essentieel element om creatief actuele vraagstukken op te lossen en bij te dragen aan verbetering en innovatie in de beroepspraktijk. Studenten van verschillende opleidingen werken binnen het Smart Solution Semester samen aan vraagstukken uit de praktijk.

Inmiddels is in 28 bacheloropleidingen het Smart Solutions Semester onderdeel van het curriculum. Per februari 2021 werkten 638 studenten van 25 opleidingen aan 89 projecten. Per september 2021 werkten 1.265 studenten van 28 opleidingen aan 171 projecten. Ongeveer een derde van alle opdrachtgevers waren externe organisaties en twee derde bestond uit een consortium van eigen lectoraten.

Met een projectteam wordt binnen Saxion gewerkt aan de verbetering en doorontwikkeling van het semester. Met name op het gebied van de beoordeling, begeleiding van tutores, matching van studenten aan projecten en het beter inbedden van het persoonlijke en professionele profiel in de opzet van het semester. Het projectteam houdt zich daarnaast bezig met de onboarding van opleidingen die ook deel gaan nemen aan het semester.

### Toetsing en beoordeling

#### Toetspraktijk

Vanwege corona en de beperkende maatregelen heeft Saxion richtlijnen en kaders gehanteerd, waarbinnen het opleidingsmanagement en de examencommissies van de academies, binnen hun bevoegdheden, kunnen besluiten over het aanbieden van onderwijs en toetsen op afstand of op locatie. Deze richtlijnen en kaders geven aan hoe ten tijde van de coronacrisis de Onderwijs- en Examenregeling (OER) zo goed mogelijk kan worden toegepast. De opleiding of examencommissie kan ervan afwijken, als zij meent dat daarmee het belang van de student beter is gediend of de waarde van het getuigschrift beter wordt geborgd. Medezeggenschap van de opleidingscommissie wordt in de opleiding georganiseerd. Voor datgene wat afwijkt van de OER, of buiten het toepassingsbereik valt, is parallel aan de richtlijnen een addendum bij de OER van kracht. Ten aanzien hiervan is centrale medezeggenschap georganiseerd. Met de richtlijnen en het addendum biedt Saxion kaders om onderwijs en toetsen ook in tijden van de coronacrisis veilig doorgang te laten vinden, waarbij we alles in het werk stellen geen afbreuk te doen aan de kwaliteit. De waarde van het diploma moet immers te allen tijde boven elke twijfel verheven zijn.

### Ontwikkelingsgericht toetsen

Ontwikkelingsgericht toetsen is een belangrijk element in de Saxion Onderwijsvisie (2019). Met ontwikkelingsgerichte toetsing (ook wel formatief evalueren of ontwikkelingsgericht handelen genoemd) beogen we toetsing die meer is dan beoordelen of studenten voldoen aan vastgelegde vereisten. Toetsing is ook een belangrijke leeractiviteit: een middel dat studenten helpt te leren en hun leerproces en ontwikkeling te sturen. De student heeft daarin een actieve rol.

In 2021 hebben enkele opleidingen ontwikkelingsgerichte toetsing in de vorm van leeractiviteiten (evaluaties) op passende wijze geïntegreerd in hun curriculumontwerp.

### Externe validering

Conform landelijk gemaakte afspraken werkt Saxion aan het versterken van externe validering bij toetsing en examinering. Op basis van de in 2020 uitgevoerde monitor is afgelopen jaar extra aandacht besteed aan het gebruiken van het protocol 'Verbeteren en Verantwoorden van Afstuderen in het hbo 2.0'. Dit protocol is geïntegreerd in de ontwerp- en ontwikkelstappen van SOM. Opleidingen gebruiken het protocol daardoor bij het herontwerp van hun SOM-curriculum. Ook de BKE-certificering (zie paragraaf 10.2) vroeg aandacht: bij veel opleidingen volgen docenten wel de trainingen, maar wordt de leergang niet afgerond. We hebben belemmeringen, kansen en adviezen in kaart gebracht om deze professionalisering te versnellen.

### Top Talent Programma's

Saxion bood in 2021 zestien Top Talent Programma's aan; negen Honours programma's en zeven Excellentietrajecten. Aan de Top Talent Programma's namen 396 studenten deel. 83 studenten ontvingen op hun bachelor getuigschrift de vermelding dat ze succesvol aan een Top Talent Programma hebben deelgenomen. De programma's worden door de deelnemende studenten hoog gewaardeerd (gemiddelde score 8,3). Deze programma's vallen

organisatorisch onder de Saxion OnderwijsInnovatie Hub. Dit is de plek waar we samenwerken om duurzame onderwijsinnovaties op gang te brengen. Bij de hub zijn ook twee Comeniusbeursprojecten ondergebracht.

### Comenius Leadership Fellow I – Honours Approach for Students at Risk

Het doel van dit project 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. Het resultaat van het project is het Honours Approach Eye Model: een zoek- en leerproces van persoonlijk-professionele ontwikkeling. Het project is afgesloten met een Honours Approach documentaire die beschikbaar is voor professionaliseringsdoeleinden. Het Eye Model dient onder meer als basis voor trainingen en inspiratiesessies die georganiseerd zijn in het kader van SOM.

### Comenius Leadership Fellow II – Organising Purpose Driven Learning

Er is een aanvraag ingediend voor een Comenius II Leadership Fellow programma dat zich richt op het onderwijs van de toekomst 'Organising Purpose Driven Learning'. Met NPO-gelden is vooruitlopend daarop het traject KANS gestart. Hierin worden twaalf studenten van Saxion, die twijfelen of ze de juiste studiekeuze hebben gemaakt, geholpen bij vragen als wie ben ik, wat zijn mijn talenten en wat wil ik bijdragen.

## 4.5 Aanbod onderwijs

Saxion is een brede hogeschool met 8 Ad-opleidingen, 42 bacheloropleidingen en 10 masteropleidingen<sup>5</sup> (peildatum 1 september 2021) in geaccrediteerde opleidingen<sup>6</sup>. Ten opzichte van 2020 zijn er drie nieuwe opleidingen: een voltijd Ad-opleiding Software Development. We voegden ook een nieuwe bacheloropleiding toe aan het portfolio: Interior Design & Styling

(IDS). Deze opleiding werd tot dat moment als onbekostigde opleiding aangeboden door Saxion Next (zie hoofdstuk 13). In september 2021 startte bovendien de master Robotics System Engineering.

Om als kennispartner voldoende opgeleide mensen aan de arbeidsmarkt te blijven bieden, in een regio die steeds meer te maken krijgt met krimp, moet ons aanbod toekomstbestendig zijn. Het portfolio van Saxion is op verschillende fronten in beweging. Het aanbieden van Ad's zien we onder andere als een kans om meer studenten naar het hbo te geleiden. Ook in het masteronderwijs zien we kansen en werken we intensief aan de uitvoering van het sectorplan masters. Daarnaast geeft flexibel onderwijs werkenden en werkzoekenden de mogelijkheid zich in alle levensfasen te blijven ontwikkelen (zie ook 4.6). We zien vooral kansen om ons aanbod uit te bereiden in Apeldoorn en Deventer.

### Ontwikkeling aanbod

Saxion bereidt haar onderwijsportfolio uit om daarmee te blijven voorzien in de behoeften en wensen van de regio.

<sup>5</sup> Inclusief de joint-degree master of Urban & Area Development;

<sup>6</sup> Het betreft hier de in het CROHO geregistreerde licenties met doorlopende accreditatie.

### Ad-opleidingen

De arbeidsmarkt heeft behoefte aan meer hoger opgeleiden met praktische vaardigheden en vraagt om afgestudeerden die in de praktijk staan en 'doen' met 'denken' kunnen verbinden. De Ad voorziet in deze behoefte. Een Ad-afgestudeerde staat met zijn voeten in de praktijk, bewaart met zijn hoofd het overzicht, verbindt mensen en middelen, en koppelt daarmee denken aan doen.

In 2021 startten twee voltijd Ad opleidingen: Ondernemerschap & Retailmanagement en Software Development. Nadrukkelijk zet Saxion de komende jaren in op het uitbreiden van het voltijd Ad-portfolio, met als ambitie tien nieuwe voltijd Ad's aan te bieden per september 2024. We werken daarbij nauw samen met het voorliggend onderwijs (mbo en havo) en het werkveld in de regio. De voorbereidingen hiervoor zijn in 2021 gestart. Dit resulteerde in een businessplan van het programma voltijd Ad, met onder meer een concrete planning en acties om een vijftal voltijd Ad's aan te bieden per september 2023 en nog eens vijf per september 2024.

Het Grensland College, waarin Saxion een van de samenwerkingspartners is, zet in op talentontwikkeling en talentbehoud, onder andere door open bijscholing van personeel in de Euregionale arbeidsmarkt. Met een aanbod van deeltijd Ad's wil het Grensland College voorzien in de behoefte van de regio Achterhoek en Kreis Borken. Het Grensland College biedt momenteel een viertal Ad-opleidingen aan.

### Bacheloropleidingen

Het aanbod van bacheloropleidingen breidde afgelopen jaar uit met de voltijd bacheloropleiding IDS. Met IDS voegt Saxion een kunstopleiding toe aan het portfolio. Saxion blijft inzetten op het vergroten van de instroom in de deeltijd bacheloropleidingen.

### Masteropleidingen

Saxion heeft een portfolio van twaalf bestaande masteropleidingen, waarvan de master Robotics System Engineering per september 2021 van start is gegaan. Daarnaast werken we aan de ontwikkeling van twee nieuwe masteropleidingen: ICT Software Engineering en Human High Performance.

In 2020/2021 zijn drie potentiële nieuwe masters verkend: Veiligheid & Digitalisering, Life Style & Health en Circulaire Innovatie. De eerste wordt in 2021/2022 uitgewerkt met enkele andere hogescholen. De laatste twee worden voortgezet binnen het sectorplan cross-sectorale masters, waarbij Saxion aan vijf van de zes trajecten deelneemt. Er is een investeringsplan gemaakt voor de ontwikkeling van masters in 2022-2024.

Het masteronderwijs van Saxion innoveert. In alle masters maken we steeds meer de verbinding met (toegepast) onderzoek en ondernemerschap. Ook zijn in de marketing voor alle masteropleidingen stappen gezet.

## 4.6 Leven Lang Ontwikkelen

Saxion stimuleert een leven lang ontwikkelen (LLO). Het is verweven met onze onderwijsvisie: het persoonlijke professionele profiel waartoe we onze studenten opleiden geeft hen het fundament om zich een leven lang te blijven ontwikkelen. Flexibel onderwijs is een vereiste voor LLO: aansluitend bij de leerbehoefte van studenten en professionals passende en efficiënte leerroutes verzorgen, die via een getuigschrift of certificaat worden gewaardeerd. Om de samenhang in onze LLO-initiatieven te vergroten werken we aan een Saxionbrede visie- en beleidsontwikkeling voor LLO en flexibel onderwijs.

Behalve via de Saxion Parttime School (SPS) werken we ook op andere manieren aan deze ontwikkeling. In 2021 is Saxionbreed cursistenbeleid ontwikkeld met LLO als focus. Daarnaast neemt Saxion deel aan de landelijke pilot Microcredentials als onderdeel van het Versnellingsplan (een initiatief van Vereniging Hogescholen en Universiteiten van Nederland, VSNU). Daarin werken meer dan 30 hogescholen en universiteiten samen aan flexibiliseren van het onderwijsaanbod via kleine, zelfstandig kwalificerende onderwijsseenheden: de microcredentials.

### Flexibel onderwijsaanbod voor deeltijdstudenten

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 ontleen aan hun eigen werkcontext. Er is sprake van een mismatch op de arbeidsmarkt met 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.

TABEL 4.2 OVERZICHT VAN INGEZETTE VOUCHERS

Studiejaar	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
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
2021/2022	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2	1	4	1

MV = met voucher, ZV= zonder voucher.

Vanuit de pilot hybride onderwijs is gedurende het jaar ervaring opgedaan met vormen van gedeeltelijk of geheel online onderwijs. De meest recente evaluaties laten zien dat studenten grotendeels tevreden zijn over de manier waarop ze (vaak ingegeven door coronabeperkingen) in staat werden gesteld om het onderwijs volledig online, volledig fysiek of in wisselgroepen online en fysiek bij te wonen. Daarnaast hebben docenten zich goed weten aan te passen op deze veranderlijke manier waarop het onderwijs werd uitgevoerd en worden momenteel alle inzichten benut om daarmee te komen tot een langetermijnperspectief.

In oktober 2021 stonden er bij SPS 2192 deeltijdstudenten ingeschreven voor 28 opleidingen. Dit aantal is inclusief de studenten die per september zijn gestart met hun Ad Management Opleiding bij het Grensland College. De instroom blijft circa 100 studenten achter op eerdere prognoses en deze afvlakking van de groei lijkt vooral ingegeven de huidige maatschappelijke onzekerheden.

In de maatwerktrajecten (bij- en omscholing) is sprake van een lagere groei. Er volgden 161 cursisten met elkaar ongeveer 216 modulen uit het aanschuifonderwijs (bestaande onderwijsmodules). Daarnaast werd voor € 128 aan omzet in business-to-business maatwerktrajecten gerealiseerd. Onze studenten beoordelen het onderwijs van de SPS met het cijfer 7,4 (NSE 2021).

In december 2021 heeft het ministerie van OCW ingestemd met de beleidsmatige en financiële verantwoording van de subsidie het experiment flexibele leeruitkomsten die in 2016 toegekend is. Met het afronden van de pilot<sup>7</sup> en het opmaken van het laatste 'Groeidocument' is Saxion klaar om verder een invulling te geven aan de regionale LLO markt: 'Saxion maakt werk met LLO in de regio'.

#### 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 het effect van een andere vorm 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. Er zijn 40 studenten in de vouchervariant gestart, 26 studenten zijn overgestapt op de reguliere bachelor en 6 studenten zijn uitgevallen. Actief in het experiment zijn nog 5 studenten: 3 studenten die

<sup>7</sup>De gevraagde rapportage zoals genoemd in artikel 17.2 is verstuurd aan het ministerie van OCW. De vaststellingsbeschikking is reeds ontvangen. Derhalve is de rapportage niet nogmaals in dit Bestuursverslag als bijlage opgenomen.

zijn gestart in 2016-2017 zitten in de eindfase van de studie, 2 studenten die in 2017/2018 zijn gestart hebben nog aardig wat modules af te ronden. Er zijn inmiddels 3 studenten afgestudeerd. De aantallen studenten met en zonder vouchers zijn, per bouwsteen en per studiejaar, zijn in tabel 5.2 opgenomen. In totaal zijn 84 vouchers aangevraagd, studenten die de opleiding hebben afgerond zetten hiervoor 8 vouchers in.

Studenten betalen vanaf studiejaar 2020/2021 voor een module van 30 ECTS € 1.071. De werkgever betaalt geen bijdrage meer. Dit betekent dat Saxion voor een module van 30 ECTS € 1.071 collegegeld krijgt 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. Voor studenten die instellingscollegegeld betalen ontvangt Saxion geen voucher. Bij de opleiding Mechatronica werd, net als elders in het land, zichtbaar dat de hogere kosten de deelnemers

in de weg stonden. Er zitten momenteel 54 studenten in de reguliere deeltijdopleiding Mechatronica. De minister van OCW heeft besloten dat studenten tot augustus 2024 gebruik kunnen maken van de vouchers. De huidige studenten met vraagfinanciering kunnen zich (zonder studievertraging) inschrijven in de reguliere deeltijd bachelor opleiding Mechatronica.

#### 4.7 Onderwijslogistiek

In het programma Onderwijslogistiek in 4D (OL4D) streven we naar: de verbetering van de keten onderwijslogistiek; het verhogen van de studenttevredenheid ten aanzien van de roostering naar een 7,3 (NSE); het vergroten van de wendbaarheid van het plannen en roosteren van onderwijs en toetsen; en het faciliteren van wendbare onderwijslogistiek voor het onderwijs van de toekomst.

In 2021 zijn binnen de onderwijslogistiek verschillende resultaten geboekt, waaronder:

- Capaciteitsmanagement: we willen de academies in staat stellen om vanuit meerjarenplanning inzage te krijgen in capaciteits- en ruimtebehoefte en de verdeling van resources, zodanig dat Saxion keuzes kan maken op het gebied van studeerbaar, doceerbaar, organiseerbaar en betaalbaar onderwijs. Er zijn experimenten met academies uitgevoerd ten aanzien van het werken met expertises en budgetteren en begroten van onderwijsactiviteiten. De uitkomsten van deze pilot zijn deels direct te gebruiken voor alle academies en zijn deels input voor doorontwikkelwensen ten aanzien van de applicatie;
- Afronding implementatie Xedule: de belangrijkste input voor het plannen en roosteren komt vanuit onze onderwijscatalogus (Bison). Door het leggen van een systeemintegratie tussen Bison en Xedule verminderen we de handmatige acties en voorkomen we fouten. Daarnaast hebben we de studenten ook opgenomen binnen Xedule, waardoor we ze kunnen plaatsen in lesgroepen en individuele roosters kunnen samenstellen (voor zowel lessen als toetsen);

- Studenten App: In februari 2021 is de Studenten App 'MijnSaxion' gelanceerd en zijn gefaseerd verschillende mogelijkheden binnen deze app live gebracht: zo wordt het bovengenoemde persoonlijke les- en toetsroosters in de app getoond, alsmede de toetsresultaten, de studievoortgang en gepersonaliseerd nieuws. De studentervaringen zijn heel positief;
- Harmonisatie data Bison: Om voordeel te hebben van de koppeling tussen de Onderwijscatalogus en het plan- en roosterprogramma is het van belang dat de vastlegging van het onderwijsprogramma op orde is;
- Toekomstbestendig Onderwijs Organiseren: samen met onderwijskundigen zijn scenario's uitgewerkt met betrekking tot de organisatie van thuisgroepen en interdisciplinaire onderwijs;
- Naast bovenstaande deelprojecten is vanuit het programma ook bijgesprongen om impact van steeds wisselende maatregelen in verband met corona en de impact hiervan op onderwijsplanning en toetsing te kunnen uitvoeren voor Saxion.

#### 4.8 Studentparticipatie

De betrokkenheid en (actieve) participatie van studenten binnen de Saxion gemeenschap is van groot belang als het gaat om het in verbinding zijn met elkaar. We merken in tijden van corona, waarin elkaar formeel en informeel ontmoeten niet meer laagdrempelig is, dit van invloed is op het aantal studenten dat zich actief inzet in een bestuur, raad of commissie. Studie- en studentenverenigingen hebben moeite met het vinden van nieuwe besturen, omdat eerste- en tweedejaarsstudenten door de verschillende lockdownperiodes minder goed een beeld hebben van wat een studievereniging kan bieden. Anderzijds zijn er juist ook nieuwe studieverenigingen ontstaan, op plekken waar studenten zich voorheen nog niet hadden verenigd en voortkomend uit een behoefte aan sociale betrokkenheid en binding.

De overkoepelende organisatie van de Saxion studieverenigingen (KOSS) heeft haar bestuur door een impuls vanuit het plan

Studentinitiatieven kunnen verbreden en focust zich onder meer op thema's als het studentklimaat in Deventer, Apeldoorn en Enschede en op het professionaliseren van actieve studentbestuurders. Daarnaast worden er binnen een nieuw (online) trainingsprogramma workshops en trainingen aangeboden op thema's en vaardigheden als leiderschap, effectief vergaderen, begroting maken en onderhandelen. Deze hebben als doel de persoonlijke en professionele ontwikkeling van studenten die zich actief inzetten te versterken. Het programma is breed toegankelijk voor studenten in een bestuur van een studie- of studentenvereniging, studentleden van medezeggenschapsorganen. Ten slotte hebben studieverenigingen vanuit Studentinitiatieven middelen voor werkveldexploratie ontvangen om vanuit de vereniging een impuls te geven aan arbeidsmarkt gerelateerde activiteiten, passend bij het werkveld van de betreffende opleiding.

### Studentenpool

De Saxion Studentenpool bestaat momenteel uit meer dan 140 studenten, afkomstig uit alle studie jaren en vanuit verschillende opleidingen. Zij verrichten op contractbasis werkzaamheden als studentambassadeur voor Saxion. Bijvoorbeeld tijdens open dagen, bij evenementen, als studentcoach en binnen Saxion-projecten voor het mbo en het primair- en voortgezet onderwijs. In samenwerking met het bedrijfsleven en de overheid doen ze in hun bijbaan waardevolle ervaring op. De studentambassadeurs staan dicht bij onze doelgroepen in het mbo en het primair- en voortgezet onderwijs, maar ook dicht bij onze andere Saxion studenten.

### Opleidingscommissies

We hechten grote waarde aan de opleidingscommissie als gesprekspartner van de opleiding. Een goed functionerende opleidingscommissie is van belang vanwege de inbreng die zij heeft op de inrichting en kwaliteit van de opleiding. In 2021 zijn verschillende acties ondernomen om tot een verdere professionalisering en versterking van de positionering van de opleidingscommissies te komen. Aansluitend op de behoefte zijn

er een handboek voor opleidingscommissies, een functieprofiel opleidingscommissie studentlid en docentlid, en templates voor het jaarplan en jaarverslag gemaakt.

### Studentondersteuning en profileringsfonds

Als studenten studievertraging oplopen door bijvoorbeeld topsport of een bijzondere omstandigheid, kan Saxion een financiële ondersteuning bieden in de vorm van een gift (Profileringsfonds). Daarnaast kent Saxion de mogelijkheid om een lening te verstrekken aan een student die door een acute omstandigheid tijdelijk geen financiële middelen heeft en daardoor zijn collegegeld niet kan betalen (de Noodvoorziening).

Er is ook ondersteuning voor studenten die bestuurslid zijn van een door Saxion erkende studie- of studentenvereniging in de vorm van een bestuursparticipatievoorziening. Voor deze ondersteuning is in 2021 gewerkt met een budget met een plafond van k€ 115. Voor studiejaar 2021/2022 is dit plafond losgelaten. In het kalenderjaar 2021 is aan 127 studenten een vorm van financiële ondersteuning in de vorm van

TABEL 4.3 STUDENTONDERSTEUNING/FINANCIËLE ONDERSTEUNING STUDENTEN

(Bedragen x € 1)*	2020	2021
Voorziening bijzondere omstandigheden	132.114	85.332
Voorziening erkende topsport of kunst en cultuur	9.819	4.746
Voorziening studentbetrokkenheid teams en commissies (nieuw, vanaf 09-2021)	0	4.320
Noodvoorziening (lening)	12.624	14.998**
Noodvoorziening (gift)	0	0
Corona Noodvoorziening (lening)	5.250	2.750***
Corona Noodvoorziening (gift)	750	0
Voorziening bestuursparticipatie	112.513	109.440
<b>Totaal</b>	<b>273.070</b>	<b>221.586</b>

\* In bovenstaande tabel geldt dat het hoofdzakelijk EER-studenten betreft. Daar waar het niet-EER studenten betreft is het aangegeven;

\*\* Waarvan € 11.987 voor niet-EER studenten;

\*\*\* Waarvan € 2.750 voor niet-EER studenten.



een gift toegekend, waarvan 47 in verband met een bijzondere omstandigheid en 72 als bestuursparticipatievoorziening en 8 studenten voor vertraging opgelopen door de uitoefening van een sport op topniveau. 7 studenten ontvingen een reguliere noodvoorziening (zie tabel 4.4).

Vanaf juli 2020 is de Corona Noodvoorziening geïnitieerd. Deze voorziening is voor 2021 verlengd. Het betreft een voorziening voor internationale studenten die door het coronavirus en hun thuissituatie in de financiële problemen zijn gekomen. Het is een lening die in bepaalde gevallen kan worden omgezet in een gift. In 2021 werd aan vier studenten een dergelijke lening verstrekt. Vanaf 1 september 2021 is er een aparte voorziening in het leven geroepen voor de studentbetrokkenheid voor teams en commissies. Studenten die een bepaalde tijd deelnemen in bijvoorbeeld een erkend studententeam kunnen voor deze deelname een voorziening krijgen.



TABEL 4.4 STUDENTONDERSTEUNING/PROFILERINGSFONDS 2021

	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 2020 in 2021.	47	47	85.332	339	5,4
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.	79	72	109.440	180	8,4
Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op gebied van sport of cultuur. Financiële steun aan niet-EER-studenten en uitgaande beurzen zijn niet meegerekend.	8	8	9.066	221	5,13
Noodvoorziening (lening)**	7	7	14.998	-	-
Noodvoorziening (gift)	-	-	0	-	-
Corona Noodvoorziening (lening)***	4	4	2.750	250	2,75
Corona Noodvoorziening (gift)	-	-	0	-	-
<b>Totaal</b>	<b>145</b>	<b>138</b>	<b>221.586</b>		

\* In bovenstaande tabel geldt dat het hoofdzakelijk EER-studenten betreft. Daar waar het niet-EER studenten betreft is het aangegeven;

\*\* Waarvan 4 niet-EER studenten;

\*\*\* Waarvan 4 niet-EER studenten.

# Kwaliteitsafspraken

- 5.1 Inleiding
- 5.2 Financiën
- 5.3 Academieplannen 2019-2020-2021  
en realisatie
- 5.4 Gemeenschappelijke deelplannen
- 5.5 Plan- en verantwoordingsproces
- 5.6 Betrokkenheid medezeggenschap
- 5.7 Reflectie van de medezeggenschap
- 5.8 Bijlagen kwaliteitsafspraken



## 5 Kwaliteitsafspraken

### 5.1 Inleiding

Het in april 2018 gesloten Sectorakkoord Hoger Beroepsonderwijs tussen de Vereniging Hogescholen (VH) en de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) vormde het officiële startschot voor de planvorming in het kader van de besteding van de studievoorschotmiddelen. Die middelen zijn met ingang van 2018 beschikbaar gekomen voor verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, de zogenaamde kwaliteitsafspraken. Iedere instelling voor hoger onderwijs maakte vervolgens een Plan Kwaliteitsafspraken. Saxion heeft dat in 2019 gedaan; in samenspraak met studenten, medezeggenschap, docenten en de raad van toezicht.

Op basis van een door een panel van deskundigen uitgevoerde audit (2 oktober 2019) beoordeelde het bestuur van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) het Plan Kwaliteitsafspraken als positief en adviseerde zij de minister dienovereenkomstig (9 januari 2020). In de 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 (en daarmee voor drie thema's) voor de inzet van de middelen ten behoeve van 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. De plannen worden deels decentraal (door academies<sup>8</sup>) en deels gemeenschappelijk (onder regie van de dienst Onderwijs & Student Support, OSS) uitgevoerd. In ons monitoring- en verantwoordingsproces is dat onderscheid zichtbaar; derhalve ook in dit jaarverslag.

Met name in 2020, maar ook in 2021, was de coronacrisis van invloed op de uitvoering van de plannen. Door de focus op online onderwijs, de ontstane werkdruk en een verschuiving in prioriteiten werden plannen aangepast of uitgesteld. Dit bleef in de regel wel binnen de voornemens uit het Plan Kwaliteitsafspraken; bij grotere wijzigingen werd de medezeggenschap geconsulteerd. We zien in 2021 een verschuiving van middelen voor versterking projectonderwijs naar studiebegeleiding.

Eind 2021 zien we dat veel academies op schema liggen wat betreft de uitvoering van hun plannen. Bij de gemeenschappelijke deelplannen lopen Fysieke Leer- en Toetsomgeving (FLTO) en Digitale Leer- en

<sup>8</sup> Zie in de bijlage van dit hoofdstuk, paragraaf 5.8, een overzicht van (gehanteerde afkortingen voor) alle academies. Voor de leesbaarheid van dit hoofdstuk zijn hier alleen de afkortingen opgenomen.

TABEL 5.1 BESTEDING KWALITEITSAFSPRAKEN 2021 (BEGROTING EN REALISATIE)

(Bedragen x € 1.000)	Begroting besteding 2021					Realisatie besteding 2021				
	Project- onderwijs	Student- begeleiding	Onderwijs- faciliteiten	Student- initiatieven	Totaal	Project- onderwijs	Student- begeleiding	Onderwijs- faciliteiten	Student- initiatieven	Totaal
Fysieke Leer- en Toetsomgeving	-	-	2.000	-	2.000	-	-	691	-	691
Digitale Leer- en Toetsomgeving	-	-	790	-	790	-	-	328	-	328
Learning & Development	1.179	-	-	-	1.179	894	-	-	-	894
Studentinitiatieven	-	-	-	90	90	-	-	-	44	44
Academies	6.988	1.701	1.541	-	10.230	5.927	2.656	1.641	-	10.223
<b>Totaal</b>	<b>8.166</b>	<b>1.701</b>	<b>4.331</b>	<b>90</b>	<b>14.288</b>	<b>6.821</b>	<b>2.656</b>	<b>2.660</b>	<b>44</b>	<b>12.180</b>

Toetsomgeving (DLTO) achter in de besteding van de middelen. Waar bij deze plannen afgelopen jaren met name ingezet is op visievorming en planvorming, zullen grotere bestedingen de komende jaren volgen.

## 5.2 Financiën

De besteding van de academies was in 2021 conform begroting. FLTO en DLTO laten een onderbesteding zien. De komende jaren nemen de beschikbare middelen toe.

NB: De realisatie 2021 op het deelprogramma FLTO bestaat uit zowel investeringen als rechtstreekse exploitatielasten. In tabellen 5.1 en 5.2 zijn derhalve de volledige uitgaven verantwoord. Voor toekomstige afschrijvingslasten wordt vanuit de kwaliteitsmiddelen een bestemde reserve gevormd. Bij de hierboven opgenomen realisatie is voor de overige gemeenschappelijke deelplannen en de academies geen sprake van investeringen, maar enkel van rechtstreekse exploitatielasten.

TABEL 5.2 REALISATIE EN PROGNOSE BESTEDING KWALITEITSAFSPRAKEN 2019-2024

(Bedragen x € 1.000)	Realisatie besteding			Prognose besteding			Totaal
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Fysieke Leer- en Toetsomgeving	0	0	691	4.559	3.000	3.000	11.250
Digitale Leer- en Toetsomgeving	0	0	328	1.975	3.042	1.445	6.790
Learning & Development	0	421	894	625	505	505	2.950
Studentinitiatieven	0	10	44	95	50	50	250
Academies	6.181	6.155	10.223	11.140	11.856	14.348	59.902
Nog te bestemmen	-	-	-	-	1.060	1.060	2.119
<b>Totaal</b>	<b>6.181</b>	<b>6.586</b>	<b>12.180</b>	<b>18.394</b>	<b>19.512</b>	<b>20.407</b>	<b>83.261</b>

### 5.3 Academieplannen 2019-2020-2021 en realisatie

De academies hebben per doel en bijbehorende voornemens vastgelegd welke activiteiten zij wilden uitvoeren en welke inzet (in fte en middelen) zij daarvoor zouden doen. In de reguliere managementrapportage (januari-april en januari-augustus) hebben zij gerapporteerd over de voortgang en in de jaarrapportage (januari-december) over de realisatie van de plannen.

De Saxion onderwijsvisie geeft richting aan de doelen uit het Plan Kwaliteitsafspraken. Een deel van de voornemens wordt in het kader van de ontwikkeling en implementatie van het Saxion Onderwijsmodel (SOM) uitgevoerd. SOM betekent voor alle voltijd bacheloropleidingen een herontwerp van het curricula. De geformuleerde voornemens, met name onder het thema 'versterking projectonderwijs', geven in samenvattende zin inzicht in centrale elementen van SOM. In 2021 is een slag gemaakt in de overgang van conceptontwikkeling naar bredere implementatie, door het breder ondersteunen van opleidingen en de concrete besluitvorming voor de invoering van SOM op te stellen. Alle opleidingen werken op basis van een eigen onderwijsontwikkelplan

aan vernieuwing van hun onderwijs. Tot oktober 2021 was er een aantal opleidingen die vooropleiden (kopgroepopleidingen) en waar methoden en concepten werden beproefd. Vanaf oktober is die specifieke status beëindigd, omdat voldoende input was opgehaald voor de uitwerking van het onderwijsmodel. De verdere ontwikkeling wordt voortaan ondersteund en gestimuleerd in de vorm van Community of Practice.

#### Versterking projectonderwijs

De drie voornemens binnen het accent 'versterking projectonderwijs' sluiten nauw aan bij SOM. In onderstaand overzicht is per voornemen weergegeven welke resultaten zijn geboekt.

Vervolg op pagina 38

Voornemens

#### Versterking projectonderwijs

##### a) Meer onderwijswerkvormen waarbij de praktijk leidend is en de theorie in functie daarvan is geplaatst

Dit voornemen richt zich op (her)ontwerp en (her)ontwikkeling van curricula naar vormen van onderwijs waar studenten in samenspel met docenten en professionals uit het werkveld aan het werk zijn. Dit is een belangrijk onderdeel van SOM. Training van docenten past ook binnen dit voornemen.

De afgelopen jaren hebben alle academies middelen ingezet op curriculumherziening in lijn met SOM en meer specifiek het invoeren en/of versterken van projectonderwijs. Activiteiten waren gericht op verbinding met de praktijk, bijvoorbeeld door inzet van games, praktijkleren, themadocenten en intensivering van coaching door docenten op leren in de praktijk. Docenten werden ingezet op begeleiding van projectgroepen en ontwikkeling van nieuwe werkvormen. Ook werd ingezet op de werving van praktijkopdrachten en versterking van de samenwerking met het werkveld. Er vonden diverse trainingen voor docenten plaats.

##### b) Alle bacheloropleidingen participeren in interdisciplinair projectonderwijs in het derde en vierde jaar

Ook dit is een belangrijk onderdeel van SOM. Veel opleidingen kiezen ervoor deelname aan het Smart Solutions Semester op te nemen in het curriculum. In dit semester werken studenten van diverse opleidingen samen aan een opdracht uit de praktijk.

Alle academies hebben plannen uitgevoerd binnen dit voornemen. Deze plannen richten zich op de implementatie en doorontwikkeling van het Smart Solutions Semester in brede zin: herontwerp van het curriculum, extra inzet van coördinatoren, coaches, begeleiders en ontwikkeling van nieuwe werkvormen voor projectonderwijs. Ook werd ingezet op themadocenten, extra inzet van docenten, professionalisering van docenten en het ontwikkelen van interdisciplinaire leeruitkomsten.

##### c) Studenten maken deel uit van een vaste thuisgroep, ondersteunend en stimulerend in persoonlijke en professionele ontwikkeling

Vanaf 2020 hebben academies plannen gemaakt om thuisgroepen te ontwerpen en uit te rollen. Thuisgroepen zijn onderdeel van SOM.

De meeste academies hebben middelen ingezet op visievorming, ontwikkeling en uitvoering van het concept thuisgroepen. Dit betrof bijvoorbeeld het uitwerken van een plan voor thuisgroepen, integratie in het curriculum, het uitvoeren van pilots, het begeleiden van thuisgroepen door coaches, onderzoek naar de relatie tussen thuisgroepen en studentsucces, extra begeleiding van studiekringen, inzet op professionele identiteitsontwikkeling binnen thuisgroepen en ondersteuning van studentparticipatie. Ook vond diverse scholing van docenten plaats.

Plannen 2019 - 2020 - 2021

## Voortgang

**Versterking projectonderwijs**

De meeste academies liggen in de uitvoering van hun plannen binnen dit voornemen op schema.

Vijf academies rapporteren een afwijking in de uitvoering van de plannen.

Academies bevinden zich in verschillende fases wat betreft thuisgroepen.

Drie academies geven aan vertraagd te zijn in de realisatie van de plannen binnen dit voornemen. Het ging dan veelal om vertraging in de ontwikkeling van het curriculum, veroorzaakt door bijvoorbeeld de keuze meer tijd aan de ontwerpfase te besteden (ACT) en herziening van de planning door de coronacrisis (AGZ).

Dit was bijvoorbeeld te wijten aan gebrek aan capaciteit door ziekte (ABRR en APO) of niet vervullen van vacatures (HBS).

Negen academies geven aan in de uitvoering van hun plannen binnen dit voornemen op schema te lopen.

Drie academies (AGZ, SCE en ACT) geven verbeterpunten aan met betrekking tot de implementatie van het Smart Solutions Semester in het curriculum.

Bij LED stond het inrichten van thuisgroepen on hold, met name omdat er geen training voor studieloopbaanbegeleiders (slb'ers) beschikbaar was in verband met corona.

Bij één academie werd de planning voor professionaliseringsactiviteiten bijgesteld (AMA).

## Overall beeld

De plannen zijn grotendeels uitgevoerd zoals gepland. We zien dat een goede aansluiting van centrale op decentrale plannen bij de implementatie van SOM op onderdelen meer tijd kostte. Andere oorzaken van vertragingen waren de keuze meer tijd te besteden aan curriculumontwikkeling, het beter doordenken van de aansluiting bij het Smart Solutions Semester, personele veranderingen en nieuwe inzichten. In 2020 en 2021 was de coronacrisis van invloed op de uitvoering van de plannen. Door een focus op online onderwijs, de ontstane werkdruk en een verschuiving in prioriteiten werden plannen wat aangepast of uitgesteld.

## Voorbeelden 2021

- ABRR heeft docenten getraind voor een coachende rol in praktijklabs;
- BBT vervolgde de implementatie van SOM;
- AMM zette de ontwikkeling van Social Work 2.0 (hernieuwd curriculum) voort;
- Bij LED heeft de opleiding Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek verdere stappen gezet in de curriculumontwikkeling.

- Er zijn diverse initiatieven om vanuit twee academies onderwijs te ontwikkelen. Zo bundelen AMM en AGZ de krachten om een minor Technologie en Verslavingszorg te ontwikkelen;
- Bij AMA werd een accountmanager ten behoeve van de relatie met het werkveld aangesteld. Dit leidde ook tot een beleidsplan Duurzaam Relatiemanagement;
- IBS zette coaches in ten behoeve van projectonderwijs.

- AGZ heeft thuisgroepen voor het eerste leerjaar opgestart, evenals learning communities;
- AMM is bezig met de uitwerking van het concept binnen hun onderwijs;
- FEM en SCE zijn in alle opleidingen met thuisgroepen gestart.

De stand van zaken voor wat betreft de implementatie van SOM wordt gemonitord aan de hand van enkele parameters, die matchen met de voornemens van het thema Versterking projectonderwijs. We vatten ze hieronder samen. Van de 42 bacheloropleidingen voltijd:

- Verzorgen er in studiejaar 2021/2022 9 nieuw ontwikkeld onderwijs in één of meer leerjaren van de opleiding. Dit zijn met name kogroepopleidingen. De prognose voor 2022/2023 is dat het 25 opleidingen zullen zijn;
- Nemen er in studiejaar 2021/2022 28 deel aan het interdisciplinaire onderwijs in het Smart Solutions Semester. In studiejaar 2019/2020 waren dat er 20;
- Is bijna de helft van de opleidingen aan de slag met ontwerp en/of ontwikkeling van de thuisgroep en zijn er 6 die de thuisgroep beproeven met daarbij uiteenlopende accenten. Dit past bij de ontwikkelfase van dit concept.

**Passende onderwijsfaciliteiten**

De resultaten van de academies zijn hieronder samengevat:

## Passende onderwijsfaciliteiten (digitaal en fysiek)

Voornemens	d) Alle leermiddelen zijn zoveel mogelijk in een geïntegreerde DLTO beschikbaar	e) De DLTO 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
Plannen 2019 - 2020 - 2021	<p>Voornemen d) en e) zijn gericht op versterking van de DLTO. We zien dit als essentieel onderdeel van het hoger beroepsonderwijs.</p> <p>De plannen van de academies waren gericht op de inzet van digitale didactiek, evaluatie en doorontwikkeling van de digitale leeromgeving, het uitbreiden en verbeteren van peer-feedback, het ontwikkelen van hybride onderwijs en extra inzet van instructional designers. Bij deze plannen voegden zich ook professionaliseringsplannen op het gebied van digitaal onderwijs, digitaal toetsen, formatief toetsen en het gebruik van Blackboard.</p>	<p>Binnen dit voornemen is bijvoorbeeld ingezet op het verhogen van de kwaliteit van het toetsbeleid en zijn pilots gedaan rondom toetsing met beroepsauthetieke applicaties en geïntegreerd en ontwikkelingsgericht toetsen. Formatief toetsen werd uitgebreid en de digitale leeromgeving werd ingezet ter ondersteuning bij ontwikkelingsgericht toetsen. Professionalisering van docenten was een belangrijke actie binnen dit voornemen.</p>	<p>Opleidingen maken gebruik van labs waar studenten aan real life praktijksituaties werken. Bij techniekopleidingen gaat het binnen dit voornemen ook om het up-to-date houden van bestaande faciliteiten.</p> <p>Met name techniekopleidingen en opleidingen binnen zorg en welzijn voerden plannen uit binnen dit thema. Het gaat dan om inrichting, beheer, ondersteuning en begeleiding van praktijklabs, de implementatie van een arbo-managementsysteem, aanschaf van materiaal en het inrichten van testlokalen.</p>	<p>De ruimtes als bedoeld binnen dit voornemen dragen bij aan de dialoog tussen studenten, docenten, onderzoekers en mensen uit het werkveld.</p> <p>De plannen van de academies waren gericht op het inrichten van OTSWO's (openbare werkplekken waar studenten en medewerkers samenkomen), herinrichten van onderwijsruimten, bijdragen aan studieverenigingen, extra inzet ten behoeve van certificering reanimatie en inzet om praktijkonderwijs hybride in te richten.</p>
Voortgang	<p>De zeven academies die in 2021 plannen hadden binnen dit voornemen liggen grotendeels op schema wat betreft de uitvoering ervan. ACT heeft vertraging opgelopen in het project rondom digitale leeromgeving.</p>	<p>De zes academies die in 2021 plannen hadden binnen dit voornemen liggen grotendeels op schema. Voor één academie (IBS) wordt het bedrag dat gereserveerd stond voor professionalisering doorgeschoven naar 2022.</p>	<p>De acht academies die in 2021 plannen hadden binnen dit voornemen liggen op schema wat betreft de uitvoering ervan.</p>	<p>Negen van de tien academies die in 2021 plannen hadden binnen dit voornemen liggen op schema. Bij AGZ is het werken aan hybride praktijkruimten nog niet van de grond gekomen.</p>
Overall beeld	<p>Binnen dit thema zien we vertragingen in 2020 door de coronacrisis. 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. In 2021 liggen de meeste academies weer op schema.</p>			
Voorbeelden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AMA heeft een standaardstructuur voor alle Blackboardcursussen ontworpen en geïmplementeerd en de gebruiksvriendelijkheid ervan verbeterd;</li> <li>- FEM werkte aan de ontwikkeling van Massive Open Online Courses (MOOC's);</li> <li>- SCE zette extra instructional designers in.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AMA heeft deskundigheidsbevordering ingezet voor een nieuwe toetsapplicatie. Ook werden er sessies georganiseerd voor docenten over de inzet van digitale tools en Open Educational Resources.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BBT, ACT en FEM investeerden in labvoorzieningen;</li> <li>- APO investeerde in werkplaatsen voor real life praktijksituaties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ABRR realiseerde de herinrichting van een OTSWO in Enschede;</li> <li>- ACT zette extra locaties in om grote groepen studenten te faciliteren;</li> <li>- LED investeerde in goed uitgeruste studiewerkplekken door herinrichting OTSWO's;</li> <li>- AGZ realiseerde extra begeleiding van de studenten bij de beweeglabs.</li> </ul>

## Studiebegeleiding

De resultaten van de academies zijn hier samengevat:

### Continuering van studiebegeleiding

Voornemen

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

Het actief begeleiden van studenten gedurende hun studie, gericht op succesvolle afronding, is een rode draad in onze aanpak voor het vergroten van studentsucces.

Plannen 2019 - 2020 - 2021

Saxion investeerde vanaf 2014 extra in de kwaliteit van onderwijs. Een belangrijk deel daarvan ging naar studiebegeleiding. Dat maakt dat deze middelen al acht jaar onderdeel zijn van de begroting van academies. De middelen worden ingezet op begeleiding van afgestudeerden, langstudeerders, specifieke doelgroepen (zoals studenten met functiebeperking), eerstejaarsstudenten, studenten vanuit het mbo en non-EU studenten. De formatie studieloopbaanbegeleiders werd uitgebreid en geïntensiveerd. Er is veel ingezet op ontwerp, ontwikkeling en uitvoering van scholing voor studieloopbaanbegeleiders en (breder:) docenten. Er werden leerlijnen voor persoonlijke ontwikkeling ontworpen in opleidingen. Ook werd ingezet op implementatie van een nieuwe intakeprocedure en een project gericht op terugdringen van uitval in het eerste jaar.

Alle academies hebben middelen besteed aan dit thema. De academies liggen grotendeels op schema wat betreft het uitvoeren van hun plannen. Twee academies geven aan dat er een kleine afwijking is. Bij AMA was de inzet op studiebegeleiding lager dan gepland. Bij AGZ is de inzet op extra begeleiding van langstudeerders pas later in het jaar gestart, waardoor de inzet van middelen wat achterblijft.

Voortgang /  
Overal beeld

De activiteiten zijn over het algemeen conform de planning uitgevoerd. Ook hier zien we wat vertraging door de coronacrisis en personele veranderingen. De coronacrisis maakte ook dat in 2020 plannen voor begeleiding van studenten versneld of aangepast uitgevoerd werden.

Voorbeelden

- ABRR realiseerde een docent-studentratio van 1:28 en zette extra in op onder andere slb en begeleiding van thuisgroepen. Ook werd er in 2021 een training digitale didactiek voor circa 30 docenten uitgevoerd;
- Bij BBT investeerden we in de slb-lijn van alle opleidingen;
- FEM realiseerde meer begeleiding en ondersteuning bij de beroepstaken Finance & Control, langstudeerders, inzet slb, afstudeerbegeleiders en begeleiding voor studenten van het mbo;
- LED investeerde in begeleiding van studenten met een studiebeperking of (tijdelijke) problemen en van studenten die dreigen uit te vallen.



### Maatregelen om het plan te versterken, te verbeteren of bij te stellen

Er zijn door de academies diverse maatregelen getroffen om de plannen te versterken, te verbeteren of bij te stellen, met name naar aanleiding van de omstandigheden zoals hiervoor geschetst. Plannen werden nader uitgewerkt, de planning werd aangepast of er werden extra middelen en/of medewerkers ingezet. Academies geven aan op verschillende manieren bezig te zijn met het verbeteren van het proces rondom de kwaliteitsmiddelen. Het gaat dan om het versterken van de rol van de medezeggenschap, het uitwerken van goed werkbare verantwoording, het verbeteren van de inzetplanning en de koppeling aan de thema's en het organiseren van sessies met studenten en docenten in diverse vormen.

Begin 2021 zijn tips voor versterking van betrokkenheid van studenten bij kwaliteitsafspraken verzameld en gedeeld. Aanleiding daarvoor vormde de reguliere analyse van de voortgang in 2020 en de plannen voor 2021. Die liet aanzienlijke verschillen zien. Een oproep van de centrale medezeggenschapsraad paste bij dat beeld. In samenspraak is de werkwijze van een academie, aangevuld met

andere suggesties, verwerkt in een aantal tips om de inrichting van de betrokkenheid van studenten vorm te geven, vast te leggen en toe te passen. We zien bij diverse academies verbeteringen.

Om de communicatie rondom de besteding van de middelen te verbeteren hebben we een plan van aanpak voor communicatie op instellingsniveau en academieniveau gemaakt. Dat plan heeft als doel intern en extern zichtbaar te maken hoe Saxion het onderwijs verbetert door de inzet van de kwaliteitsgelden. De eerste resultaten hiervan zijn diverse berichten op [Mijn Saxion](#) en op [Saxion.nl](#), bedoeld voor alle studenten en medewerkers. Daarnaast delen verschillende academies op diverse wijzen actiever de voortgang en resultaten met studenten.

### Plannen academies 2022 en verder

Als onderdeel van hun onderwijsontwikkelplan 2022 en verder hebben academies/opleidingen per doel en bijbehorende voornemens voor 2022 concrete plannen uitgewerkt. Voor 2023 en 2024 is op hoofdlijn opgenomen welke activiteiten zij willen uitvoeren en welke inzet (in fte en middelen) zij daarvoor gaan doen. De plannen voor 2023 en 2024 zijn ook geënt op de geformuleerde voornemens en zetten de lijn van voorgaande jaren voort. Deze plannen worden in 2022 meer in detail uitgewerkt.

Tabel 5.3 geeft een samenvattend overzicht van de plannen voor 2022.



TABEL 5.3 KWALITEITSAFSPRAKEN ACADEMIES 2022

Voornemens	Versterking projectonderwijs			Passende onderwijsfaciliteiten (digitaal en fysiek)	
Plannen van de academies	a) Onderwijs-werkvormen praktijk leidend	b) Interdisciplinair projectonderwijs derde/vierde leerjaar	c) Studenten deel van vaste thuisgroep	d) Leermiddelen in geïntegreerde leer/toets-omgeving	e) Toetsomgeving voor toetsfuncties
	<p>12 van de 13 academies hebben plannen op dit thema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkelen en doorontwikkelen van SOM binnen diverse opleidingen;</li> <li>- Doorontwikkeling projectonderwijs, professionalisering van docenten op dit vlak;</li> <li>- Extra begeleiding en versterking van onderwijs waarbij de praktijk leidend is, zoals games en simulaties, business cases en herontwikkeling van stage;</li> <li>- Professionalisering van relatiebeheer;</li> <li>- Doorontwikkeling labonderwijs;</li> <li>- Ontwikkeling hybride onderwijs;</li> <li>- (Continueren) inzet van themadocenten;</li> <li>- Realiseren van kleinere groepen;</li> <li>- Inzet van oudejaars als studentassistent;</li> <li>- Oprichten van een leerwerk-gemeenschap;</li> <li>- Professionalisering.</li> </ul>	<p>12 van de 13 academies hebben plannen op dit thema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Versterken van/extra inhuur op techniek bij diverse opleidingen;</li> <li>- Inzet op projectonderwijs;</li> <li>- Implementatie van Smart Solutions Semester binnen de opleiding;</li> <li>- Extra begeleiding en coördinatie van het Smart Solutions Semester;</li> <li>- Verstevenigen van het Smart Solutions Semester;</li> <li>- Herontwerp van het curriculum volgens SOM, herontwerp interdisciplinair onderwijs;</li> <li>- Uitvoeren interdisciplinair onderwijs.</li> </ul>	<p>10 van de 13 academies hebben plannen binnen dit thema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Herontwerp en inzet op slb;</li> <li>- Verkenning, herontwerp, implementatie en inzet van thuisgroepen;</li> <li>- Inzet van buddy's;</li> <li>- Sociale studentenactiviteiten, activiteiten met de thuisgroep;</li> <li>- Continuering aanvullende studiebegeleiding;</li> <li>- Begeleiding langstudeerders;</li> <li>- Herontwikkelen van de propedeuse;</li> <li>- Herontwikkelen curricula volgens SOM;</li> <li>- Monitoring studentenbinding.</li> </ul>	<p>9 van de 13 academies hebben plannen binnen dit thema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitbreiden digitale leeromgeving, ontwikkelen DLTO;</li> <li>- Doorontwikkeling online onderwijs, visievorming;</li> <li>- Visievorming learning analytics;</li> <li>- Hybride onderwijs ontwikkelen, materialen zoals kennisobjecten/ clips ontwikkelen, flipping the classroom, ondersteuning integratie online/fysiek;</li> <li>- Materialen ontwikkelen voor zelfstudie en blended learning;</li> <li>- Inzet instructional designers ten behoeve van leer/toetsomgeving nieuw onderwijs.</li> </ul>	<p>5 van de 13 academies hebben plannen binnen dit thema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwerp en scholing kwaliteitscultuur;</li> <li>- Pilot technisch reflecteren;</li> <li>- Fysieke omgeving voor digitaal lesgeven (kubus);</li> <li>- Implementatie van Test Vision;</li> <li>- Het doorontwikkelen van Maple Möbius en trainingen van (nieuwe) docenten.</li> </ul>



#### Continuering van studiebegeleiding

##### f) Werkplaatsen / labs

7 van de 13 academies hebben plannen op dit thema.

- Plan opstellen met betrekking tot ruimten Enschede;
- Investeren labs;
- Ontwikkeling docenten ten behoeve van lab onderwijs;
- Beheer en onderhoud praktijkruimten stroomlijnen.

##### g) Studeer-, werk- en ontmoetingsomgevingen

7 van de 13 academies hebben plannen op dit thema.

- Herinrichting OTSWO's, investeren in studeer-/leer-/werk-/ontmoetingsomgeving;
- Extra inzet studentenactiviteiten, bijdrage studieverenigingen en onderzoeken oprichten studievereniging;
- Inzet mediahome studenten;
- Hybride inrichten praktijkonderwijs;
- Extra inzet certificering reanimatie;
- Inrichten huiskamer.

##### h) Werken in groepen, bij afstuderen, specifieke begeleiding

13 van de 13 academies hebben plannen binnen dit thema.

- Inzet op extra slb;
- Inzet extra begeleiding bij stage en afstuderen;
- Inzet op meer examinatoren om afstuderen een kwaliteitsimpuls te geven;
- Pilot afstuderen;
- Inzet op studiesucces;
- Professionaliseringsplan;
- Verbeteren aansluiting met vooropleiding, begeleiding instromers vanuit mbo;
- Intervisie;
- Ontwikkelen leerlijn reflective practitioner;
- Scholing docenten met betrekking tot versterken onderzoeks/rapportagevaardigheden studenten;
- Buddygroepen;
- Keuzeworkshops;
- Leerlijn persoonlijke ontwikkeling.

## 5.4 Gemeenschappelijke deelplannen

### Deelplan Learning & Development

Learning & Development is een deelproject van het programma SOM. Learning & Development is gericht op de ondersteuning van opleidingen bij het ontwerpen en ontwikkelen van onderwijs volgens SOM, inclusief deskundigheidsbevordering van docenten. In 2020 werd de onderwijskundige uitwerking van de belangrijkste elementen voor ontwerp en ontwikkeling van het onderwijs volgens SOM gerealiseerd. Verscheidene uitwerkingen werden als prototype uitgetest bij de kopgroepopleidingen. 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).

Opleidingen hebben in 2021 een volgende slag gemaakt in het ontwikkelen van leereenheden. De docentontwikkeluren worden hiervoor deels uit dit deelplan vergoed. De trainingen op docentrollen (ontwikkelen, coachen, toetsen) zijn verder ontwikkeld en uitgevoerd. We kozen ervoor geen derde tranche kopgroep te starten, maar de daarvoor gereserveerde middelen in te zetten voor support aan alle opleidingen die hier gebruik van willen maken. Uit de eerste twee tranches van kopgroepen was voldoende input opgehaald voor de uitwerking van het onderwijsmodel. Bovendien wilden steeds meer opleidingen een start maken met SOM.

Door onder meer onderuitputting van het gereserveerde budget docentontwikkeluren in de academies is het budget voor 2021 niet volledig besteed en wordt afgesloten met een positief resultaat. Dit wordt meegenomen naar de inzet voor 2022.

### Deelplan Vernieuwing digitale leer- en toetsomgeving

Dit plan is gericht op vernieuwing en uitbreiding van de DLTO. In 2020 werden met name voorbereidingen getroffen om vanaf 2021 omvangrijke bestedingen te kunnen realiseren. Zo is gestart met de ontwikkeling van een Studenten App en een dashboard learning



analytics. Dit verliep voorspoedig. De studentenapp is in 2021 in gebruik genomen; hierin kunnen studenten informatie als roosters, cijfers en studievoortgang zien. Het dashboard learning analytics werd in 2021 naar de SAAS-omgeving gemigreerd (software als online dienst). De dashboards met informatie over gedrag en effecten bij de uitvoering van het onderwijs in de digitale leeromgeving is gereed en kan worden uitgerold. Dit staat voor 2022 op de planning.

Het deelplan zet daarnaast in op het ontwikkelen en implementeren van digitale faciliteiten die peer-feedback in het curriculum mogelijk maken, om zo ontwikkelingsgericht toetsen te kunnen ondersteunen. Vanaf september 2021 vindt een pilot plaats bij een aantal opleidingen. De keuze voor een applicatie en de aanbesteding volgen in 2022.

De ontwikkeling en implementatie van educatief beeldmateriaal, zoals kennisclips, onderwijsvideo's, animaties en podcasts, kreeg in 2021 verder vorm. De focus ligt daarbij op bewegend beeldmateriaal dat aansluit bij het online- en hybride onderwijs van Saxion.

Saxion werkt toe naar een nieuwe digitale leeromgeving, die aansluit bij de Saxion onderwijsvisie. De digitale leeromgeving gaat daarmee bijvoorbeeld de ontwikkeling van een persoonlijk en professioneel profiel door de student, alsmede ontwikkelingsgericht toetsen, het inzetten van thuisgroepen en het leren vanuit verschillende communities ondersteunen. Dit wordt vormgegeven vanuit het programma Digital Learning Spaces. De activiteiten rondom een nieuw learning management systeem (LMS, het hart van deze nieuwe digitale leeromgeving), learning analytics en peer-feedback worden hier ook in ondergebracht. In 2021 zijn daartoe de voorbereidingen gestart. De komende jaren zal dit programma een groot beroep doen op de middelen uit dit deelplan. De middelen die overgeheveld worden naar 2022 zullen dan ook met name hieraan besteed worden. Het programma Digital Learning Spaces heeft veel aandacht voor betrokkenheid van studenten, aangezien zij een cruciale belanghebbende zijn. We hebben het voornemen

tot het inrichten van een panel van studenten en docenten om die betrokkenheid vorm te geven, ideeën op te halen, plannen voor te leggen en feedback te vragen.

Het deelplan Vernieuwing DLTO bevatte oorspronkelijk ook plannen op het gebied van het ontwikkelen en implementeren van thuisgroepen in Teams en open learning communities. Er is voor gekozen deze plannen uit andere middelen te financieren en zij vervallen dan ook uit dit deelplan. De beschikbare middelen worden toegevoegd aan de ontwikkeling van de digitale leeromgeving (programma Digital Learning Spaces).

#### Deelplan Vernieuwing fysieke leer- en toetsomgeving

Dit plan is erop gericht de huisvesting toe te rusten op onderwijsvormen die passen bij het onderwijs van Saxion: 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 een goede mix tussen fysiek, online en hybride onderwijs klinkt daar nadrukkelijk in door.

In de zomer 2021 werden twee OTSWO's gerealiseerd in Enschede, horende bij de academie LED. Er werden vijf multifunctionele onderwijsruimtes ingericht, in nauwe afstemming met het project Classroom of the Future. Classroom of the Future draagt bij aan verhoging van onderwijskwaliteit door het vaststellen van klaslokaal concepten (geïnspireerd op 'The Cookbook Education Spaces') en het realiseren van nieuwe onderwijsruimtes op basis van deze concepten. De ervaring die we opdoen met deze multifunctionele onderwijsruimtes wordt meegenomen in onderzoek naar en ontwikkeling van didactiek. Hierbij is het lectoraat Effectief en Innovatief Onderwijs (APO) betrokken.

In 2020 is voorwerk gedaan voor de update van de bestaande labs en werkplaatsen en het opzetten en inrichten van nieuwe labs voor onderwijs en onderzoek. In 2021 vertaalde dit zich naar een visie op labs, met bijbehorend beleid en businesscase structuur. Dit geeft een kwalitatieve en kwantitatieve impuls aan de ontwikkeling van labs en daarmee een passende besteding van de beschikbare middelen. In de afgelopen jaren zijn wel de geplande kleinere updates van labs en werkplaatsen gedaan. Het resterend budget wordt overgeheveld naar 2022.

Er zijn diverse maatregelen getroffen om dit plan te versterken. Zo is een projectleider aangesteld. Het project Classroom of the Future is gezien de grote samenhang toegevoegd aan dit deelplan. Nieuwe klaslokaal concepten worden in pilotvorm gerealiseerd, bijvoorbeeld do-it-yourself (DIY) opnamestudio's voor het zelfstandig realiseren van videocontent voor het onderwijs.

De bestedingen zijn achtergebleven bij de begroting. Dit kwam door de coronacrisis, de keuze voor heroverweging van de voornemens en een gebrek aan personele capaciteit. Diverse activiteiten binnen dit plan staan voor de komende jaren op de planning.

### Deelplan Studentinitiatieven

In dit deelplan kunnen (groepen) studenten plannen inbrengen en gehonoreerd krijgen voor onderwijsactiviteiten die aansluiten bij de uitgangspunten van het Saxion Plan Kwaliteitsafspraken. De commissie studentinitiatieven (bestaande uit twee studenten met zitting in de centrale medezeggenschapsraad, een student met lidmaatschap bij een aan Saxion verbonden studievereniging en een student met zitting in het bestuur van KOSS (Koepel Overleg Studenten Saxion)) beoordeelt de plannen en kent middelen 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 is daarom een herzien bestedingsvoorstel gemaakt. Zo werd het voorstel uitgebreid met de mogelijkheid voor studieverenigingen om dit aan werkveldexploratie te besteden. Zo organiseerde een studievereniging een masterclass omdenken voor studenten. Ook werd er een trainingsprogramma voor besturen opgezet en gestart. Verder werd de voorziening bestuursparticipatie KOSS verhoogd.

Doordat ook de studieverenigingen minder activiteiten konden ontplooiën

in coronatijd, kon niet het gehele budget worden besteed. Ook viel de inzet voor het trainingsprogramma lager uit, doordat trainingen online in plaats van fysiek plaatsvonden en de functionaris professionalisering KOSS pas laat kon starten. Door de coronamaatregelen waren er ook in 2021 minder uitvoerbare initiatiefaanvragen. Zodoende is, ondanks extra inzet op communicatie over de mogelijkheden, de gewenste inhaalslag op besteding in 2021 deels, maar niet volledig, gemaakt. Het resterende bedrag wordt overgeheveld naar 2022.

### 5.5 Plan- en verantwoordingsproces

De totstandkoming, operationalisering en uitvoering van de academieplannen en de gemeenschappelijke deelplannen wordt via de planning- en control (P&C-) cyclus gemonitord. Dat betekent dat de plannen onderdeel zijn van het jaarplan, dat aan de medezeggenschap instemming wordt gevraagd op de plannen (inclusief begroting) en dat er gerapporteerd wordt over de voortgang en resultaten. Dit is zo ingericht op Saxionniveau (centrale medezeggenschapsraad) en op academieniveau (academieraad). De plannen, voortgang en resultaten worden in elk geval twee keer per jaar besproken in het overleg tussen het college van bestuur en het management van de academie of dienst. Het college van bestuur bespreekt de voortgang van de uitvoering met de centrale medezeggenschapsraad 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. In 2021 zagen we dat de meeste academies de planning- en roosteringstool Xedule in gebruik namen. De tool voldoet nog niet aan alle wensen voor registratie, hier wordt in 2022 nog verder aan gewerkt.

Daar waar Xedule niet voldoet of nog niet in gebruik is genomen, wordt de inzetplanning in een Excel vastgelegd.

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 startsituatie 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.

Ter vervanging van de uitgebreide opleidingsscans monitoren we met ingang van 2021/2022 de voortgang op een beperkt aantal parameters. De resultaten zijn hierboven weergegeven. Deze parameters geven inzicht in de voortgang van een deel van het Plan Kwaliteitsafspraken, met name het thema 'versterking projectonderwijs', voornemens a, b en c, en het deelplan Learning & Development.

### 5.6 Betrokkenheid medezeggenschap

Vanaf begin 2018 is de centrale medezeggenschapsraad betrokken bij de kwaliteitsafspraken. In 2019 was dat intensief en frequent in het proces van totstandkoming van het Plan Kwaliteitsafspraken. In 2020 en 2021 lag de nadruk op het bespreken van de voortgang van de plannen en eventuele bijstellingen daarvan. Ook zijn in 2021 de drie voorgenomen besluiten in het kader van SOM door het college van bestuur aan de centrale medezeggenschapsraad voorgelegd, waarbij de centrale medezeggenschapsraad met twee besluiten heeft ingestemd (omvang leereenheden en thuisgroepen). In het voorgenomen besluit voor invoering van een interdisciplinair semester kan de centrale medezeggenschapsraad zich inhoudelijk vinden, maar heeft zij uiteindelijk niet ingestemd omdat de centrale medezeggenschapsraad de keuze voor deze invulling bij de opleidingen wil laten. Waar de centrale medezeggenschapsraad zich met name richt op de instellingsbrede keuzes en voortgang,

en de gemeenschappelijke deelplannen in het bijzonder, richtte de decentrale medezeggenschap zich op de plannen van de academie, de voortgang en de verantwoording. Elke vier maanden wordt een rapportage over de voortgang gedeeld en besproken met de centrale medezeggenschapsraad.

De academieraden worden actief bevraagd op de plannen, zij hebben met de plannen voor 2021 ingestemd. De academieraden worden ook betrokken bij eventuele wijzigingen in plannen die in uitvoering zijn. Bij een aantal academies heeft het management (opnieuw) afspraken met de medezeggenschap gemaakt over de inrichting van het proces en de rol van de academieraad en de opleidingscommissies. Daarbij is gebruikgemaakt van de ervaringen, tips en good practices van andere academies. Er vonden binnen academies ook diverse bijeenkomsten plaats met studenten en docenten, zoals informatielessen waarin tips en tops opgehaald werden (FEM), panelgesprekken om ideeën op te halen (APO en LED) en bijeenkomsten met medezeggenschapsorganen om de resultaten te evalueren en de inzet voor komend jaar te bespreken (SCE).

Er is op opleidingsniveau een slag gemaakt in de betrokkenheid van de opleidingscommissies bij de kwaliteitsafspraken. Ook vanuit de centrale medezeggenschapsraad wordt deze beweging aangemoedigd. De opleidingscommissies worden inhoudelijk bij de plannen betrokken en geven vaak ook instemming op de plannen. Om studenten en docenten meer inzicht te geven in welke resultaten (al) zijn geboekt hebben we een plan van aanpak uitgewerkt om resultaten van de inzet van kwaliteitsmiddelen zichtbaar te maken op zowel academie- als Saxionniveau.

## 5.7 Reflectie medezeggenschap

### Inleiding

Deze paragraaf bevat de reflectie van de centrale medezeggenschapsraad ten aanzien van (het proces van) verwezenlijking van de 'Saxion kwaliteitsafspraken' en de rol van de medezeggenschap in dat kader. De reflectie is uitgevoerd aan de hand van twee criteria:

1. *De instelling heeft voldoende voortgang geboekt met de verwezenlijking van haar voornemens, rekening houdend met de gepleegde inspanningen en de omgang met onvoorziene omstandigheden.*
2. *De medezeggenschap en andere relevante belanghebbenden zijn voldoende betrokken gedurende de uitvoering van het plan.<sup>9</sup>*

Vanzelfsprekend vindt deze reflectie plaats in het licht van de centrale doelstelling van de kwaliteitsafspraken en tegen de achtergrond van het veranderde speelveld in het onderwijs door de coronacrisis.

Deze reflectie heeft betrekking op de periode 26 juni 2019, het moment waarop de centrale medezeggenschapsraad instemde met het Saxion Plan Kwaliteitsafspraken, tot 1 januari 2022.

### Proces verwezenlijking kwaliteitsafspraken

In het onderwijsjaar 2019/2020 is gestart met de operationalisering en implementatie van het Saxion Plan Kwaliteitsafspraken, in het bijzonder het Saxion Onderwijs Model (SOM) dat als belangrijkste voertuig van het plan geldt. Vanaf de start heeft de centrale medezeggenschapsraad aansluiting gezocht in dit proces, veelal via de commissie Onderwijs en Student (OS). Het heeft van de centrale medezeggenschapsraad aanzienlijke inspanningen gevraagd om een goede informatiepositie te krijgen en houden. De centrale medezeggenschapsraad had ook gewenst, en heeft daar ook meermaals op aangedrongen, dat meer voortvarendheid was betracht bij het formuleren van de concrete afspraken en

richtlijnen bij de invoering van SOM. Mede gezien de bepalende positie van de (Model) Onderwijs- en Examenregeling (OER) in dat kader en derhalve de rol van de opleidingscommissies en de (decentrale) medezeggenschap (zie hierna). Het heeft evenwel tot januari 2021 geduurd voordat de eerste tranche van concrete afspraken en richtlijnen met betrekking tot SOM aan de centrale medezeggenschapsraad zijn voorgelegd.

Ten aanzien van proces van verdere implementatie van SOM door de opleidingen, en de gepaarde onderwijsontwikkeling, heeft de centrale medezeggenschapsraad zich op het standpunt gesteld dat de coronacrisis in het onderwijs, en later de uitdagingen samenhangende met het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), voldoende aanleiding zou kunnen zijn om een pas op de plaats te maken. De keuze van het college van bestuur om gezien de omstandigheden in plaats daarvan opleidingen meer ruimte tot temporiseren te bieden is volgens de centrale medezeggenschapsraad echter te billijken. De centrale medezeggenschapsraad stelt wel vast dat de verschillen in implementatiesnelheid weer nieuwe uitdagingen met zich meebrengen.

<sup>9</sup> Protocol beoordeling kwaliteitsafspraken hoger onderwijs 2019-2024, NVAO (22 mei 2018), p.6-7.

### Interne communicatie

De interne communicatie bij de uitvoering van de kwaliteitsafspraken is volgens de centrale medezeggenschapsraad van groot belang, niet enkel omdat het SOM een gezamenlijke opgave betreft maar met name ook vanwege de achtergrond en centrale doelstelling van de kwaliteitsafspraken. De centrale medezeggenschapsraad is gezien de ervaringen in het proces kritisch. De interne communicatie heeft de centrale medezeggenschapsraad als sterk 'evangeliserend' ervaren: sturend, 'top-down' en niet altijd genuanceerd. Nog voordat de concrete afspraken en richtlijnen in januari 2021 aan de centrale medezeggenschapsraad werden voorgelegd werden deze bijvoorbeeld al intern richtinggevend gecommuniceerd. Ook ten aanzien van het bovengenoemde temporiseren heeft de centrale medezeggenschapsraad twijfels gehouden of deze ruimte, gezien de wijze van communicatie, wel daadwerkelijk door de opleiding wordt gevoeld. De centrale medezeggenschapsraad heeft door eigen communicatie en contacten met de decentrale medezeggenschap, onder meer in het deelradenoverleg, geprobeerd wat tegenwicht te bieden. De 'instrumentalisatie'

van het SOM aan de hand van talrijke tools, kaders, richtlijnen, implementatieschema's en dergelijke in plaats van de doelstellingen en ideeën achter SOM centraal te stellen tijdens de implementatie heeft de centrale medezeggenschapsraad als een beperking ervaren.

### Betrokkenheid decentrale medezeggenschap

Er zijn bij het Saxion Plan Kwaliteitsafspraken geen van het Saxion Medezeggenschapsreglement afwijkende afspraken gemaakt over de betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap.<sup>10</sup> De centrale medezeggenschapsraad heeft zich bij de implementatie van SOM op het standpunt gesteld dat de betrokkenheid van de academieraden en opleidingscommissies om een aantal redenen van principieel belang is.

De decentrale medezeggenschap, in het bijzonder de opleidingscommissies, waren volgens de centrale medezeggenschapsraad niet vanaf de start van het proces voldoende in positie. Dit is in de loop van de tijd wel op gang gekomen en verbeterd. De centrale medezeggenschapsraad heeft dit geprobeerd actief te ondersteunen door aandacht te vragen voor de communicatie, de kwaliteitsafspraken als een vast punt op de agenda van het Deelradenoverleg op te nemen, ad hoc consultaties met de decentrale medezeggenschap en de positie van de centrale medezeggenschapsraad ten aanzien van het Saxion Model-OER over het voetlicht te brengen.

De positie van de opleidingscommissies blijft aandacht en doorontwikkeling vragen omdat een deel nog steeds onvoldoende in positie is om een onderbouwde bijdrage te leveren aan het SOM. De centrale medezeggenschapsraad zal hier ook de komende tijd op blijven sturen.

### Eenduidige en eenvormige interne verantwoording

Binnen de Saxion academies en de opleidingen in het bijzonder moet het Saxion Plan Kwaliteitsafspraken uiteindelijk zijn weerslag krijgen. Hier worden ook ten aanzien van de thema's van de kwaliteitsafspraken aanvullende keuzes gemaakt op basis waarvan

een nadere invulling wordt gegeven. Dit vraagt vanwege de betrokkenheid van de decentrale medezeggenschap (academieraden en opleidingscommissies) een eenduidig en eenvormig proces en verantwoording. De centrale medezeggenschapsraad stelt vast dat het zoeken naar en vinden van dit proces en deze verantwoording enige tijd heeft gekost. Het beantwoorden van de vraag wat er nu meer, anders of eerder gebeurt dan op basis van reguliere budgettaire ontwikkelingen - en keuzes - bijvoorbeeld is volgens de centrale medezeggenschapsraad door de academieraden niet eenvoudig te beantwoorden (geweest).

### Leerpunten centrale medezeggenschap

De centrale medezeggenschapsraad heeft het proces van kwaliteitsafspraken als leerzaam ervaren. Wij zijn, door veelomvattendheid en het meerjarige karakter van het programma, wat zoekende geweest naar de eigen rol. Het proces kwaliteitsafspraken heeft geresulteerd in een aantal belangrijke leerpunten voor de centrale medezeggenschapsraad. Wij hadden in retrospectief:

- Scherper moeten zijn op de consequenties van gemaakte keuzes bij de kwaliteitsafspraken in termen van decentrale medezeggenschap;
- De overgang van de SOM-projectorganisatie naar de staande organisatie kritischer moeten beschouwen;
- Meer aandacht moeten hebben voor de bredere achtergrond van knelpunten in dit dossier zoals de heersende bestuurscultuur (die in elk geval dit dossier gekenmerkt wordt door beperkte slagvaardigheid en praktische proceshelderheid, en geneigdheid tot externaliseren) en de wijze van communicatie binnen Saxion;
- Meer aandacht moeten hebben voor de invulling van de passende onderwijsfaciliteiten (geïntegreerde digitale leer- en toetsomgeving, fysieke leer- en werkplekken).

<sup>10</sup> Deze mogelijkheid bestond blijkens de regeling Kwaliteitsafspraken wel, zie Besluit kwaliteitsbekostiging hoger onderwijs (Stb. 2019, 162, p. 8).

### Meeropbrengsten proces kwaliteitsafspraken

De ervaringen met de besteding van de kwaliteitsgelden hebben ons inziens ook geleid tot een aantal waardevolle meeropbrengsten, in die zin dat een aantal bestaande kwetsbaarheden in de eigen organisatie in aard en omvang scherper aan het licht zijn gekomen.

Wij concluderen dat Saxion:

- Goed is in het maken van ambitieuze en wervende plannen maar minder goed is in plannen implementeren en in dat proces focus houden;

- Een 'top-down' georiënteerde organisatie is met gevolgen voor onder andere de wijze van communicatie;
- De decentrale medezeggenschap nog te weinig in positie heeft. Inmiddels is echter wel, als gevolg van het proces kwaliteitsafspraken, dienaangaande een 'emancipatieproces' op gang gekomen.

Dit zijn meeropbrengsten die de centrale medezeggenschapsraad de komende jaren op de agenda zal houden.

### Conclusie

De centrale medezeggenschapsraad is niet ontevreden over de geboekte voortgang met betrekking tot de verwezenlijking van de kwaliteitsafspraken en de betrokkenheid van de medezeggenschap dienaangaande. Van belang hierbij is dat de ingezette lijn wordt doorgezet en de gesignaleerde knelpunten op korte termijn geadresseerd worden. De afgelopen jaren is de centrale medezeggenschapsraad nauw betrokken gebleven bij de uitvoering van de kwaliteitsafspraken en hebben de centrale medezeggenschapsraad en het college van bestuur regelmatig stevige gesprekken hierover gevoerd. Hoewel die gesprekken niet altijd makkelijk en prettig waren heeft de centrale medezeggenschapsraad de eigen verantwoordelijkheid nadrukkelijk kunnen nemen én genomen. De centrale medezeggenschapsraad krijgt bovendien de indruk dat de decentrale medezeggenschap (de opleidingscommissies en academierraden) door dit proces langzamerhand meer in positie komt.

De centrale medezeggenschapsraad kan nog niet de vraag beantwoorden of als gevolg van de besteding van de 'kwaliteitsgelden' het onderwijs bij Saxion ook daadwerkelijk kwalitatief is verbeterd.





## 5.8 Bijlagen kwaliteitsafspraken

TABEL B5.1 OVERZICHT REALISATIE 2019 TOT EN MET 2021 EN BEGROTING 2022 TOT EN MET 2024

(Bedragen x € 1.000)	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Begroting	Begroting	Begroting	Totaal
Academie	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
ACT	927	919	1.402	1.814	1.882	2.323	9.267
AGZ	713	711	1.109	1.327	1.447	1.775	7.081
AMA	407	474	700	853	965	1.213	4.612
AMM	521	445	782	752	755	849	4.104
APO	272	274	431	449	484	575	2.485
BBT	404	486	756	821	904	1.121	4.491
ABRR	582	630	1.182	1.194	1.334	1.673	6.595
FEM	289	271	675	445	472	550	2.702
HBS	520	338	678	835	798	943	4.112
IBS	193	187	326	334	364	440	1.844
LED	765	780	1.134	1.315	1.428	1.717	7.139
SCE	436	266	797	759	780	927	3.964
SPS	152	374	251	243	243	243	1.505
<b>Totaal</b>	<b>6.181</b>	<b>6.155</b>	<b>10.223</b>	<b>11.140</b>	<b>11.856</b>	<b>14.348</b>	<b>59.902</b>

TABEL B5.2 OVERZICHT ACADEMIES EN GEHANTEERDE AFKORTINGEN

<b>ACT</b>	Academie Creatieve Technologie	<b>FEM</b>	Academie Financiën, Economie & Management
<b>AGZ</b>	Academie Gezondheidszorg	<b>HBS</b>	Hospitality Business School
<b>AMA</b>	Academie Mens & Arbeid	<b>IBS</b>	International Business School
<b>AMM</b>	Academie Mens & Maatschappij	<b>LED</b>	Life Science, Engineering & Design
<b>APO</b>	Academie Pedagogiek & Onderwijs	<b>SCE</b>	School of Commerce & Entrepreneurship
<b>BBT</b>	School of Business, Building & Technology	<b>SPS</b>	Saxion Parttime School
<b>ABRR</b>	Academie Bestuur, Recht & Ruimte		

# Nationaal Programma Onderwijs

- 6.1 Saxion in coronatijd
- 6.2 Bestedingsplan NPO
- 6.3 Academiespecifieke maatregelen (eerste tranche)
- 6.4 Instellingsbrede maatregelen (tweede tranche)
- 6.5 Inzet van fte's
- 6.6 Inzet middelen lerarenopleidingen
- 6.7 Vooruitblik
- 6.8 Compensatie stijging studentaantallen / instroom 2020/2021



## 6 Nationaal Programma Onderwijs

### 6.1 Inleiding

De coronacrisis had grote gevolgen voor het onderwijs in 2020 en 2021. Ook in 2022 en de jaren daarna zullen we de effecten daarvan merken. Lange tijd was het niet of nauwelijks mogelijk fysiek onderwijs te volgen of elkaar te ontmoeten. Het onderwijs vond veelal online plaats en er is weinig ruimte geweest voor groepsactiviteiten op locatie. Dit heeft uitwerking gehad op motivatie, binding, sociale ontwikkeling, studievoortgang en mentale gezondheid. Er zijn veel aanwijzingen dat studenten te lijden hebben onder de crisis (zie ook paragraaf 4.1 en 4.2).

Het welzijn van studenten had en heeft onze voortdurende aandacht. We stelden extra psychologen aan. Ook gingen derde en vierdejaarsstudenten van de opleidingen Social Work en Toegepaste Psychologie aan de slag als coronacoach. De eerstejaarsstudenten hadden onze speciale aandacht: er zijn buddygroepen ingericht en daar waar zich mogelijkheden op locatie voordeden (bijvoorbeeld tussen de eerste en de tweede lockdown) werd voorrang gegeven aan de eerstejaarsstudenten.

Ook internationale studenten hadden het zwaar; met een buddybox staken wij hen een hart onder de riem. De buddybox bevatte spullen die een internationale student van pas komen, samengesteld door een student of medewerker van Saxion. Vanaf juli 2020 is ook de Corona Noodvoorziening geïnitieerd. Deze voorziening is voor 2021 verlengd. Het betreft een voorziening voor internationale studenten die door het coronavirus en hun thuissituatie in de financiële problemen zijn gekomen (zie paragraaf 4.8).

We kunnen ook met trots terugkijken op ons handelen in de coronacrisis. Bij de start van de eerste lockdown in 2020 realiseerde Saxion binnen een week een complete overgang van in hoofdzaak offline naar nagenoeg volledig online onderwijs. Er werd instructiemateriaal voor studenten ontwikkeld en docenten werden geschoold en ondersteund in het geven van online lessen. Diverse evenementen zijn online vormgegeven, zoals de open dagen en de introductieweek. Medewerkers en studenten hebben hierin een enorme prestatie geleverd. Naar aanleiding van de coronacrisis is in 2021 de stap gezet naar het meer bestendigen en beter ondersteunen van de mix tussen online en fysiek onderwijs (zie paragraaf 4.4).

Het programma Gezond en Veilig werken dat in 2020 startte, heeft vanwege corona een versnelling doorgemaakt. Medewerkers zijn voorzien van de benodigde apparatuur om thuis goed te kunnen werken en er is geïnvesteerd in de beveiliging van mobiele apparaten (zie paragraaf 3.7).

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap (OCW) stelt binnen het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) deels middelen beschikbaar voor instellingen om nadelige effecten van corona voor studenten het hoofd te bieden. In het Saxion NPO Bestedingsplan beschreven we op welke manier Saxion de NPO-middelen wil besteden in 2021 en 2022, met uitloop tot het eind van

het studiejaar 2022/2023. In deze paragraaf beschrijven we het plan, de voortgang en besteding in 2021 en geven we een vooruitblik voor de resterende periode.

Saxion heeft voor 2021 en 2022 de volgende NPO-middelen toegekend gekregen:

TABEL 6.1 NPO - EXTRA MIDDELEN VIA DE RIJKSBIJDRAGEN

(Bedragen x € mln.)	Toegewezen 2021	Toegewezen 2022	Totaal toegewezen
Versnellingsmiddelen groei aantal studenten per 1 oktober 2021	13,8	-	13,8
Specifieke thema's: in te zetten t/m 31 augustus 2023 (corona-enveloppe)	5,8	8,0	13,8
Compensatie halvering collegegeld	8,5	18,1	26,6
<b>Totaal</b>	<b>28,1</b>	<b>26,1</b>	<b>54,2</b>

Naast de NPO-middelen maakte Saxion gebruik van de subsidieregeling Extra hulp voor de klas, die tevens gericht is op het continueren van het onderwijs en het voorkomen en terugdringen van achterstanden.

De versnellingsmiddelen en de compensatie halvering collegegeld zijn niet geoormerkt. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de inzet van de middelen specifieke thema's.

## 6.2 Bestedingsplan NPO

In maart 2021 is er een proces ingericht om tot een bestedingsplan te komen en de uitvoering hiervan te monitoren. In overleg met de centrale medezeggenschapsraad, studenten, de academies, diensten en het routeteam (adviserend orgaan dat Saxion helpt de route uit te stippelen in de coronaperiode) zijn ideeën opgehaald en voorgestelde besluiten afgestemd.

Omwille van een snelle start is ervoor gekozen de geoormerkte NPO-middelen in twee tranches te verdelen en in te zetten:

### - Eerste tranche middelen

Deze middelen zijn bedoeld voor academiespecifieke maatregelen. Academies hebben hun maatregelen bepaald aan de hand van input van studenten, gesignaleerde ontwikkelingen, een kleinschalig behoeftenonderzoek onder studenten, bevraging van enkele opleidingscommissies en studieverenigingen en de corona-enquête van januari 2021. Het programmateam bekeek de plannen van de academie en legde deze naast de door het ministerie van OCW verstrekte keuzelijst, om vervolgens tot een compleet voorstel te komen voor Saxion;

### - Tweede tranche middelen

Uit bovenstaande input werden een aantal voorstellen voor activiteiten geformuleerd die instellingsbreed worden opgepakt.





Voor gemeenschappelijke activiteiten werkten verschillende diensten de activiteiten uit in concrete acties en inzet van capaciteit. Academies kunnen daarnaast intekenen op de activiteiten uit de tweede tranche voor aanvullende en/of verdiepende inzet (bijvoorbeeld voor opleidingen met veel praktijkonderwijs).

### Totaal budget NPO corona-enveloppe

De verdeling van de middelen is als volgt:

TABEL 6.2 VERDELING BUDGET NPO CORONA-ENVELOPPE

Tranche	Doel	Planvorming	Toegekend OCW	Toelichting
Eerste tranche	Academiespecifieke maatregelen	2 x € 3 mln.	-	Tabel 6.3
Tweede tranche	Instellingsbrede maatregelen	€ 5 mln.	-	Tabel 6.4
<b>Totaal</b>		<b>€ 11 mln.*</b>		
Planvorming in 2022	Uitvoering in 2023	€ 1,4 mln.	-	Tabel 6.4
<b>Totaal exclusief lerarenopleiding</b>		<b>€ 12,4 mln.</b>	<b>€ 12,4 mln.</b>	
Lerarenopleiding		€ 1,4 mln.	€ 1,4 mln.	Paragraaf 6.6
<b>Totaal</b>		<b>€ 13,8 mln.</b>	<b>€ 13,8 mln.</b>	

\* Bovenstaande € 11 mln. is opgenomen in het NPO-bestedingsplan dat in september 2021 door Saxion is aangeleverd bij het ministerie van OCW. Daarbij is de volgende disclaimer gemaakt: 'het totaalbedrag van € 11 mln. betreft een verwacht bedrag'.

### Medezeggenschap

De centrale medezeggenschapsraad is in vroegtijdig stadium meegenomen in de planvorming, heeft hier input voor geleverd en stemde in met de verdeling en kaders van de eerste en tweede tranche van de NPO-middelen. Hiervoor werden de formele vergaderingen benut maar ook vond bijvoorbeeld een gesprek plaats met een afvaardiging van de centrale medezeggenschapsraad om door te praten over studentenwelzijn en wat hier benodigd is. Voor de besteding van de k€ 1.368 als hiervoor vermeld zal ook afstemming met de centrale medezeggenschapsraad gezocht worden om hun ideeën mee te nemen in de planvorming. De academieraden oefenen het instemmingsrecht wat betreft de aanwending van de NPO-middelen uit op de begroting(en). Academies betrekken de academierraad hierbij en de academierraad is en wordt in de reguliere begrotingscyclus om instemming gevraagd.

### Monitoring en rapportage

Regie op planvorming en bewaking van de voortgang van de gestelde doelen ligt bij het programmateam. Uitvoering van de plannen vindt plaats door de gehele Saxion-organisatie; voor de eerste tranche middelen gaat dat om academies, voor de tweede tranche om diensten en enkele academies. De academies en diensten rapporteren viermaandelijks aan het programmateam over de voortgang middels een vastgesteld format. Daarbij wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de reguliere planning- en control (P&C-) cyclus van Saxion. Dat betekent dat de maatregelen van de eerste en van de tweede tranche onderdeel worden van de jaarplannen en begroting van academies en betrokken diensten. Daarmee is ook het instemmingsrecht van de (decentrale) medezeggenschap formeel geborgd.

Saxion kiest ervoor de inzet van de NPO-middelen via een project te verantwoorden en de kosten van het personeel via uren schrijven of allocatie van uren bij te houden. Op deze manier kan de besteding van de middelen gedegen verantwoord worden. Ook wordt over de maatregelen en voortgang gerapporteerd in de jaarverslagen van Saxion.

In het geval van een eventuele (substantiële) wijziging in de plannen zal de wijziging aan de medezeggenschap worden voorgelegd. Afhankelijk van welk (deel)plan het betreft, kan dit de centrale medezeggenschapsraad of de academierraad zijn.

Begin 2022 zijn een aantal middelen uit de tweede tranche specifiek aan academies toegekend:

- Het budget voor kennisclips is verdeeld over de academies, in plaats van dat daar op ingetekend kan worden vanuit een centraal budget;
- Het budget voor aanvullende maatregelen voor studenten met verlengde BSA-status en onderwijs met grotere uitval is toegekend aan academies op basis van het aantal studenten met een verlengde BSA-status. Daarnaast ontvangen drie academies met veel praktijkvaardighedenonderwijs (LED, AGZ en AMM) een apart bedrag. Deze activiteiten vallen onder thema 1, soepele in- en doorstroom.

Met de toerekening van deze budgetten aan de academies hevelen we ze over naar de academiespecifieke maatregelen (eerste tranche). Hetzelfde geldt voor de middelen uit de tweede tranche die aan de opleiding Interior Design & Styling (per 1 september 2021 onderdeel van academie HBS) zijn toegekend. De realisatie en verantwoording hiervan vindt door de academies plaats, met onderscheid in thema 1, 2 en 3.

### 6.3 Academiespecifieke maatregelen (eerste tranche)

2021 was het eerste jaar van de NPO-middelen. Het bestedingsplan van Saxion is hierin leidend en voor de academiespecifieke maatregelen waren er inhoudelijk gezien geen bijstellingen. In de tabel is daarmee het actuele voornemen gelijk aan het oorspronkelijke voornemen (weergegeven in de kolom 'maatregelen'). Wel zien we een onderuitputting van de middelen. Dit komt ten eerste doordat de fase van planvorming compact was en er in veel gevallen een vervolgslag gemaakt moest worden. Die slag werd gemaakt in het onderwijsontwikkelpun dat in het najaar werd opgesteld door academies. Ten tweede zien we dat een krappe arbeidsmarkt gevolgen had voor de snelheid waarmee nieuw personeel kon worden geworven. Tot slot is niet alle extra inzet die op NPO-middelen geboekt had kunnen worden verantwoord, in verband met de eisen die aan deze verantwoording gesteld worden.

In tabel 6.3 zijn de plannen en voortgang weergegeven voor de academiespecifieke maatregelen.



TABEL 6.3 PLANNEN EN VOORTGANG ACADEMIESPECIFIEKE MAATREGELEN

Maatregelen	Keuzelijst	Voortgang inhoudelijk in 2021	Begroting 2021	Realisatie 2021	Resterend budget 2022 en 2023	Totaal budget corona-enveloppe eerste tranche
1. Soepele in- en doorstroom (wegwerken van vertragingen)		Inzet docenten/student-assistenten voor bijlessen, voorbereiding herkansingen;				
	1a	Er zijn diverse acties uitgevoerd, zoals: - Extra begeleiding van studenten bij meerdere academies;	€1.175.923	€ 1.122.879	€ 1.508.507	€ 2.351.846
	1a	- Extra inzet om vertraagde afstudeerders te begeleiden; - Extra toetskansen, bijvoorbeeld bij AMM, HBS en SCE;		Co-financiering LED: € 65.700		
	1e	- Inzet van extra studiecoaches;				
	1e	- Creëren van kleinere klassen bij meerdere academies;		Co-financiering AGZ: € 213.840		
	1e	- Inzet van student-assistenten, bijvoorbeeld bij praktijklessen van LED; - Organiseren van inlooplessen; - Inzet van extra praktijkinstructeurs bij AGZ om achterstanden op te vangen; - Extra openstellen van praktijkruimtes bij LED.  De besteding blijft op sommige plekken nog achter. Dat komt onder andere omdat er nieuwe medewerkers geworven moesten worden en deze in de loop van 2021, veelal per september 2021, gestart zijn.				
2. Studentwelzijn en binding	2a	Inzet slb'ers en studiecoaches;	€1.586.208	€ 259.051	€ 2.919.205	€ 3.172.416
	2a	Inzet ouderejaars studenten/peers;				
	2c	Bindingsactiviteiten (startactiviteiten, kleine events, studiereis).  - Extra inzet van slb'ers en studiecoaches bij meerdere academies; - Extra inzet op sociale binding en sociale activiteiten bij meerdere academies; - Inzet van buddy's bij FEM; - Bijdrage aan introductieweek van FEM; - Extra aandacht voor internationale studenten en kwetsbare groepen; - Belrondes, attenties, fysieke bijeenkomsten.  Een geplande activiteitenweek bij AGZ kon door de coronamaatregelen alsnog niet doorgaan. Ook kostte het tijd extra medewerkers te werven, waardoor studiecoaches of studieloopbaanbegeleiders later startten dan gepland. Het budget is daarmee deels doorgeschoven naar 2022.		Co-financiering LED: € 5.840		



	Maatregelen	Keuzelijst	Voortgang inhoudelijk in 2021	Begroting 2021	Realisatie 2021	Resterend budget 2022 en 2023	Totaal budget corona- enveloppe eerste tranche
3. Stage-ondersteuning	Aanspreekpunt stages;	3c	Binnen dit thema vonden een aantal activiteiten plaats, veelal tegen	€ 238.237	€ 21.309	€ 458.785	€ 476.474
	Extra begeleiding buitenlandstages.	3c	lagere kosten dan vooraf begroot: - Extra inzet op acquisitie van stages en businesscases en begeleiding van student bij stage bij IBS; - Er werd extra tijd gerealiseerd binnen docenturen voor begeleiding van internationale stages bij AGZ; - Tijdelijke uitbreiding van de formatie van het praktijkbureau bij FEM; - Extra ondersteuning bij afstuderen bij LED.  Binnen dit thema zien we een geplande studiereis van ABRR die vanwege coronamaatregelen werd doorgeschoven naar 2022. Ook worden een aantal plannen binnen het thema doorgeschoven naar 2022.		Co-financiering LED: € 1.460  Co-financiering AGZ: € 2.160		
	<b>Totaal</b>			<b>€ 3.000.368</b>	<b>€ 1.403.238</b>		
	<b>Totaal eerste tranche / ten laste van NPO corona-enveloppe</b>			<b>€ 3.000.368</b>	<b>€ 1.114.238*</b>	<b>€ 4.886.497</b>	<b>€ 6.000.736</b>
	<b>Co-financiering academies</b>				<b>€ 289.000</b>		

\* De besteding 2021 van de NPO corona-enveloppe middelen bedraagt € 1,1 mln. in de eerste tranche (tabel 6.3) en € 0,2 mln. in de tweede tranche (tabel 6.4). In totaal € 1,3 mln. die onder de rijksbijdragen in de jaarrekening 2021 is opgenomen.

## 6.4 Instellingsbrede maatregelen (tweede tranche)

De beschreven categorieën en acties uit de tweede tranche zijn ongewijzigd. Hier zien we echter een grotere afwijking van de realisatie ten opzichte van de begroting. Waar in het bestedingsplan een grove verdeling over de jaren 2021 en 2022 (met uitloop naar 2023) is gemaakt, is in 2021 met name in gezet op verdere planvorming en werving van medewerkers. Daarnaast zijn een aantal activiteiten gefinancierd uit andere coronasubsidies. Dat maakt dat de besteding van de middelen in 2021 beperkt bleef.

In tabel 6.4 zijn de plannen en voortgang weergegeven voor de instellingsbrede maatregelen.

TABEL 6.4 PLANNEN EN VOORTGANG INSTELLINGSBREDE MAATREGELN

Categorie	In te zetten voor	Keuzelijst	Voortgang inhoudelijk in 2021	Begroting 2021	Realisatie 2021	Resterend budget 2022 en 2023	Totaal budget corona-enveloppe tweede tranche
<b>Trekkingsrechten nieuw bekostigde opleiding IDS (circa 350 studenten)</b>	Activiteiten binnen de drie NPO-thema's (overeenkomstig eerste tranche).	1, 2, 3	IDS heeft deze middelen ingezet voor thema 1 en 2, bijvoorbeeld door student-assistenten in te zetten als buddy's voor eerstejaars.  Deze middelen worden vanaf 2022 overgeheveld naar de academiespecifieke maatregelen.	€ 40.000	€ 58.372	€ 21.628	€ 80.000
<b>Extra maatregelen voor aanvullend praktijk-/vaardigheden/deeltijdonderwijs</b>	-	1, 2	-	€ 300.000	-	-	-
	Extra onderwijs waar grotere uitval was, bijvoorbeeld voor inzet extra praktijkinstructeurs en student-assistenten in praktijkonderwijs (3-7 fte).	1e	Deze middelen zijn in 2021 niet ingezet. AGZ heeft diverse acties in dit kader gedaan maar dat gefinancierd uit middelen eerste tranche en eigen middelen. Het budget schuift door naar 2022. Daarbij is € 550.000 verdeeld over de academies op basis van het aantal studenten met een verlengde BSA-status. De centrale medezeggenschapsraad heeft ingestemd met deze herverdeling.  Deze middelen worden vanaf 2022 overgeheveld naar de academiespecifieke maatregelen.	-	€ 0	€ 870.000	€ 870.000

Categorie	In te zetten voor	Keuzelijst	Voortgang inhoudelijk in 2021	Begroting 2021	Realisatie 2021	Resterend budget 2022 en 2023	Totaal budget corona-enveloppe tweede tranche
	Extra begeleiding en bevordering studievoortgang deeltijdstudenten (gemiddeld hebben deeltijdstudenten drie modules achterstand opgelopen). Actieplan per student: 1141 x 1,5 uur x € 55 + extra begeleiding/uitval voorkomen: 684 x 1 uur x € 55.	1E	Deze middelen zijn in 2021 niet ingezet.  Deze middelen worden vanaf 2022 overgeheveld naar de academiespecifieke maatregelen.	-	0	€ 130.000	€ 130.000
<b>Capaciteit organisatie</b> <i>in de vorm van trainees die ingezet worden voor activiteiten binnen de drie thema's</i>		1, 2, 3	-	€ 500.000	-	-	-
	Onder andere werving, selectie, matching, coaching, masterclasses, communicatie, monitoring.	-	In 2021 is ingezet op de werving van trainees die ingezet zullen worden op de thema's. Ook zijn masterclasses ontwikkeld ter ondersteuning van deze trainees. De inzet in 2021 was beperkt en het budget wordt dan ook doorgeschoven naar 2022.	-	€ 10.022	€ 249.978	€ 260.000
	Loonkosten trainees.	-	Er worden 17 in plaats van 18 trainees aangenomen om zo de kosten binnen begroting te houden. De trainees starten in 2022, zodoende zijn er nog geen kosten gemaakt.	-	€ 0	€ 935.000	€ 935.000
<b>Centrale ondersteuning en student well-being</b>		1, 2, 3	-	€ 400.000	-	-	-
	Wellbeing-officers.	2A, 2D	Vacatures zijn ingevuld voor 2022.	-	€ 0	€ 200.000	€ 200.000
	Extra inzet decanen/academie, studentpsychologen en studietoelichters, en doorontwikkeling 100-dagen programma.	2A, 1A en 1C	Acties hieromtrent waren al ingezet voordat het NPO-budget beschikbaar was en werden grotendeels uit eigen (OSS) budget en coronasubsidies gefinancierd. Vacatures zijn inmiddels ingevuld voor 2022.	-	€ 26.963	€ 373.037	€ 400.000

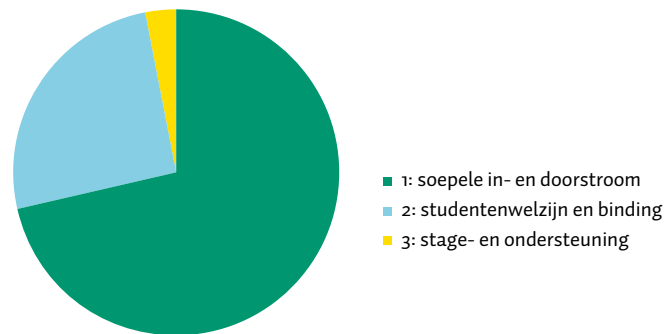
Categorie	In te zetten voor	Keuzelijst	Voortgang inhoudelijk in 2021	Begroting 2021	Realisatie 2021	Resterend budget 2022 en 2023	Totaal budget corona-enveloppe tweede tranche
	Keuzetraject Authentieke Nieuwe Start (KANS).	1A, 1D	Gefinancierd uit Extra Hulp voor de Klas, vanaf 2022 uit NPO corona-enveloppe.	-	€ 0	€ 130.000	€ 130.000
	Careerservices/stages.	3c	Er zijn een aantal activiteiten opgestart voor workshops en begeleiding van studenten. Dit wordt in 2022 opgeschaald.	-	€ 6.391	€ 193.609	€ 200.000
	Bijkomende kosten, licenties voor buddy's en andere studentbegeleiders (200 buddy's x € 350).	1a, 2a	Grotendeels gefinancierd uit Extra Hulp voor de Klas, vanaf 2022 uit NPO corona-enveloppe.	-	€ 7.778	€ 62.222	€ 70.000
<b>Ondersteuning digitalisering onderwijs</b>		1,2	-	€ 450.000	-	-	-
	Doorontwikkeling digitaal onderwijs, extra ondersteuning academies door uitbreiding videoteam/learning developers (0,2 fte extra x 13 academies = 2,6 fte x € 80.000 x 2 jaar).	1e	Ondersteuning is versterkt, invullen van vacatures kostte tijd maar was eind 2021 rond.	-	€ 7.054	€ 408.946	€ 416.000
	Ontwikkeling kennisclips en online video's (€ 7.500 x circa 6 clips x 13 academies).	1e, 2d	Dit bedrag is over de academies verdeeld en de ontwikkeling zal in 2022 nader vorm krijgen.  Deze middelen worden vanaf 2022 overgeheveld naar de academiespecifieke maatregelen.	-	€ 0	€ 585.000	€ 585.000
	Extra inzet op Microsoft 365/digitaal onderwijs extra functionaliteit (800 uur x 115).	1e	Grotendeels gefinancierd uit Extra Hulp voor de Klas, vanaf 2022 uit NPO corona-enveloppe.	-	€ 0	€ 91.960	€ 91.960
	Afschrijvingslast investering in Teams Rooms ten behoeve van (hybride) onderwijs.	2b	Grotendeels gefinancierd uit Extra Hulp voor de Klas, vanaf 2022 uit NPO corona-enveloppe.	-	€ 4.855	€ 38.840	€ 43.695

Categorie	In te zetten voor	Keuzelijst	Voortgang inhoudelijk in 2021	Begroting 2021	Realisatie 2021	Resterend budget 2022 en 2023	Totaal budget corona-enveloppe tweede tranche
HR-ondersteuning en directe programmakosten NPO	-	1, 2, 3		€ 100.000	-	-	-
	Werving en recruitment HR + arbeidsmarktcampagne.	-	Er is voor gekozen de kosten van de arbeidsmarktcampagne uit eigen middelen te bekostigen, zodat er in 2022 een corporate recruiter en adviseur arbeidsmarktcommunicatie kunnen worden aangenomen. Deze starten in 2022.	-	€ 0	€ 200.000	€ 200.000
	Programmateam / projectleider.	-		-	€ 36.470	€ 163.530	€ 200.000
<b>Saxionbrede events</b>		2		€ 110.000	-	-	-
	Diplomeringen, P-uitreikingen, Saxionbrede introductie ten behoeve van binding en welzijn.	2c	Dit vond conform plan plaats.	-	€ 54.372	€ 145.628	€ 200.000
	Activiteiten studieverenigingen (KOSS) etc.	2c	In 2021 heeft KOSS hiertoe een plan opgesteld, besteding in 2022.	-	€ 0	€ 20.000	€ 20.000
	Afschrijvingslast investering in Teams Rooms ten behoeve van (hybride) onderwijs.	2b	Grotendeels gefinancierd uit Extra Hulp voor de Klas, vanaf 2022 uit NPO corona-enveloppe.	-	€ 4.855	€ 38.840	€ 43.695
<b>Totaal tweede tranche / ten laste van NPO corona-enveloppe</b>				<b>€ 1.900.000</b>	<b>€ 212.277</b>	<b>€ 4.819.378</b>	<b>€ 5.031.655</b>
<b>Nieuw toegevoegde middelen, bestemming nog uit te werken</b>							<b>€ 1.368.000</b>

## 6.5 Inzet fte's

Vele collega's werkten in 2021 aan soepele in- en doorstroom, studentenwelzijn en binding en stage-ondersteuning. In totaal ging het om ruim twintig fte in 2021. Onderstaande diagram laat zien dat de meeste uren werden ingezet op thema 1.

FIGUUR 6.1 NPO: FTE-INZET PER THEMA IN 2021



## 6.6 Inzet middelen lerarenopleidingen

Om het lerarentekort door de coronaomstandigheden niet verder te laten oplopen en te kunnen voorzien in de behoeften van de arbeidsmarkt, krijgen lerarenopleidingen extra middelen voor begeleiding van studenten. Voor de Academie Pedagogiek en Onderwijs (APO) behelzen de middelen k€ 725 x 2 jaar. Een fors bedrag dat vraagt om zorgvuldige en gedegen planvorming.

De APO signaleerde een hoger risico op uitval en studievertraging bij de studenten van de pabo en heeft twee richtingen ontwikkeld om deze risico's tegen te gaan. De eerste betreft de inrichting van een blended Virtual Reality (VR) cursus voor aanstaande en startende leerkrachten op het gebied van klassenmanagement. De tweede betreft intensivering van begeleiding en professionalisering van aanstaande en startende leraren in de partnerschappen Samen Opleiden en Professionaliseren en de doorgaande lijn van opleiding naar inductie.

2021 stond in het teken van de inspanning om samen met betrokkenen tot een goed plan te komen dat vanaf 2022 zal worden uitgevoerd. Hierbij is het lectoraat Vernieuwingsonderwijs ingezet om de contouren van het plan uit te werken. Ook zijn de partnerschappen Opleiden in de School Stedendriehoek, Twente Oost en Twente West actief betrokken bij het opstellen van het plan (specifiek het deel intensivering van begeleidingen professionalisering van aanstaande en startende leraren). Tot slot is het plan in de opleidingscommissie en academieraad besproken. De academieraad stemde in november 2021 in met het plan.

Het plan als beschreven in het Saxion bestedingsplan is aangescherpt. We onderscheiden vijf werkpakketten:

1. Praktijkervaring bevorderen met VR: dit betreft het ontwikkelen en testen van de blended VR-cursus;
2. Professionalisering lerarenopleiders op het gebied van VR: dit betreft inzetten van VR-modules voor het trainen van het verzorgen van presentaties, het voeren van oudergesprekken en het omgaan met pestgedrag in de klas. Lerarenopleiders leren over de mogelijkheden en beperkingen van VR. Ze leren VR-modules voor hun eigen onderwijs te selecteren en betekenisvol in te zetten in hun onderwijs voor lerarenopleidingen;
3. Inspiratie- en toekomstoriëntatie sessies: sessies voor studenten, schoolopleiders en lerarenopleiders. Gastsprekers uit binnen- en buitenland worden gevraagd om inzichten te bieden in technologische ontwikkelingen en de impact ervan op het onderwijs;
4. Aansluiting afstudeer- en inductiefase: extra ondersteuningsbehoeften, ouderbetrokkenheid, klassenmanagement en werkdruk;
5. Leraren in opleiding en lerarenopleiders: extra ondersteuningsbehoeften en ouderbetrokkenheid.

**“Het welzijn van studenten had en heeft onze voortdurende aandacht.”**

---

Er is een projectorganisatie ingericht om de werkpakketten ten uitvoer te brengen. Twee projectleiders (een verantwoordelijk voor werkpakket 1, 2 en 3, een verantwoordelijk voor werkpakket 4 en 5) rapporteren aan de stuurgroep. Voor werkpakketten 1, 2 en 3 wordt samengewerkt met onder andere de Academie Creatieve Technologie. Voor werkpakket 4 en 5 wordt de samenwerking gezocht met de partnerschappen als hierboven genoemd. Om de plannen ten uitvoer te brengen is begin 2022 de inzetplanning uitgewerkt en wordt vervolgens waar nodig werving opgestart.

2021 zijn geen NPO-middelen besteed; de focus lag op het goed neerzetten van het plan, in afstemming met de partnerschappen en de medezeggenschap. Besteding vindt vanaf 2022 plaats. Met het opgestelde plan verwacht Saxion een flinke stap te kunnen zetten in het tegengaan van uitval en studievertraging bij de studenten van de pabo.

De geplande activiteiten sluiten in hoge mate aan bij de doelstellingen van het NPO. Ten eerste is het ontwerpen en inzetten van digitale oplossingen voor het uitbreiden van de mogelijkheden om praktijkervaring op te doen op het gebied van klassenmanagement een belangrijke onderlegger van het geformuleerde plan. De werkpakketten 1, 2 en 3 sluiten daar op aan. De werkpakketten 4 en 5 sluiten aan bij de NPO-doelstellingen extra begeleiding aan studenten en zij-instromers te bieden, de regionale samenwerking te intensiveren, en extra ondersteuning aan lerarenopleiders te bieden.

## 6.7 Vooruitblik

Met het Saxion NPO Bestedingsplan heeft Saxion een stevige basis van waaruit de NPO-middelen besteed kunnen worden. In 2021 zijn diverse acties succesvol ingezet en is met name op het niveau van de opleiding fors ingezet op de drie thema's. Voor de middelen die bestemd zijn voor uitvoering van Saxionbrede plannen bleek meer tijd nodig om plannen uit te werken en medewerkers te werven. In totaal is een ruime € 1,3 mln. besteed, waarvan € 1,1 mln. direct gelieerd aan de academies (eerste tranche middelen). Dat betekent dat er nog een flink bedrag beschikbaar is voor 2022, met uitloop naar 2023.

Het bestedingsplan blijft de komende jaren leidend; er wordt hierin geen grote bijstelling voorzien. Voor de middelen waarvoor nog geen bestemming is (€ 1,3 mln.) worden in 2022 plannen gevormd. De uitvoering zal naar verwachting in 2023 plaatsvinden.

## 6.8 Compensatie stijging studentaantallen / instroom 2020/2021

Saxion heeft als hogeschool compensatie ontvangen voor de grote stijging van instroom van studenten in studiejaar 2020/2021 (zie ook hoofdstuk 12.1). Deze versnellingsmiddelen (€ 13,8 mln.) zijn in 2021 eenmalig uitgekeerd (extra jaar bekostiging op basis van t-1). Deze middelen worden in de periode 2022 tot en met 2024 ingezet voor strategische doelen.

# Onderzoek

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





## 7 Onderzoek

### 7.1 Inleiding

Saxion werkt aan het versterken van het praktijkgericht onderzoek en de toepassing daarvan. Hierin willen we excelleren. Onze ambitie is ondergebracht in de strategische lijn Onderzoek en ondernemerschap (zie paragraaf 3.3). We ontwikkelen praktijkgerichte kennis, passen deze toe in bestaande en nieuwe bedrijven, stimuleren ondernemerschap en versterken hiermee de regio.

Om onze ambities te realiseren werken we de komende jaren aan de profilering van onze onderzoekszwaartepunten en de ontwikkeling van de daaraan gelieerde Centres of Expertise. Dit moet leiden tot een verhoging van het aandeel van onderzoek in de begroting van Saxion van 3% naar 10% (eerste, tweede en derde geldstroom) als indicatie dat ons onderzoek robuuster wordt. We houden hierbij oog voor een goede verbinding tussen onderzoek, onderwijs en ondernemerschap.

Om de gewenste groei en innovatie in het onderzoek te realiseren wordt vanaf 2021 jaarlijks meer geïnvesteerd, k€ 600 per jaar extra in de eerste geldstroom. Hiervoor is een nieuw intern allocatiemodel ontwikkeld, waarbij de meeste lectoraten erop vooruitgaan en de zwartepunten en Centres of Expertise middelen krijgen voor ontwikkelkracht. De bekostiging van de lectoraten wordt ontkoppeld van de ontwikkelingen in studentenaantallen. In plaats daarvan werken we toe naar nieuwe categorieën lectoraten: basis, groei,

prioritair en samengesteld. Bij iedere categorie hoort een ander bekostigingsniveau en prestatieprofiel in termen van omvang, aandeel externe middelen en onderzoeksresultaten (zoals publicaties, beroepsproducten en bijdragen aan onderwijs). In 2022 wordt gewerkt aan het opstellen van een realistisch prestatieprofiel per lectoraat.

We hechten grote waarde aan het borgen van onze kwaliteit en wetenschappelijke integriteit<sup>1</sup>.

### 7.2 Lectoraatsportfolio

Eind 2021 omvatte het lectoraatsportfolio 32 lectoraten (2020: 35). De lectoraten Brain & Technology, Strategisch HRM en Human Capital in Smart Energy werden samengevoegd tot één robuust lectoraat: Employability Transition. Een dergelijke samenvoeging staat ook op de planning in de Academie Gezondheidszorg en in de Academie Business, Building & Technology. Het aantal lectoren bedroeg 39 (2020: 40). Zie tabel 7.1 voor meer informatie over het aantal fte en aantal lectoren, associate lectoren, docentonderzoekers en bijbehorende ondersteuning.

TABEL 7.1 AANTAL EN FTE LECTOREN, ASSOCIATE LECTOREN, DOCENTEN, ONDERZOEKERS EN BIJBEHORENDE ONDERSTEUNING

	Aantal	Fte
Lectoren	39	29,8
Associate lectoren, docenten en andere onderzoekers	316	162,2
Ondersteuning	24	10,3
<b>Totaal</b>	<b>379</b>	<b>202,3</b>

<sup>1</sup>Saxion heeft kwaliteit zeer hoog in het vaandel staan en zet stappen indien nodig. Een klacht over vermeende schending van wetenschappelijke integriteit door een lector is door het college van bestuur ingediend bij de commissie Wetenschappelijke Integriteit. Aangezien hier nog geen uitspraak over is gedaan, kan er in dit jaarverslag niet verder op in worden gegaan.

TABEL 7.2 SUBSIDIEAANVRAGEN 2021

	Initiatief	Ingediend	Toegekend	% Succes
EC (penvoerder)	2	1	0	0%
EC (partner)	10	5	3	60%
NWO (penvoerder)	2	1	0	0%
NWO (partner)	10	5	1	20%
NWO-NRPO-SIA (penvoerder)	52	34	13	38%
NWO-NRPO-SIA (partner)	19	12	6	50%
NWO-NWA (partner)	18	12	0	0%
NWO-NWA-ZonMW en overige (penvoerder)	11	7	2	29%
NWO-NWA-ZonMW en overige (partner)	5	4	3	75%
RVO (penvoerder)	3	3	2	67%
RVO (partner)	6	5	2	40%
Provincies (penvoerder)	4	3	2	67%
Provincies (partner)	4	1	1	100%
Erasmus (partner)	6	5	0	0%
Nuffic (penvoerder)	2	0	0	0%
Overige (penvoerder)	13	9	6	67%
Overige (partner)	25	19	12	63%
<b>Totaal</b>	<b>192</b>	<b>126</b>	<b>53</b>	<b>42%</b>

De Saxion-onderzoekers en -lectoraten nemen, in samenwerking met andere kennisinstellingen en partners, actief deel in extern bekostigde onderzoeksprojecten (zie tabel 7.2). Van de vele onderzoeksinitiatieven wordt twee derde uitgewerkt tot een concrete subsidieaanvraag. Met een scoringspercentage van 42% doen Saxion-onderzoekers het vrij goed, zeker aangezien er nog een aantal voorstellen in de toekenningprocedure zitten.

Saxion is vertegenwoordigd in grote (regionale) samenwerkingsverbanden en -projecten, zoals de Artificial Intelligence hub Oost-Nederland, MedTech Twente, TOPFIT en de Cleantech Regio. Hierin wordt samen met externe partners (kennisinstellingen, bedrijven en overheden) opgetrokken om deel te nemen aan (inter)nationale projecten, zoals de Nationale Wetenschapsagenda van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO-NWA), het Nationaal Groeifonds, REACT-EU en het EU Recovery and Resilience Fund. Ook neemt de vertegenwoordiging van Saxion in Europese projecten toe.

### 7.3 Kwaliteit onderzoek

Om de kwaliteit van ons onderzoek te borgen vinden periodiek (externe) visitaties en (interne) evalueaties plaats op basis van de standaarden zoals vastgelegd in het landelijk geldende Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO). Sinds eind 2020 vinden de visitaties in clusters van lectoraten plaats. Lectoraten die in de lopende BKO-periode nog niet zijn gevisiteerd worden gezamenlijk gevisiteerd.

TABEL 7.3 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	V	V	G	G	√
Strategic HRM	V	V	G	G	√
Gedrag- en Leerproblemen	G	V	G	G	√
Wetenschap & Techniek in het onderwijs	G	G	G	E	√
Lichtgewicht Construeren*	-	-	-	-	-
NanoBio Interface*	-	-	-	-	-
NanoPhysics Interface*	-	-	-	-	-
Maatschappelijke Veiligheid**	-	-	-	-	-
Weerbare Democratie**	-	-	-	-	-
Social Work***	-	-	-	-	-

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

\* Visitatie heeft plaatsgevonden op 12 oktober. De rapportage is nog niet afgerond. De verwachting is dat er niet wordt voldaan aan standaard 5.

\*\* Visitatie heeft plaatsgevonden op 16 december. De rapportage is nog niet afgerond.

\*\*\* Visitatie is uitgesteld vanwege het aantreden van een nieuwe lector.

In 2021 hebben vier clustervisitaties plaatsgevonden: Brain & Technology en Strategic HRM op 21 januari; Gedrag- en Leerproblemen en Wetenschap & Techniek in het onderwijs op 7 juli; Lichtgewicht Construeren, NanoBio Interface en NanoPhysics Interface op 12 oktober en tenslotte Maatschappelijke Veiligheid en

Weerbare Democratie op 16 december. Het lectoraat Social Work had meer tijd nodig voor de voorbereiding van de visitatie vanwege het aantreden van een nieuwe lector. Deze visitatie is opnieuw uitgesteld. In tabel 7.3 is te zien hoe de lectoraten zijn beoordeeld.

In 2021 is een proces opgestart om de interne kwaliteitszorgprocessen van Saxion te verbeteren op het gebied van transparantie, verslaglegging, peer feedback en inbedding van kwaliteitszorg en wetenschappelijke integriteit. Om de

kwaliteitszorg van onderzoek meer aandacht en zichtbaarheid te geven zijn enkele kwaliteitszorgmedewerkers onderzoek overgebracht naar de Saxion Research & Graduate School, waar zij zich geheel toeleggen op deze taak. Een eerste resultaat is een nieuw Handboek Kwaliteitszorg Onderzoek, waarin alle documenten, protocollen en templates uit de hele organisatie zijn geactualiseerd, geïntegreerd en samengebracht.

## 7.4 Strategische indicatoren

In 2020 zijn voor de indicatoren op het gebied van onderzoek streefcijfers voor de komende jaren vastgelegd.

Bij publicaties gaat het zowel om wetenschappelijke publicaties als vakpublicaties. In 2021 is het totaal aantal publicaties volgens de nieuwe definitie behoorlijk gestegen van 140 naar 379, waarbij het aantal vakpublicaties (200) en wetenschappelijke publicaties (147) recht doen aan de aard van het praktijkgerichte onderzoek (32 publicaties zijn niet geïndiceerd). Onze 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), aangezien vakpublicatie dicht bij de kern van praktijkgericht onderzoek ligt. We werken toe naar robuustere data door een scherpere definitie van publicaties en een transparanter systeem en procedure voor de invoer daarvan. Voor laatstgenoemde wordt in 2022 een nieuwe Saxion repository (het systeem waarmee publicaties worden geregistreerd en gedocumenteerd) in gebruik genomen.

De omvang van de tweede en derde geldstroom onderzoek is met 20% gestegen ten opzichte van vorig jaar. Daarnaast is het aantal beroepsproducten gestegen naar 321 (2020: 225). Tabel 2.3 laat een overzicht van de strategische indicatoren voor onderzoek zien.

## 7.5 Onderzoeksprojecten

### SPRONG-projecten

Een in het oog springende prestatie in 2021 is de toekenning van vier SPRONG-projecten door Regieorgaan SIA. In twee projecten is Saxion de penvoerder en in twee projecten neemt Saxion deel als partner. Met SPRONG stimuleert Regieorgaan SIA de samenwerking tussen onderzoeksgroepen van verschillende hogescholen, het bedrijfsleven en publieke instellingen, die de potentie hebben om binnen acht jaar uit te groeien tot krachtige SPRONG-groepen. Het gaat hierbij om de volgende projecten:

- **Digitalisering in de maakindustrie (penvoerder Saxion):** in dit project werkt Saxion samen met Windesheim en TechForFuture aan onderzoek naar sensortechnieken om productieprocessen te digitaliseren en robotiseren;
- **Technologische innovaties in de zorg (penvoerder Saxion):** in dit project werkt Saxion samen met de Hanzehogeschool, zorg- en welzijnsorganisaties, de overheid en het mkb aan innovatie in de gezondheidszorg. Doel is daarmee een bijdrage te leveren aan vitaal functionerende burgers in een gezonde economie;
- **Decentrale waterstof:** in dit project werkt Saxion samen met de HAN en bedrijven in Oost-Nederland aan toepassingen van waterstof als energiedrager. Op die manier ontstaan Smart Energy Hubs voor geïntegreerde energiesystemen voor decentrale opwekking, opslag, omzetting en gebruik van duurzame energie;
- **De Circulaire Sprong:** in dit project bundelen (mkb)-intermediairs, kennisinstellingen en overheden hun krachten om energietransitie en circulaire economie samen te brengen tot vitale businessmodellen.

### Digitale Werkplaats

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) zet in het kader van het programma 'Versnelling digitalisering mkb' samen met regionale overheden, onderwijsinstellingen en het lokale bedrijfsleven door heel Nederland digitale werkplaatsen op om mkb-bedrijven te helpen op het gebied van digitalisering. De toegekende Digitale Werkplaats Cleantech Regio+ is een uitbreiding van de Digitale Werkplaats Twente. Met ruime steun vanuit de provincies Overijssel en Gelderland werken Saxion en ROC Aventus nauw samen aan concrete digitaliseringsprojecten voor mkb-ondernemers uit de Cleantech Regio en de aangrenzende gemeenten op de Noordwest Veluwe en Salland. De digitale impuls van deze werkplaats moet leiden tot een krachtiger mkb en een betere aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt in de regio. De projecten worden uitgevoerd door studenten die worden begeleid door docenten en professionals.

### Learning Communities

Een andere mooie ontwikkeling is de toekenning van het landelijk Netwerk Learning Communities: een actief netwerk waarin mensen uit het bedrijfsleven, onderwijs en onderzoek samenwerken aan het efficiënt en effectief verbinden van werken, leren en innoveren. Het netwerk is een initiatief van de Topsectoren, NWO en Regieorgaan SIA.

### Europa

De onderzoeksgroep Duurzame Energievoorziening heeft in 2021 twee Horizon Europe projectdeelnames (SUSTENANCE en SERENE) opgestart met partners in Europa en India. De projecten dragen bij aan carbon-neutrale energiesystemen in kleinere of autonome gemeenschappen, door het gebruik van integrale en slimme sturing van energielevering en energievragers. Projectresultaten stralen uit naar andere Europese partners die bezig zijn met batterijen, warmte- en wateropslag, elektrisch vervoer en zonne-energie. Het onderzoek naar de technische aspecten wordt aangevuld met sociaaleconomische kenmerken, zakelijke en bestuurlijke keuzes en het gedrag van eindgebruikers, binnen de kaders van de energie wet- en regelgeving.

Bijzonder om te melden is dat Saxion in 2021 ook voor het eerst als penvoerder een Horizon Europe project heeft ingediend. Een lector van Saxion heeft met een consortium van 18 Europese partners een onderzoeksvoorstel gemaakt voor de ontwikkeling en adaptatie van dronetechnologie in de landbouw, veeteelt en milieubeheer. Het voorstel werd helaas niet als een van de twee beste projecten beoordeeld en is dus niet toegekend. De lessons learned zijn gedeeld in het Saxion Lectoren Platform.

## 7.6 Centres of Expertise

### TechYourFuture

TechYourFuture (Centre of Expertise Techniekonderwijs, TYF) is een samenwerking van Saxion (penvoerder), Windesheim, Universiteit Twente en het ROC van Twente. Ook met ROC Graafschap, ROC Aventus, ROC Deltion en Cibap vakschool voor vormgeving wordt steeds intensiever samengewerkt. TYF voert samen met ruim 90 onderzoekers praktijkgericht onderzoek uit in instellings- en ketenoverstijgende multidisciplinaire (regionale) consortia en draagt zo bij aan de door onderzoek gevalideerde oplossingen en werkwijzen voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van technologisch talent.

Door gericht samen te werken op een aantal kernthema's is TYF in staat om steeds meer impact te realiseren op lokaal, regionaal en landelijk niveau. Enkele voorbeelden in 2021 zijn:

- Learning communities in de installatiebranche;
- De samenwerking tussen mens en technologie in het technisch mkb en in de zorg;
- Bijdrage aan regionale Wetenschap & Techniek netwerken (basisscholen activeren en stimuleren om wetenschap- en techniekonderwijs aan te bieden);
- Deelname in het landelijk Netwerk Learning Communities van de Topsectoren, NWO en Regieorgaan SIA;
- Participatie in diverse SPRONG-netwerken van Regieorgaan SIA: STEM Education (start 2020), Zorg & Welzijn (start 2022), Leven Lang Ontwikkelen (opstart in 2022).

Deze gezamenlijkheid opent ook deuren voor extern gefinancierde onderzoeks- en ontwikkelprojecten. Zo krijgt het onderzoek naar adaptiviteit in techniekonderwijs een vervolg in een aantal onderzoeksprojecten en in het onderwijs. En projecten rondom bèta burgerschap krijgen een Europees vervolg via een Jean Monnet-subsidie.

In 2021 is het nieuwe programma voor onderzoek TYF 2021-2024 beschikbaar gekomen. Daarin worden drie thema's voor onderzoek onderscheiden, namelijk: leven lang ontwikkelen, diversiteit en inclusie in de techniek en aantrekkelijk docentschap in techniekonderwijs. Het thema dat in 2022 centraal staat is leven lang ontwikkelen. Het duurzaam in beweging krijgen van mensen voor, met en door technologie. Daarbij wordt aangesloten op de vier grote maatschappelijke transities in de regio: leven in goede gezondheid, energietransitie en circulariteit, digitale transformatie en veiligheid.

### TechForFuture

TechForFuture (Centre of Expertise High Tech Systemen & Materialen Oost, TFF) 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 sleuteltechnologieën. Samen met de industrie worden projectmatig publiek-private samenwerkingen aangegaan met als doel meerwaarde te genereren voor het onderwijs en bedrijfsleven.

Het aanjagen van innovatie door middel van publiek-private samenwerking komt voort uit het topsectorenbeleid. Het daaruit voortvloeiende missiegedreven innovatiebeleid kenmerkt zich door de toevoeging van het belang van impact. In de huidige samenleving is TFF intussen doordrongen van het belang van noodzakelijke transities op het gebied van duurzaamheid, gezondheid, veiligheid en voedsel. Met zestien lectoraten in de techniek zijn, naast deze vier Kennis en Innovatieagenda's (KIA's), de uiteenlopende expertises en sleuteltechnologieën (vijfde KIA) essentieel.

De transities waar de maatschappij en industrie voor staan vragen om langjarige focus. Voor het Centre of Expertise vertaalt dit zich in 'enablen' met behulp van sleuteltechnologieën. Voor de digitale transitie heeft TFF ingezet op het NWO-SIA SPRONG-programma enerzijds en de European Digital Innovation Hub (EDIH) BOOST Robotics EastNL anderzijds. In november 2021 is het SPRONG-voorstel Digital Driven Manufacturing als beste van de zeventien gehonoreerde projectplannen beoordeeld. In februari 2022 wordt het EDIH-voorstel ingediend met de provincie Gelderland als penvoerder.

Hiermee zet het Centre of Expertise TFF langjarig in op het missiegedreven innovatiebeleid en de bijbehorende KIA's.

# Ondernemen

- 8.1 Inleiding
- 8.2 Saxion Centrum voor Ondernemerschap
- 8.3 Strategische indicatoren ondernemerschap



acht

## 8 Ondernemen

### 8.1 Inleiding

De impact van Saxion op de regio bestaat uit meer dan talent opleiden voor de banen van vandaag en morgen. Naast ons onderwijs en onderzoek bieden we onze studenten de kans om bij te dragen aan het creëren van nieuwe banen door middel van ondernemerschap. Saxion biedt vanuit het Saxion Centrum voor Ondernemerschap (SCvO) coaching, financiering en verschillende programma's op het gebied van ondernemerschap aan. We spelen zelf ook in op maatschappelijke uitdagingen. We hebben het programma Ondernemen als Bijbaan gelanceerd. Ruim 120 studenten hebben dit programma in 2021 gevolgd en velen hebben de eerste stap gezet om zelf hun bijbaan te creëren.

### 8.2 Saxion Centrum voor Ondernemerschap

#### Begeleiding van studenten

Ook dit jaar hebben we studenten weten te enthousiasmeren voor het ondernemerschap. Dit blijkt uit de gemiddelde studentwaardering van onze programma's die veelal met een 8 of hoger worden beoordeeld. Het SCvO heeft het afgelopen jaar 300 studenten gesproken en geholpen en we ondersteunden ruim 200 studentondernemers (2020: 87) actief via onder meer de minor Startup Ondernemer en de Topondernemersregeling van Saxion. Uit de resultaten van de Nationale Studenten Enquête (NSE) blijkt dat de vindbaarheid van het SCvO kan worden verbeterd. Daar hebben we voor 2022 verbeteracties op geformuleerd. Hiermee willen we bijdragen aan een verdere toename van het aantal studenten die we ondersteunen bij hun start-ups.

Dit jaar vond ook weer een nieuwe editie van de Saxion Ondernemers Award plaats. De finale hebben we op het laatste moment moeten uitstellen vanwege de coronamaatregelen. Daarnaast boden we studentondernemers ondersteuning bij de leningen die we verstrekken. Dit is verder geprofessionaliseerd met behulp van training en hulp vanuit ons LevelUP! programma. Dit programma verbindt de Topondernemersregeling, (af)studies eigen bedrijf en de begeleiding vanuit het Saxion START!up fonds. Ook de samenwerking met Oost NL is in dit kader geïntensiveerd. Dit versterkt de professionele ontwikkeling en groei van de start-ups en helpt bij het vinden van eventuele vervolfinanciering.

#### Fast Forward Traineeship

Saxion biedt pas afgestudeerden het Fast Forward traineeship aan. Uit de waardering van de trainees en de deelnemende bedrijven blijkt dat het Fast Forward programma steeds succesvoller is geworden. Bijna alle trainees hebben bij de afronding van hun traineeship een baan waar ze trots op zijn. Hiermee dragen we bij aan het doel om afgestudeerden voor de regio te behouden. Dit is afgelopen jaar nog belangrijker geworden,

aangezien door de krapte op de arbeidsmarkt het aantrekken van talenten lastiger is gebleven. Bedrijven weten ons steeds beter te vinden. Eind 2021 waren er ruim 70 trainees vanuit Fast Forward in de regio werkzaam. Het aantal trainees neemt in 2022 toe, omdat we een corporate traineeship zijn gestart om de leerachterstanden als gevolg van de coronacrisis weg te werken. We verwachten volgend jaar in totaal ongeveer 100 trainees te begeleiden.

### Novel-T

De samenwerking met Novel-T is belangrijk in de verbinding met het regionale bedrijfsleven. Met name rondom de ontwikkeling van T-Valley (het roboticanetwerk in Twente), een aantal business communities bij Connect-U (de stadscampus van Twente) en activiteiten en events op het gebied van ondernemerschap en innovatie wordt gezamenlijk opgetrokken. Ook ondersteunt Novel-T inmiddels bij kennistransferactiviteiten en de ontwikkeling van nieuwe activiteiten in bijvoorbeeld het Medisch Technologisch (MedTech) cluster in Twente en in artificiële intelligentie (AI) door inzet op verwerving van financiële middelen uit het Groeifonds. In 2022 bouwen we de samenwerking op bovengenoemde thema's verder uit.

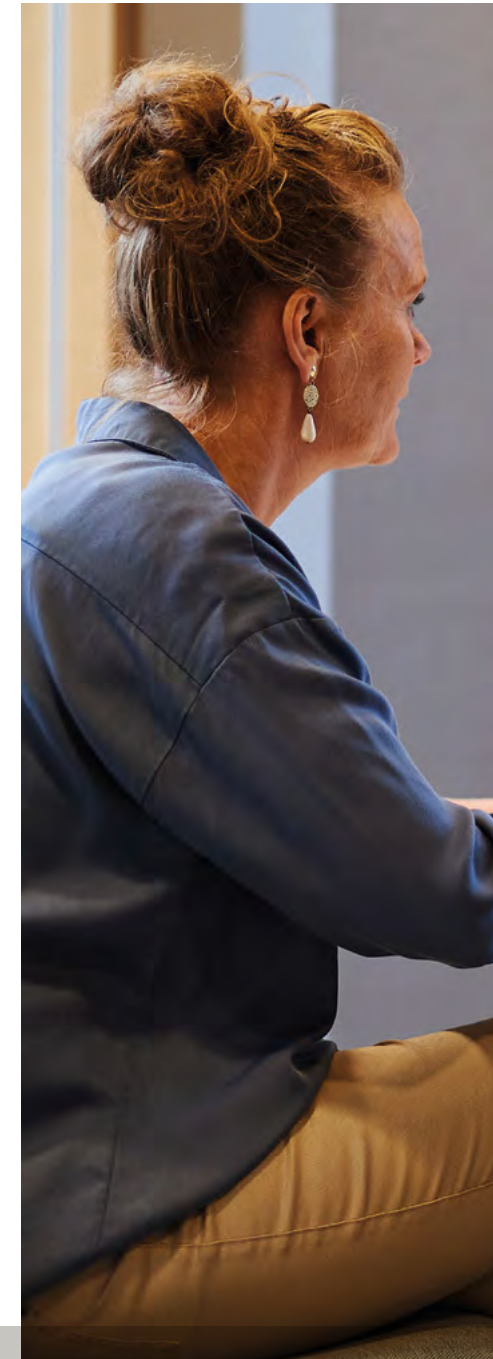
### Andere samenwerkingsverbanden

Saxion werkt samen met diverse werkgeversorganisaties, zoals MKB Twente en MKB Deventer, maar ook met de economic boards in de regio: de Twente Board, het Deventer Economisch Perspectief (DEP) en de Cleantech Regio. Een partner die een grotere rol heeft gekregen is Oost NL. 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. Hun rol om innovatief ondernemerschap te faciliteren en de inzet op nieuwe initiatieven waaronder het indienen van voorstellen voor het Nationaal Groeifonds past goed bij Saxion. Andere belangrijke samenwerkingsverbanden waarin wij participeren zijn de Digitale Werkplaats (digitalisering), het Fieldlab Energy4Business (energietransitie) en het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering in Apeldoorn. We blijven op zoek naar partners om nieuwe verbindingen te maken met innovatieve bedrijven.

## 8.3 Strategische indicatoren

In 2021 kent Saxion 930 studentondernemers (streefwaarde 2021: 800). Hiermee steeg het percentage studentondernemers opnieuw (stijging van 3,3% naar 3,6%). De toenemende aandacht voor ondernemerschap bij zowel de academies als bij het SCvO werpen hun vruchten af. In 2022 willen we een groter deel van deze ondernemers bereiken en ondersteunen, onder meer door de lancering van de minor Werkgever van de Toekomst.

Het onderzoek naar het aantal spin-offs van Saxion wordt tweejaarlijks uitgevoerd. Deze resultaten zijn in de loop van 2022 beschikbaar. De strategische indicatoren voor ondernemerschap zijn weergegeven in tabel 2.4.







# Duurzaamheid en de Sustainable Development Goals



DEGED

## 9 Duurzaamheid en de Sustainable Development Goals

Saxion heeft een 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 in onze organisatie.

### Onderwijs en de Sustainable Development Goals

De opleiding Fashion and Textile Technologies is de eerste opleiding van Nederland die de vernieuwde versie van het Keurmerk Duurzaam Hoger Onderwijs heeft ontvangen. In 2018 kreeg de opleiding al eens het keurmerk, maar voor de hercertificering werd dit jaar gebruik gemaakt van een nieuw beoordelingskader gericht op de SDG's.

De academies van Saxion zijn uitgedaagd een aantal van de SDG's centraal te stellen in het onderwijs en onderzoek. De SDG's 'eerlijk werk en economische groei', 'ongelijkheid verminderen' en 'verantwoorde consumptie en productie' zijn het meest gekozen. Er is inzichtelijk gemaakt wat er al wordt gedaan om de SDG's en duurzaamheid in de hele organisatie te verankeren en aan welke SDG's academies inhoudelijk al een bijdrage leveren. Alle academies zijn zich bewust van het belang van de SDG's. Echter verschilt de inbedding van de SDG's in het onderwijs per academie. Bovendien wordt de aandacht aan SDG relevante onderwerpen niet altijd nadrukkelijk benoemd. In 2022 zullen de SDG's fysiek zichtbaar zijn binnen alle academies en zal er meer aandacht zijn voor de communicatie rondom de SDG's.

### Onderzoek en de Sustainable Development Goals

Saxion zet ook met onderzoek zichtbaar in op duurzaamheid door op diverse manieren een bijdrage te leveren aan de SDG's. Veel lectoraten dragen bij aan circulaire materialen en processen, duurzame energieoplossingen, kwaliteitsverbeteringen in de gezondheidssector en toegankelijk onderwijs (zie onderzoekszwaartepunten, figuur 3.3.). Dit doen zij met name door middel van kennisontwikkeling, praktijktoepassing en concrete casussen 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 in gebruik genomen voor systeemintegratie in de bouw. Saxion neemt deel aan het TOPFIT consortium waarmee in Oost-Nederland wordt gewerkt aan zorginnovatie en preventie. Tevens neemt Saxion deel aan de Waterstofhub in Almelo waar wordt geëxperimenteerd met waterstof oplossingen in vervoer. Middels het programma Cleantech Energy Crossing wordt gewerkt aan de verduurzaming van de bebouwde omgeving en de lokale energie-infrastructuur middels cleantech innovaties. Er zijn diverse onderzoeken waaraan Saxion een bijdrage levert die sterk relateren aan de SDG's en duurzaamheid, zoals:

- HealthTech in Society: een SPRONG-project waarin technologische innovaties geschikt en toegankelijk worden gemaakt voor mensen met een lagere sociaal-economische status in Noord- en Oost-Nederland om hun gezondheid en welzijn te bevorderen (lectoraat Verpleegkunde);
- Het gebruik van 'Sensing alarm responses' om criminaliteit in wildparken tegen te gaan en zo de biodiversiteit te behouden (lectoraat Ambient Intelligence);
- Het 'GreenSource' project dat een onderwijsplatform ontwikkelt waarbij studenten in ontwikkelingslanden via interactieve computermodellering en gaming leren omgaan met nieuwe waterbeheersingstechnieken (lectoraat International Water Technology);
- De ontwikkeling van een nieuw recycling proces voor thermoplastische composieten (lectoraat Lichtgewicht Construeren);



- Het ontwikkelen van een Circulair Textiel Hub Twente, waarin gebruikt textiel wordt ingezameld, gerecycled en de nieuwe vezels worden gebruikt voor het spinnen en weven van nieuwe producten (lectoraat Sustainable & Functional Textiles).

### Duurzame bedrijfsvoering

We zien het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om een belangrijke bijdrage te leveren aan de klimaatopgaven door onze bedrijfsvoering te verduurzamen. Saxion heeft een duurzame ambitie van haar 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 (zie [Op weg naar een duurzame organisatie](#)).

In 2021 stond vooral het 'levend' maken van het duurzaamheidsbeleid centraal. Samen met het Green Office zijn diensten en academies geïnformeerd over het beleid en werden studenten bij diverse vraagstukken betrokken.

Dit heeft geleid tot concrete resultaten. Zo is duurzaamheid een vast onderdeel geworden in het inkoopbeleid. Hierdoor zijn bij de gunning voor het meubilair afspraken gemaakt om in 2024 volledig circulair te zijn. Ook is er in het inkoopbeleid veel aandacht voor lokale en regionale inkoop.

Het is de ambitie van Saxion om in 2050 een CO<sub>2</sub> neutrale bedrijfsvoering te hebben. Bij de CO<sub>2</sub> 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<sub>2</sub> voetafdruk met 35% te reduceren. Hierbij hanteren wij 2018 als vertrekpunt. Er zijn projecten in voorbereiding voor het reduceren van energie, zoals ledverlichting, riothermie (warmte uit het riool) en zonnepanelen. Daarnaast is in 2021 nagedacht over een nieuw mobiliteitsbeleid waarin duurzame vervoerskeuzes worden gestimuleerd.

In onderstaande tabel is de CO<sub>2</sub> voetafdruk van de afgelopen drie jaren zichtbaar. Vanwege de coronacrisis waren de gebouwen in 2021 veel minder bezet. Dit zorgt ervoor dat een objectief beeld van een aantal onderdelen (energie, catering, watergebruik) niet goed mogelijk is.

TABEL 9.1 CO<sub>2</sub> VOETAFDruk SAXION

	CO <sub>2</sub> voetafdruk Saxion	Komt overeen met de uitstoot van dit aantal huishoudens
2018	12.085	2.428
2019	10.573	2.124
2020	6.105	1.226

### 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 en Enschede een Green Office op. Het Green Office heeft ook het Green Ambassador Programme gelanceerd. Door het benoemen van zogeheten Green Dreamers, Green Performers en Green Ambassadors wil het Green Office studenten en medewerkers motiveren, enthousiasmeren en activeren om met duurzaamheid aan de slag te gaan. Op deze manier willen we eraan bijdragen dat de SDG's verankerd raken in ons onderwijs, onderzoek en onze organisatie. En dus kunnen studenten en medewerkers elkaar nomineren in het Green Ambassador Programme en een certificaat behalen. In het najaar hebben we de eerste 77 certificaten uitgereikt.

Daarnaast hebben we samen met de Universiteit Twente, ROC van Twente en ROC Aventus de Week van de Duurzaamheid georganiseerd. Om verder bekendheid te verkrijgen en kennis te delen is het Green Office gestart met het verzorgen van gastlessen bij opleidingen en zijn we opdrachtgever in het Smart Solution Semester en in andere onderwijsprojecten. Ook heeft Saxion afgelopen jaar deelgenomen aan de HBO SDG-Challenge.

# Medewerkers en organisatie

- 10.1 Inleiding
- 10.2 Medewerkers
- 10.3 Bedrijfsvoering



## 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. Met een diverse samenstelling van medewerkers in de organisatie, willen we onze ambities op het gebied van onderwijs, onderzoek en ondernemerschap realiseren. De ontwikkelingen van het afgelopen jaar hebben opnieuw impact gehad op onze medewerkers. Zij hebben ook dit jaar weer laten zien hoe wendbaar zij zijn en hoe zij op professionele wijze schakelden van online naar hybride werken.

### 10.2 Medewerkers

#### Wendbare organisatie en medewerkers

We vragen onze medewerkers om zich voor te bereiden op de toekomstige ontwikkelingen die van invloed zijn op het werk. Met het strategisch personeelsplan wordt inzichtelijk welke competenties er (in de toekomst) in welke omvang nodig zijn. De demografische krimp, de tijdelijke gelden vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), de uitbreiding van het onderwijsportfolio en de groei van onderzoek zijn daarin belangrijke factoren. Vrijwel alle academies en diensten hebben inmiddels inzicht in hun huidige

personeelsbestand en de benodigde medewerkers om de ambities te behalen, zowel kwalitatief als kwantitatief. Via een Saxionbrede analyse is ook inzicht verkregen in de acties die nodig zijn om te komen tot het gewenste personeelsbestand. 72% van de academies en diensten vindt het organiseren van flexibiliteit een uitdaging, bij 83% heeft de professionalisering en ontwikkeling van medewerkers prioriteit en bij 61% is het binden van nieuwe medewerkers een aandachtspunt. Het bieden van meer doorstroommogelijkheden en aandacht voor ontwikkelgesprekken worden als benodigde interventies gezien. De grootste uitdaging in het proces van het strategisch personeelsplan is het bij elkaar brengen van de formatieplannen en de financiële meerjarenplanning.

#### Inclusiviteit

We willen dat iedereen zich thuis voelt bij Saxion. Er is in 2021 een Diversity Officer aangesteld en een Diversity Office opgezet om kennis en bewustwording op het gebied van diversiteit en inclusie te stimuleren. Studenten en medewerkers kunnen hier terecht voor hun vragen. Samen met academies en diensten zijn bouwstenen voor het diversiteit- en inclusiebeleid van Saxion verzameld. Minstens zes studentengroepen hebben onder begeleiding van het Diversity Office onderzoek gedaan naar uitdagingen op het gebied van diversiteit en inclusie binnen hun eigen opleiding. In 2021 heeft het Diversity Office diversiteit als thema ingebracht in het HRM-project Arbeidsvoorwaarden en Arbeidsmarkt. Onder andere via het studentenplatform Students-4-Students worden thema's besproken om een onderwijsomgeving te creëren waarin studenten, ongeacht hun culturele achtergrond, gender, opvoeding, sociaaleconomische positie of seksuele geaardheid, optimaal kunnen presteren en excelleren. Het platform en het Diversity Office besteden in 2022 extra aandacht aan stagediscriminatie en studentenwelzijn.

In maart 2021 ondertekende Saxion het VN-verdrag Handicap. Hiermee spreekt Saxion uit een toegankelijke instelling te

willen zijn voor studenten met een functiebeperking. Binnen de landelijke werkgroep VN-verdrag werkt Saxion samen met andere onderwijsinstellingen aan het toegankelijker en inclusiever maken van het onderwijs. Daarnaast hebben we in oktober samen met Universiteit Twente en ROC van Twente de allereerste Diversity Week georganiseerd, waarna de Pride Week (Regenboogdagen) werd geopend. Tijdens deze week vond onder andere de Th!nk with Drag show plaats.

### Professionalisering

Het zwaartepunt in de docentprofessionalisering lag het afgelopen jaar bij de implementatie van het Saxion Onderwijsmodel (SOM). Aangezien studenten in het nieuwe onderwijsconcept met én van elkaar leren, nodigen we medewerkers uit om dit ook te ervaren in een zogenaamde professionele leergemeenschap (PLG). Er zijn vijf PLG's ontwikkeld: ontwikkelaar, assessor, studiecoach, coach van het leerproces en onderwijskundig leiderschap. Daarnaast is er nieuw aanbod ontwikkeld voor docenten en onderwijskundige leiders, dat aansluit bij de behoefte rondom SOM. Per docentrol is er een doorlopende leerlijn ontwikkeld dat bestaat uit een introductieworkshop, een PLG en masterclasses. Deze doorlopende leerlijn wordt ook voor onderwijskundige leiders ontwikkeld.

We zien de percentages van medewerkers met een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) en Basiskwalificatie Examinering (BKE) nog niet voldoende stijgen en ten opzichte van vorig jaar zelfs dalen. Interventies, zoals aansluiting bij de implementatie van SOM en het bieden van maatwerktrajecten, hebben nog onvoldoende geleid tot het gewenste resultaat. Dit heeft te maken met de grote instroom van nieuwe docenten (vanwege de extra NPO-gelden), die niet allemaal tegelijk de BDB kunnen doorlopen in verband met de inzetbaarheid in het onderwijs. Bovendien blijft er voor docenten met een kleine aanstelling weinig inzetbare tijd voor het onderwijs over zodra zij de BDB volgen. De basiskwalificaties worden gezien als eerste stap in een doorlopende leerlijn voor docentprofessionalisering en worden als voorwaarde gesteld voor deelname aan PLG's. Daarom zal in 2022 het aantal medewerkers met een BDB- en BKE-certificaat een belangrijk aandachtspunt zijn.

TABEL 10.1 CERTIFICERING

	Januari 2019	Januari 2020	Januari 2021	Januari 2022	Januari 2023 streefwaarde*
Basiskwalificatie didactiek	57,7%	58,3%	55,7%	51,8%	62,0%
Basiskwalificatie examinering	46,5%	53,5%	56,9%	56,8%	79,0%

\* 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.

Het percentage docenten met een master/PhD zien we dalen in lijn met de hierover gemaakte afspraken met de vakbonden. Er wordt voor een schaal 10 docentfunctie namelijk geen mastereis meer gesteld. Daardoor zijn meer docenten zonder master of PhD aangenomen.

TABEL 10.2 DOCENTEN MET MASTER/PHD

	2017 realisatie	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 realisatie	2021 streefwaarde
Docenten met master/PhD	81%	82%	82%	81%	78%	80%



Naast docentprofessionalisering heeft ook de ontwikkeling van medewerkers in de ondersteuning van het onderwijs onze aandacht. Vanuit het programma Ondersteuning van de Toekomst (zie paragraaf 3.7) is op basis van het strategisch personeelsplan een ontwikkel- en professionaliseringsplan opgesteld om deze medewerkers zo goed en tijdig mogelijk op de toekomst voor te bereiden.

Over de externe kosten professionalisering wordt jaarlijks verantwoording afgelegd aan de vakbonden. In 2021 is hieraan € 3,8 mln. besteed (2020: € 3,1 mln.). Ondanks een stijging van 8% in deelname aan interne trainingen en 26% aan externe trainingen en coaching ten opzichte van vorig jaar is er een onderschrijving van 8% (k€ 346). Dit lijkt een gevolg van de coronacrisis.

### Online werken

Voor medewerkers, met uitzondering van locatiegebonden werk, is het streven om in de toekomst een derde van de werktijd thuis te blijven werken. Vanaf april is daarom de focus op gezond en veilig thuiswerken verschoven naar hybride werken. Werkplekken en vergaderruimtes op de locaties van Saxion zijn opnieuw ingericht. Daarbij valt te denken aan plaatsing van dockingstations, realisatie van Teamsrooms en het neerzetten van Pods. Daarnaast zijn medewerkers voorzien van informatie en handvatten over ‘Samenwerken, thuis en bij Saxion’. Ook wordt er gewerkt aan een platform, waarin medewerkers kennis en ervaringen ten aanzien van hybride werken met elkaar kunnen delen. Voor medewerkers is de tijdelijke regeling Thuiswerkvergoeding verlengd tot 1 januari 2023. In december werd een enquête over hybride werken uitgezet onder alle medewerkers met een respons van 47%. De resultaten worden in 2022 geanalyseerd.

### Participatie

Saxion realiseert al een aantal jaar (duurzame) participatiebanen. Eind 2021 had Saxion 34 participatiemedewerkers (31,4 fte op basis van 25,5 uur) in dienst. In het afgelopen jaar zijn stappen gezet in het inclusief maken van deze participatiebanen. Bij vrijwel alle academies en diensten zijn de participatiebanen voor 50% binnen het eigen budget opgenomen en bij een aantal eenheden zelfs volledig. Met ingang van 1 januari 2022 krijgen 11 participatiemedewerkers een vaste aanstelling en behoren alle huidige participatiemedewerkers volledig tot de bestaande formatie van de academie of dienst, inclusief de begroting. Hierdoor ontstaat ruimte voor werving van nieuwe participatiemedewerkers.

### Ziekteverzuim

In maart 2021 werd het laagste ziekteverzuimpercentage (4,0%) sinds jaren gemeten. Net als bij andere organisaties is tijdens de coronacrisis het ziekteverzuimpercentage sterk gedaald. Vanaf maart is het percentage weer toegenomen tot 4,6% eind 2021 (gemiddelde percentage over het afgelopen jaar). Voor 2022 blijft de streefwaarde 4,5%. In het voorjaar volgt hierover een gesprek met de nieuwe arbodienst.

TABEL 10.3 ZIEKTEVERZUIM

	2017 realisatie	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 realisatie	2021 streefwaarde
Ziekteverzuim*	4,9%	5,6%	5,7%	4,4%	4,6%	4,5%

\* Het ziekteverzuim is het gemiddelde percentage over het hele jaar.

### Werkdruk

Op basis van de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) in november 2020 en de Saxion enquête ‘online werken’ is een brede analyse gedaan ten aanzien van de werkdrukbeheersing. De interventies hierop hebben in 2021 bijgedragen aan het beter bespreekbaar en beheersbaar maken van het thema werkdruk binnen de academies en diensten. De interventies hebben met name betrekking gehad op het faciliteren van de thuiswerksituatie en voorlichting over gezond en veilig thuiswerken. Vitaliteit en een goede werk-privé balans waren daarbij belangrijke aandachtspunten. Vanwege de coronacrisis zijn niet alle voorgestelde interventies uitgevoerd zoals gepland. Zo is het professionaliseringstraject voor leidinggevendend doorgeschoven. Het thema werkdruk vraagt om een dynamisch en voortdurend bij te stellen aanpak. In 2022 wordt het werkdrukbeleid herijkt vanwege de verschuiving naar hybride werken.

### Capaciteit

In 2021 hebben we in totaal 360 vacatures gehad (2020: 265). Investeren in recruitment en arbeidsmarktcommunicatie blijft belangrijk. We zien, net als bij andere instellingen, dat het lastiger wordt (schaarse) profielen te vullen. Het belang van een sterke werkgeverspositie is evident. Daarom zet Saxion in op (het tijdig aanhaken van) recruitment door extra corporate recruiters in te zetten bij strategische personeelsplanning en vacatures, wordt er veel aandacht besteedt aan arbeidsmarktcommunicatie (bereiken doelgroepen en latent werkzoekenden, versterken employer brand en arbeidsmarktcampagnes algemeen en voor specifieke domeinen) en het inzetten van het eigen netwerk van Saxion bij vacatures. Daar waar nodig werkt Saxion voor specifieke profielen samen met werving en selectiebureaus. Tenslotte wil Saxion, door meer datagedreven te werken, het recruitmentproces en de recruitmentstrategie verder optimaliseren.

### Risico-inventarisatie en -evaluatie en melding ongevallen

In 2021 heeft een externe veiligheidskundige een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) uitgevoerd. Deze RI&E laat zien dat er op veel thema's op het gebied van Arbo en veiligheid voldoende beleid, aandacht en inrichting is. Het arbobeleidsplan wordt ingericht volgens de continu verbeteren werkwijze en er zullen een aantal verdiepende inventarisaties worden uitgevoerd.

In 2021 zijn er 22 oproepen geweest voor bedrijfshulpverlening (BHV) waarbij sprake was van een ongevalssituatie. De helft van deze meldingen betrof stoten, vallen, snijden en/of verbranden. De andere helft van deze oproepen betrof onwelwording. In alle gevallen is door de BHV'er juist opgetreden. Het aantal BHV-oproepen was in 2021 minder dan in voorgaande jaren. Een mogelijke oorzaak voor deze daling in oproepen is dat er vanwege de coronamaatregelen minder studenten en medewerkers in de gebouwen waren.

### Arbeidsvoorwaarden

In oktober is een nieuwe cao overeengekomen tot 31 maart 2022. De salarissen worden per 1 februari 2022 met 2% verhoogd

en in november 2021 is eenmalig een bedrag van € 880 uitgekeerd. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt over duurzame inzetbaarheidsuren. Opgebouwde spaartegoeden kunnen geheel of gedeeltelijk worden ingezet als bron in tijd. Daarnaast worden voor gespaarde duurzame inzetbaarheidsuren die op 1 september 2023 nog resterend zijn alternatieve aanwendingsmogelijkheden geboden volgens het keuzemenu arbeidsvoorwaarden.

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

Binnen Saxion zetten twee casemanagers zich in voor de beheersing van uitgaven omtrent uitkeringen na ontslag. Ex-medewerkers hebben, onder andere door de professionele begeleiding van de casemanagers, relatief snel weer de arbeidsmarkt kunnen betreden. Gemiddeld waren er in 2021 in totaal 52 dossiers, waarvan er gemiddeld 42 actief waren. De inzet op professionele begeleiding naar ander werk heeft Saxion in 2021 circa k€ 990 bespaard. De medewerkers hebben daardoor eerder een andere baan gevonden, waardoor het beroep op een WW-uitkering of wachtgeld beperkt bleef. Het aantal uitkeringsgerechtigden (B)WW is ten opzichte van vorige jaren teruggedrongen.

### Personeelsopbouw

Eind 2021 was de bezetting van Saxion 2.418,5 fte (2020: 2.274 fte) en 3.051 medewerkers (2020: 3.101 medewerkers). Er is dus sprake van een daling in het aantal medewerkers (50), maar een stijging van het aantal fte (144,7 fte). Deze stijging is grotendeels te verklaren door het aannemen van personeel vanwege de extra middelen uit de kwaliteitsafspraken en de NPO-gelden. Daarnaast zien we een relatief grote stijging in onderwijzend personeel (OP) ten opzichte van ondersteunend en beheerspersoneel (OBP). Het relatieve aantal OP groeit met 6% en het relatieve aantal OBP krimpt met 6%. Daarbij is het relevant om te melden dat het percentage OP op 1 januari 2021 lager was dan de voorgaande jaren.

TABEL 10.4 VERDELING OP/OBP (OBP IS INCLUSIEF MT) SAXION (INCLUSIEF SAXION NEXT)

		2018	2019	2020	2021
Aantal	OP	1.785 (63%)	1.760 (61%)	1.789 (58%)	1.950 (64%)
	OBP	1.064 (37%)	1.146 (39%)	1.312 (42%)	1.101 (36%)
<b>Totaal</b>		<b>2.849</b>	<b>2.906</b>	<b>3.101</b>	<b>3.051</b>
In fte	OP	1.342 (62%)	1.345 (61%)	1.387 (61%)	1.496,1 (62%)
	OBP	837 (38%)	867 (39%)	887 (39%)	922,5 (38%)
<b>Totaal</b>		<b>2.179</b>	<b>2.212</b>	<b>2.274</b>	<b>2.418,5</b>

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 centrale medezeggenschapsraad sturen we daarbij op een voor medewerkers betrouwbaar en gezond formatiebeleid dat zekerheid biedt. Met de centrale medezeggenschapsraad zijn afspraken gemaakt over een maximaal flex percentage. Per geldstroom is een maximaal flex percentage afgesproken passend bij de tijdelijkheid dan wel vastigheid van de geldstroom. Voor bekostigd onderwijs en de diensten is een maximaal flex percentage van 15% afgesproken. Voor onbekostigd onderwijs en onderzoek uit de rijksbijdrage (eerste geldstroom) is een maximaal flex percentage van 50% afgesproken. Voor onderzoek uit subsidies (tweede en derde geldstroom) en incidenteel geld is een flex percentage van 75% en respectievelijk 100% afgesproken. De fte's van D3 contracten (tijdelijke aanstelling met uitzicht op vast) worden tot de categorie vast gerekend. De stijging van het aantal medewerkers met een flexibele baan (2,8%) in 2021 is te verklaren door de aanname van nieuwe medewerkers als gevolg van de extra middelen uit de kwaliteitsafspraken en de NPO-gelden.

TABEL 10.5 VERHOUDING VAST:FLEX

	2020	2021
Vast	81,3%	78,5%
Flex	18,7%	21,5%

Het aantal vrouwen in managementposities binnen Saxion is nagenoeg gelijk aan vorig jaar.

TABEL 10.6 AANDEEL VROUWEN BINNEN SAXION

	2020	2021
Totale organisatie	57,2%	56,7%
Sub-top	50,3%	50,3%
Top	41,2%	41,3%
College van bestuur	66,7%	66,7%

Saxion kent een redelijk evenredige opbouw qua leeftijdscategorieën.

TABEL 10.7 VERDELING LEEFTIJDOPBOUW PERSONEEL

	2020	2021
<25 jaar*	326	99
25 t/m 29	204	209
30 t/m 34	290	350
35 t/m 39	360	392
40 t/m 44	392	438
45 t/m 49	386	374
50 t/m 54	388	421
55 t/m 59	350	354
60 t/m 64	344	350
>64	61	64
<b>Totaal</b>	<b>3.101</b>	<b>3.051</b>

\* Vorig jaar zijn de buddy's in een regulier functieprofiel aangesteld in plaats van het profiel van student-assistent. Omdat de data van student-assistenten niet wordt meegenomen in de totalen voor het jaarverslag is de omvang van de categorie <25 jaar afgenomen.

Zie voor aanvullende gegevens bijlage 1:

- Aantal medewerkers en fte per academie en dienst;
- Voorkomende functies naar aard, omvang en niveau;
- Verdeling verzuim op eenheidsniveau;
- Inzet decentrale arbeidsvoorwaardengelden;
- Overzicht arbeidsmarkttoelagen;
- Overzicht beoordelingen;
- In- en uitstroomcijfers;
- Totaal aantal medewerkers naar fte en aantal.

### 10.3 Bedrijfsvoering

#### Informatievoorziening

In 2021 heeft Saxion een visie op informatievoorziening (IV) vastgesteld. Er is een doorvertaling gemaakt van de strategische doelen door middel van uitwerking van de (concept)doelarchitecturen voor onderzoek en bedrijfsvoering. Dit heeft geleid tot (prioritering van) projecten en programma's. Voor het domein onderwijs is de concept doelarchitectuur opgeleverd en deze zal in 2022 gevalideerd worden binnen de context van de vervanging van de leeromgeving.

Het afgelopen jaar heeft een extern bureau de governance rondom de IV van Saxion geëvalueerd. Uit de evaluatie blijkt dat Saxion de juiste stappen heeft ondernomen en dat het organiseren van de IV-behoefte vanuit met name het onderwijs en onderzoek aandacht behoeft. Daarnaast wordt aanbevolen om de besluitvorming en prioritering van (middel)grote projecten transparanter en eenduidiger in te richten.

In paragraaf 3.7 wordt de voortgang op de grote IV-projecten beschreven.

#### Informatiebeveiliging en privacy

Saxion ziet dat de dreiging op het gebied van informatiebeveiliging en privacy (IB&P) toeneemt. Saxion doet er dan ook alles aan om een veilige (digitale) leer- en werkomgeving te bieden. Er is het afgelopen jaar extra geïnvesteerd om de IB&P naar een hoger volwassenheidsniveau te tillen. Het team IB&P is uitgebreid en het beleid is verder aangescherpt. Er zijn binnen de gehele organisatie awareness en phishing campagnes uitgevoerd. Daarnaast is aan medewerkers uit de academies en diensten gevraagd hoe zij met informatiebeveiliging en privacyaspecten omgaan. De uitkomsten zijn meegenomen in de plannen voor 2022 en verder.

In de tweede helft van 2021 is een externe audit uitgevoerd op een deel van het SURF normenkader<sup>12</sup>. Hieruit bleek dat de juiste stappen worden gezet en er flink vooruitgang is geboekt bij Saxion. Ook zijn er nog een aantal aandachtspunten, zoals autorisatiemanagement. De uitkomsten en aanbevelingen van de audit zijn opgenomen in het jaarplan van IB&P voor 2022. Daarnaast is er door een externe partij een pentest uitgevoerd om de databeveiliging te testen. Daaruit blijkt dat Saxion goed scoort binnen de onderwijssector.

Op beleids- en uitvoeringsniveau zijn in 2021 stappen gezet op het gebied van IB&P, waarbij de continuïteit van de belangrijkste processen en systemen de aandacht had:

- Saxion is als één van de eerste hogescholen aangesloten bij het SURF Security Operations Centre (SOC). Dit center monitort cyberdreigingen en mogelijke aanvallen op de instellingsinfrastructuur en verhoogt de informatieveiligheid binnen onderwijs en onderzoek;
- De belangrijkste kernapplicaties en opslag van data met een hoge BIV-classificatie<sup>13</sup> zijn achter EduVPN gezet (zowel voor studenten als medewerkers);
- Alle door Saxion uitgegeven laptops, tablets en telefoons worden actief door Saxion beheerd. Bovendien is het inloggen op systemen voor alle medewerkers en studenten veiliger gemaakt door een tweede inlogfactor (multifactorauthenticatie);
- Er is een project gestart voor de vervanging van de technische infrastructuur (zie paragraaf 10.3, Toekomstbestendige IT Infrastructuur), waarop vergaande veiligheidsmaatregelen getroffen worden (onder andere betere netwerksegmentatie);
- De licentie voor Microsoft is uitgebreid met meer mogelijkheden voor het inregelen van verschillende veiligheids- en gegevens beschermende maatregelen;



<sup>12</sup> SURFaudit voorziet in het Normenkader Informatiebeveiliging Hoger Onderwijs waarin staat wat minimaal moet zijn geregeld om de veiligheid en continuïteit van bedrijfsgegevens en de privacy van studenten en medewerkers te beschermen.

<sup>13</sup> Een BIV-classificatie is een indeling die binnen de informatiebeveiliging wordt gehanteerd, waarbij de beschikbaarheid, de integriteit en de vertrouwelijkheid van informatie en systemen wordt aangegeven.

- Een groot aantal applicaties zijn voorzien van BIV-classificaties en voor de bijbehorende processen/verwerkingen zijn Data Protection Impact Assessments (DPIA)<sup>14</sup> opgesteld. Hierdoor kunnen risico's beter worden ingeschat alsook maatregelen worden getroffen om een zorgvuldige omgang met persoonsgegevens te borgen.

Ook sectorbreed vindt Saxion het van belang om gezamenlijk te werken aan betere informatiebeveiliging en privacy. De bestuursvoorzitter van Saxion, de Functionaris Gegevensbescherming (FG), de Chief Information Security Officer (CISO) en de Corporate Informatie Manager (CIM) spelen dan ook een (pro-)actieve rol binnen de verschillende overlegorganen en samenwerkingsverbanden van de Vereniging Hogescholen (VH) en SURF.

#### Verantwoording over de verwerking van persoonsgegevens

Er is vanuit privacy en de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) veelvuldig meegekeken en geadviseerd hoe verantwoord om te gaan met persoonsgegevens in diverse onderwijs-, onderzoeks- en bedrijfsvoeringsprocessen. Daarbij ging het om vraagstukken op het gebied van veilige opslag van data, bewaartermijnen, learning analytics, datamigratie, samenwerking met andere instellingen, het uitwisselen van gegevens, toetsen op afstand en video-opnamen. Er kwamen meer vragen en verzoeken binnen over de verwerking van persoonsgegevens, wat duidt op een toegenomen mate van bewustzijn.

De administratie rondom privacy is verder geprofessionaliseerd. Ook zijn meerdere (pre-)DPIA uitgevoerd en geregistreerd. Via het Meldpunt Klacht en Geschil zijn vijf klachten binnengekomen die door de FG zijn afgehandeld. Tevens zijn er 25 datalekken geregistreerd, waarvan er conform meldplicht twee bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) zijn gemeld. De overige datalekken zijn intern afgehandeld. Bij alle datalekken is de FG betrokken geweest.

#### Toekomstbestendige bedrijfsvoering

Saxion is op weg naar een slagvaardige organisatie: een organisatie die onder andere wordt ondersteund door een goede informatievoorziening en

gestandaardiseerde bedrijfsvoeringsprocessen. Het programma Toekomstbestendige Bedrijfsvoering (TBB) is gericht op de vervanging van de huidige IT-systemen voor HR, finance, inkoop, projecten en de financiële afwikkeling van de salarisadministratie. Hiermee bouwen we aan een stevig fundament van onze bedrijfsvoering die al het onderwijs en onderzoek binnen onze hogeschool faciliteert. Met de implementatie van het nieuwe systeem worden de processen en werkwijzen eenvoudiger in gebruik en door standaardisatie werken alle medewerkers straks op dezelfde manier. Het nieuwe platform biedt slimme digitale ondersteuning aan medewerkers om efficiënt te kunnen werken. In 2021 is de aanbesteding afgerond en is gestart met het ontwerp en de inrichting van het nieuwe systeem voor finance, inkoop en projecten. Dit systeem gaat live in mei 2022. De voorbereidingen voor de administratieve processen van HR en de salarisadministratie gaan in 2022 van start.

#### Toekomstbestendige IT Infrastructuur

Het programma Toekomstbestendige IT Infrastructuur (TBIT) heeft als doel het realiseren van een robuuste, veilige en toekomstbestendige IT infrastructuur. Gedurende 2021 heeft het programma goede voortgang geboekt. De server en storage omgeving van Saxion is vervangen en er is een nieuwe externe back-up omgeving gerealiseerd. In het kader van security is een SOC en SIEM (monitoren van dreigingen en de kwalificatie van incidenten) ingericht, waardoor we meer inzicht hebben in security kwesties en deze hebben kunnen voorkomen. Eind 2021 is er vanuit het programma TBIT een workflow omgeving aangeschaft, waarmee verouderde maatwerkapplicaties vervangen kunnen worden en nieuwe oplossingen en verdere automatisering van processen mogelijk zijn. In 2022 vindt een aanbesteding voor de vernieuwing van het gehele IT-netwerk plaats.

#### Huisvesting

Begin 2021 is de huisvestingstrategie vastgesteld, waarmee het onderwijs van nu en in de toekomst wordt gefaciliteerd. Belangrijke kenmerken zijn ontmoeten, samenwerken, gastvrijheid, openheid, flexibiliteit en duurzaamheid. In 2021 is een eerste multifunctionele onderwijsruimte gerealiseerd. Aan de hand van de ervaringen zal deze breder worden ingezet. Het parkeerterrein aan de Kortenaerstraat in Enschede is volledig vernieuwd, waarbij gebruik is gemaakt van duurzame materialen en nieuwe technologie. Het project 'Werkomgeving diensten' maakt deel uit van het programma Gezond en Veilig werken. Ook is er hard gewerkt aan het realiseren van huisvesting voor het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering (CVD) in Apeldoorn vanaf 2022.

<sup>14</sup> 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.

### Ruimtecapaciteit en bezettingsgraad

In 2021 zijn er geen mutaties geweest in onze eigen vastgoedportefeuille. Wel is er extra externe ruimte gehuurd vanwege corona. Over de bezettingsgraad in 2021 kunnen vanwege de coronacrisis geen betrouwbare uitspraken worden gedaan.

### Studentenhuisvesting internationale studenten

Op het gebied van studentenhuisvesting is het jaar zorgelijk gestart vanwege grote leegstand in verband met het uitblijven van internationale studenten vanwege de coronacrisis. Door tijdig te schakelen en samen te werken in de regio is de schade beperkt gebleven. Vanaf de zomer nam het aantal studenten dat op zoek was naar huisvesting toe en kwamen we bijna kamers tekort. Ook dit werd door samenwerking met onder andere Universiteit Twente en huisvesters in de regio opgelost. Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat Saxion de mogelijkheden voor een andere vorm van het beheer van studentenhuisvesting onderzoekt.

TABEL 10.8 RUIMTECAPACITEIT (IN M<sup>2</sup> BRUTO VLOEROPPERVLAK)

	Ultimo 2020	Ultimo 2021
Eigen locaties	115.046	115.046
Externe huur	12.532	13.047
<b>Totaal</b>	<b>127.578</b>	<b>128.093</b>

TABEL 10.9 STUDENTENHUISVESTING INTERNATIONALE STUDENTEN (BEHEER SAXION)

	Ultimo 2020	Ultimo 2021
Deventer, huurpanden	178	120
Enschede, eigendom	56	56
Enschede, huurpanden	114	114
Apeldoorn, huurpanden	0	0
<b>Totaal</b>	<b>348</b>	<b>290</b>





## 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



## 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

Anka Mulder (voorzitter), Ineke van Oldeniel (vicevoorzitter) en Timo Kos (lid) vormen samen het college van bestuur van Saxion. Ineke van Oldeniel heeft kenbaar gemaakt dat zij per 1 mei 2022 stopt als lid van het college van bestuur en Saxion gaat verlaten. Met haar vertrek ontstaat een vacature binnen het college van bestuur.<sup>15</sup>

In 2021 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](#).

#### Besturingsfilosofie

Binnen Saxion wordt uitgegaan van een besturingsfilosofie en -model waarbij bestuur/management integrale managementverantwoordelijkheid 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) binnen 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 3.7).

#### 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.

<sup>15</sup> De raad van toezicht heeft begin 2022 Jan Willem Meinsma per 1 mei 2022 benoemd tot lid van het college van bestuur van Saxion.

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 11.7 is nadere informatie over ons risicomanagementproces 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, academierraden en de centrale medezeggenschapsraad en zijn 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 en het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) komt tot stand in nauwe afstemming met studenten en docenten (zie hoofdstuk 5 en 6);
- Studenten, medewerkers en het werkveld zijn betrokken bij het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitszorg door deelname aan 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 betreft en onderdeel maakt van het onderwijsproces (zie paragraaf 4.4);
- 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 business-to-business netwerken en heeft het een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met Oost NL;

- Het college van bestuur betreft 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 betreft bij de ontwikkeling en uitvoering van het beleid.

TABEL 11.1 VERANTWOORDING BESTUURSKOSTEN EN DECLARATIES

(Bedragen x € 1)	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	919	102	956	-	1.977
Reiskosten buitenland	-	-	-	-	-
Representatiekosten	-	-	-	481	481
Overige kosten	266	16.934	1.000	305	18.505
<b>Totaal</b>	<b>1.185</b>	<b>17.036</b>	<b>1.956</b>	<b>786</b>	<b>20.963</b>

#### 11.4 Verantwoording bestuurskosten en declaraties

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.

Mevrouw drs. J.L. Mulder en de heer drs. T. Kos hebben geen leaseauto en reizen zoveel mogelijk met het openbaar vervoer. Mevrouw mr. H.G.M. van Oldeniel heeft een leaseauto; de kosten hiervan zijn, conform de handreiking verantwoording bestuurskosten, niet in dit overzicht opgenomen (omdat de fiscale bijtelling in de bezoldiging voor de Wet normering van topinkomens (WNT) is opgenomen).

De overige kosten van mevrouw mr. H.G.M. van Oldeniel en de heer drs. T. Kos betreffen kosten voor opleidingen.

#### 11.5 Verslag raad van toezicht

Met dit verslag legt de raad van toezicht verantwoording af over de wijze waarop de raad zijn taak en maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft ingevuld.

##### 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 van toezicht handelt op basis van de bevoegdheden die in de statuten zijn beschreven. De werkwijze van de raad staat beschreven in het Toezichtreglement. De raad van toezicht van Saxion kent drie vaste commissies: de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de commissie onderwijs & onderzoek.

De selectie- en benoemingscommissie is daarnaast een ad hoc-commissie die bijeenkomt in het geval er een vacature is in het college van bestuur of in de raad van toezicht. Het toetsingskader, dat is opgesteld volgens de richtlijnen van de branchecode Goed Bestuur van de Vereniging Hogescholen, is voor de raad van toezicht richtinggevend.

### Overleggen

In 2021 is de raad van toezicht vijf keer in een formele vergadering bijeengekomen. Alle leden zijn bij alle vergaderingen aanwezig geweest. Met uitzondering van de vergadering op 15 december 2021 hebben alle bijeenkomsten fysiek plaatsgevonden. In de vergadering van 25 mei 2021 was de accountant online aanwezig. De vergadering van 30 juni 2021 is voorgezeten door de vicevoorzitter, omdat de voorzitter online heeft deelgenomen.

Op 12 april 2021 en op 8 november 2021 zijn themabijeenkomsten gehouden. Het onderwerp van de themabijeenkomst op 12 april was de Saxion strategie en demografische ontwikkelingen. Bij de themabijeenkomst op 8 november 2021 over de ontwikkelingen in Twente zijn de burgemeester van de gemeente Almelo, de wethouder economische zaken van de gemeente Hengelo en een ondernemer, tevens bestuurder Ondernemend Twente en lid van de Twente Board, te gast geweest. Een delegatie van de raad van toezicht heeft in 2021 twee keer een overlegvergadering van de centrale medezeggenschapsraad met het college van bestuur bijgewoond. Tevens heeft de toezichthouder die benoemd is op voordracht van de centrale medezeggenschapsraad enkele informele gesprekken gevoerd met het dagelijks bestuur van de centrale medezeggenschapsraad. De auditcommissie heeft twee keer vergaderd, de remuneratiecommissie ook tweemaal. De commissie onderwijs & onderzoek is drie keer bijeengekomen voor een vergadering. De individuele gesprekken met het college van bestuur hebben plaatsgevonden op 30 juni 2021. De zelfevaluatie van de raad van toezicht heeft plaatsgevonden op 8 november 2021 onder begeleiding van een externe adviseur.

### Hoofdpunten in 2021

Naast reguliere onderwerpen zoals het bestuursverslag, de jaarrekening, de managementrapportages, de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, de (meerjaren)begroting, het treasurywettelijk kader, de risicokaart en onroerend goed transacties, hebben in 2021 de volgende onderwerpen centraal gestaan:

#### Impact coronamaatregelen

De raad van toezicht is goed op de hoogte gehouden over wat Saxion in 2021 gedaan heeft om de kwaliteit van het onderwijs en van de examinering te handhaven en in verbinding te blijven met studenten. De hogeschool is op zoek naar een optimale blend tussen online en on site werken en leren. Naast facilitering van de thuiswerkplek is er fors geïnvesteerd in hybride overlegfaciliteiten in de gebouwen. Voor docenten blijft het rooster leidend. Tevens zullen hoorcolleges vaker online plaatsvinden en er worden meer kennisclips gemaakt. Onderwijs op locatie zal vooral vaardigheids- en praktijkonderwijs zijn of onderwijs waar ontmoeting centraal staat. Saxion kiest daarin voor een bottom-up aanpak vanuit de opleidingen binnen academies. Het effect van de maatregelen met betrekking tot het generieke uitstel en versoepeling van de BSA-norm voor verschillende groepen studenten wordt onderzocht. Over de hele linie hebben studenten gedurende de coronaperiode vergelijkbare aantallen studiepunten als in andere jaren gehaald. Studenten hebben in een goed tempo gestudeerd. De raad van toezicht neemt waar dat de Saxion gemeenschap een enorme veerkracht toont met een positieve inzet.

#### Informatievoorziening Saxion

In 2021 is er uitvoerig gesproken over informatievoorziening (IV) en informatiebeveiliging en privacy (IB&P). Er zijn belangrijke stappen gezet. De raad van toezicht heeft aangegeven dat de helderheid en de snelheid in IV verbeterd moet worden. Om IV goed in control te krijgen, is voldoende capaciteit nodig, zowel kwantitatief als kwalitatief. Het gaat daarbij om het maken van goede businesscases, het standaardiseren/harmoniseren van processen en het realiseren van de implementatie binnen tijd en budget. Daarnaast is versterking

van de competenties in academies nodig om meerjarig vooruit te kijken en toekomstige behoeften in de IT en IV te definiëren. Een Corporate Information Manager (CIM) kan dit proces initiëren, regisseren en versnellen. Om de voortgang van de realisatie van de IT/IV-projecten te versnellen, wordt fors geïnvesteerd in de IT-infrastructuur. Ook is besloten tot een extra investering voor een investeringsplan IB&P en opdracht te geven tot een extern advies over de governance en personele bezetting van IV en de SURF-audit van IB&P. De raad van toezicht heeft in 2021 nadrukkelijk aandacht gevraagd voor een realistisch en daarmee haalbaar plan. Saxion heeft hier fors aan getrokken en in korte tijd positieve voortgang geboekt. De aanbestedingskalender en inzicht in de vereiste veranderinvesteringen en de jaarlijkse lasten geven meer grip op de benodigde middelen. Met de komst van de nieuwe CIM is de strategische capaciteit toegenomen. De recente externe toetsen tonen dat Saxion verstandige keuzes heeft gemaakt en de aanbevelingen herkend worden.

**“De raad van toezicht neemt waar dat de Saxion gemeenschap een enorme veerkracht toont.”**

---

#### **Kwaliteitsafspraken**

Via de P&C-cyclus worden binnen Saxion de meetbare en herleidbare resultaten van de middelen gemonitord. Naast structurele agendering in de commissie onderwijs & onderzoek waarbij de kwaliteitsafspraken inhoudelijke worden besproken, wordt de verantwoording van de kwaliteitsafspraken tevens door de auditcommissie gevolgd. Deze werkwijze komt overeen met de in de kwaliteitsafspraken neergelegde procedures. De raad van toezicht is voldoende betrokken bij de voortgang van de voornemens en de inspanningen die worden geleverd om voortgang te boeken.

#### **Nationaal Plan Onderwijs**

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) stelt binnen het NPO geormerkte middelen beschikbaar voor instellingen om nadelige effecten van corona voor studenten het hoofd te bieden. Voor Saxion betekent dit een financiële impuls van circa € 11 mln. geormerkte middelen. De raad van toezicht is geïnformeerd over de wijze waarop Saxion deze middelen effectief en duurzaam wil inzetten. De raad van toezicht heeft gevraagd naar de verklaring van verschillen tussen academies in trekingsrechten en tranchemiddelen per thema, en benadrukt het belang van inspraak centraal en decentraal.

#### **Update Saxion Onderwijsmodel**

Het programma Saxion Onderwijsmodel (SOM) is bedoeld om een onderwijsvisie en een aansluitend onderwijsmodel en behulpzame tools te ontwikkelen. Het programma SOM is in 2018 gestart en wordt steeds meer overgedragen naar de academies. Studenten worden via het Smart Solutions Semester voorbereid op interdisciplinair, projectmatig werken. Het gaat om studie-eenheden van 5 EC of een veelvoud daarvan en studenten werken samen in thuisgroepen. Een thuisgroep is een kleine groep studenten die samen een ‘learning community’ vormt, onder begeleiding van een studietoestel. De raad van toezicht ondersteunt bovengenoemde visie en het SOM. Via interdisciplinair onderwijs moeten alle Saxion studenten zich ontwikkelen als wendbare professionals die met

innovatie en creativiteit een belangrijke bijdrage leveren aan de regio. Daarnaast vergroot het SOM de keuzevrijheid voor de student.

#### **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 nog 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.

#### **Profilering Saxion in Apeldoorn**

De raad van toezicht heeft goedkeuring gegeven voor deelname van Saxion in de oprichting van het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering in Apeldoorn samen met de Politieacademie, de gemeente Apeldoorn en de Universiteit Twente. Deze intentie is ook ondertekend door ROC Aventus en de Koninklijke Marechaussee en wordt ondersteund door Apeldoorn IT. De raad van toezicht heeft goedkeuring gegeven aan de statuten en complimenteerde het college van bestuur met de voortgang in Apeldoorn.

#### **Onderzoek**

Om de omvang, de robuustheid en continuïteit van onderzoek binnen Saxion een boost te kunnen geven, is een nieuwe financieringssysteem opgezet. Lectoraten zijn opgedeeld in zes categorieën: extern gefinancierd lectoraat, basis lectoraat, lectoraat met groeipotentie, prioritair lectoraat, clusterlectoraat en nieuw investeringslectoraat. Tevens komen er middelen voor matching, ondersteuning en labs. De raad van toezicht heeft specifieke aandacht gevraagd voor de onderzoekscultuur.

### Onderwijsportfolio

Het college van bestuur heeft ontwikkelingen in het onderwijsportfolio met de raad van toezicht besproken. Het gaat hier om uitbreiding van het aanbod in Apeldoorn passend bij het profiel van de vestigingsplaats. Hierbij wordt ingezet op versterking en uitbouw van relaties met het werkveld en de relaties met vo- en mbo-instellingen met name ten westen van Apeldoorn. Tevens wil Saxion het marktaandeel in Associate degree (Ad)-opleidingen vergroten. De studentenaantallen groeien landelijk fors. Het voltijd Ad-aanbod wordt de komende jaren versneld doorontwikkeld.

### Huisvesting

De huisvestingsstrategie 2020-2030 heeft als vertrekpunt het Strategisch Plan van Saxion. Vanuit het strategisch plan zijn er gesprekken gevoerd en enquêtes gehouden over de toekomstige huisvestingsbehoefte. Vanuit een SWOT-analyse is de scope veranderd van uitbreiden en bouwen naar transformatie, verschuiving en indikking. Deze zijn consciëntieus uitgewerkt. De raad van toezicht heeft goedkeuring gegeven aan de Saxion Huisvestingsstrategie 2020-2030 en onderschrijft de evolutie in de huisvestingsportefeuille. Op basis van de strategie zullen de plannen verder worden uitgewerkt en ter feitelijke goedkeuring worden voorgelegd.

### Visiehuis mobiliteit Saxion

Het vervoersplan Saxion was gedateerd. De onderschrijving van de Sustainable Development Goals (SDG's) door Saxion vraagt om een heldere ambitie in reductie van de CO<sub>2</sub>-footprint. Vervoer geeft de grootste druk op de footprint. De raad van toezicht is voorstander van verhoging van de ambitie tot reductie van CO<sub>2</sub>. Het thuiswerken (na corona) heeft een positieve invloed op de regelruimte die medewerkers ervaren. De 'post-corona thuiswerksituatie' vraagt om beleid zodanig dat de kwaliteit van het onderwijs voorop blijft staan. De raad van toezicht vindt het verstandig dat visie en uitwerking in een concreet plan van elkaar gescheiden zijn en is positief over de visie op mobiliteit.

### Sociale veiligheid

Sociale veiligheid is een thema dat actueler wordt. Saxion wil daarom vooral inzetten op preventie, ondersteuning bij incidenten en verheldering van procedures. Bewustwording en signalering van grensoverschrijdend gedrag en vergroting van toegankelijkheid van voorzieningen kan een winstpunt zijn. Het college van bestuur zal zich inspanssen om met studenten (en studieverenigingen) en medewerkers dit op te pakken.

### Public affairs en strategische onderwerpen

De public affairs agenda en de strategische onderwerpen worden met regelmaat expliciet besproken met de raad van toezicht.

### Medezeggenschap

Een afvaardiging van de raad van toezicht heeft deelgenomen aan de overlegvergaderingen van 23 juni 2021 en 8 december 2021. Deze bijeenkomsten hebben online plaatsgevonden. In juni is gesproken over de ontwikkelingen van de coronacrisis en het Saxion Jaarverslag 2020 en de concept kaderbrief 2022. Onderwerpen van gesprek in de december vergadering zijn het welzijn van studenten en medewerkers, duurzaamheid, internationalisering en nieuwe ontwikkelingen geweest. De centrale medezeggenschapsraad heeft de jaarstukken (Bestuursverslag Saxion 2020, Saxion Jaarplan en meerjarenbegroting 2021) 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. Vanwege de impact van corona is de themabijeenkomst vooruitgeschoven naar 13 april 2022. Paul Koch, lid op voordracht van de centrale medezeggenschapsraad, heeft op 27 januari 2021 en 27 oktober 2021 informeel overleg gevoerd met het dagelijks bestuur van de centrale medezeggenschapsraad. Op 20 januari heeft de raad van toezicht gesproken met het dagelijks bestuur van de centrale medezeggenschapsraad aangaande de herbenoeming van de voorzitter van het college van bestuur.

### Invulling adviesrol en klankbordfunctie

De leden van de raad van toezicht zijn frequent betrokken bij activiteiten binnen de hogeschool. De online opening van het hogeschooljaar is bijgewoond door enkele toezichthouders. De raad van toezicht maakte ook kennis met enkele nieuwe leidinggevenden.

De themabijeenkomst in april ging over de Saxion strategie en demografische ontwikkelingen. De instroom van studenten neemt op de korte termijn af, wat meerjarig leidt tot krimp van de totale studentenpopulatie. Saxion zal op korte termijn extra tijdelijke financiële middelen ontvangen via het NPO. Dit biedt tijdelijk ruimte om een extra impuls te geven aan de implementatie van de strategie.

De themabijeenkomst in november had als doel de economische en sociale ontwikkelingen in Twente te bespreken. De centrale vraag luidde: "Hoe kunnen onderwijs, overheden en bedrijfsleven elkaar helpen in de versterking van het ecosysteem voor bedrijvigheid?" Gasten benadrukten dat naast de economische agenda ook de sociale dimensie aandacht vraagt.

Saxion wil in gesprek blijven met ondernemers, brancheorganisaties, werkveldcommissies en sociaal-maatschappelijke partijen om focus te houden op regionale thema's.

### Zelfevaluatie raad van toezicht

De raad van toezicht heeft een goed zelfevaluatieproces doorlopen onder leiding van een externe adviseur. Het verslag, inclusief de acties, is met alle betrokkenen gedeeld.

### 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 (CFA) 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 met het college van bestuur, zoals de voorjaarsnota (inclusief kaderbrief), jaarplan (inclusief meerjarenbegroting), tussentijdse rapportages en jaarverslag (inclusief jaarrekening). Daarnaast worden gesprekken gevoerd met en vergaderingen bijgewoond van andere stakeholders, zoals de centrale medezeggenschapsraad en de verantwoordelijke voor het IT-innovatieportfolio. Tevens heeft de auditcommissie 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 raad van toezicht

De samenstelling van de raad van toezicht en de deelname aan de commissies zijn in 2021 niet veranderd. Paul Koch is herbenoemd als lid van de raad van toezicht op voordracht van de centrale medezeggenschapsraad voor de periode van 1 juni 2021 - 31 mei 2025. Aan de hand van de vaststelling van het overzicht raad van toezicht, inclusief hoofd- en nevenfuncties 2021 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 2021 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 WNT is door de raad van toezicht gevolgd.

### Auditcommissie

De auditcommissie heeft in 2021 tweemaal vergaderd. Ook de externe accountant is in beide vergaderingen bij relevante onderwerpen aanwezig geweest. In beide vergaderingen is een 'entre nous' tussen de auditcommissie en de externe accountant geagendeerd en uitgevoerd. Er zijn geen observaties gedeeld die onbekend zijn bij het college van bestuur. Er is sprake van een goede samenwerking.

In 2021 is speciale aandacht geweest voor de voorbereiding op de implementatie van een nieuw bedrijfsvoeringssysteem in 2022; de informatievoorziening (Roadmap IV); de Informatiebeveiliging & Privacy (Roadmap IB&P); het basisscenario en de ontwikkeling naar een meer beleidsrijke meerjarenbegroting. Elke vergadering is de voortgang op deze onderwerpen besproken.

Over de volgende onderwerpen bracht de auditcommissie advies uit: de Jaarrekening 2020, de risico-, financiële- en continuïteitsparagraaf in het Bestuursverslag 2020, het accountantsverslag over 2020 (inclusief de bevindingen ten aanzien van de bekostigingscontrole), het hoofdstuk financiën in de Saxion managementrapportages 2021, de rapportage interim bevindingen controle 2021 van de externe accountant, het vormen van bestemmingsreserves ultimo 2021 en het jaarplan, inclusief de meerjarenbegroting 2022-2031. De raad van toezicht heeft de adviezen van de auditcommissie overgenomen.

Tevens heeft de auditcommissie zich laten informeren over ontwikkelingen met betrekking tot de voorjaarsnota (inclusief het effect van het NPO), verbonden partijen, de waardering van het vastgoed, het controleplan 2021 van de externe accountant, de halfjaarlijkse risiconotities, het Saxion auditplan 2022, de halfjaarlijkse samenvatting van de belangrijkste uitkomsten van

de audits 2021, de voortgang van belangrijke verbeteracties uit audits en het jaarverslag 2020 en jaarplan 2022 van de treasurycommissie.

### Remuneratiecommissie

Op 6 december 2011 is het wetsvoorstel 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 2021 een bezoldigingsmaximum van k€ 209 geldt.

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 2021 voor bestuurders op basis van klasse G, hetgeen voor Saxion geldt, is vastgesteld op k€ 209 betekent dat de bezoldiging van de voorzitter van de raad van toezicht met ingang van 1 januari 2021 € 31.350 bedraagt. Voor de leden geldt met ingang van 1 januari 2020 een bezoldiging van € 20.900 (op jaarbasis).

De raad van toezicht heeft, na advies van de remuneratiecommissie, op 10 februari 2021 besloten de benoeming van mevrouw drs. J.L. Mulder als voorzitter van het college van bestuur met ingang van 1 januari 2022 (voor een periode van vier jaar) te verlengen. Mevrouw mr. H.G.M. van Oldeniel heeft aan de raad van toezicht kenbaar gemaakt dat zij per 1 mei 2022 stopt als lid van het college van bestuur en Saxion gaat verlaten. Met haar vertrek ontstaat een vacature binnen het college van bestuur. De raad van toezicht heeft inmiddels de procedure voor het werven van een opvolger in overleg met het college van bestuur en de centrale medezeggenschapsraad gestart. De heer drs. T. Kos is in het bezit van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, met dien

verstande dat zijn werkzaamheden voortvloeiend uit de functie van lid college van bestuur per 1 januari 2024 eindigen. Verlenging van de functie voor een periode van (telkenmale) vier jaar behoort tot de mogelijkheden.

Op 30 juni 2021 heeft er met zowel mevrouw drs. J.L. Mulder, mevrouw mr. H.G.M. van Oldeniel als de heer drs. T. Kos een beoordelingsgesprek plaatsgevonden.

### Commissie onderwijs & onderzoek

De commissie onderwijs & onderzoek is in 2021 bijeengekomen op 10 februari, 22 september en 15 december voor overlegvergaderingen. Er vond in 2021 één werkbezoek plaats, op 4 oktober, in aanwezigheid van een aantal leden van de raad van toezicht, voorgezeten door de voorzitter van de commissie onderwijs & onderzoek. Dat werkbezoek werd afgelegd bij het team van het Smart Solutions Semester. Het tweede werkbezoek is geannuleerd wegens ziekte.

Er is in 2021 een jaaragenda opgesteld, waarin een aantal standaard onderwerpen ter bespreking in de overlegvergaderingen zijn opgenomen, waaronder de stand van zaken met betrekking tot visitaties in onderwijs en onderzoek, SOM en de kwaliteitsafspraken, het kwaliteitsbeleid onderwijs en onderzoek, en het onderwijsportfolio.

### Hoofdpunten in 2021

SOM wordt geconcretiseerd en resultaatgerichter vormgegeven. Door het college van bestuur worden twee besluiten genomen: de inrichting van thuisgroepen bij elke opleiding en de inrichting van curricula in eenheden van 5 studiepunten (of een veelvoud daarvan). Saxionbrede verankering van implementatie van interdisciplinair onderwijs (het Smart Solutions Semester) heeft geen instemming gekregen van de centrale medezeggenschapsraad. Het gesprek hierover met de medezeggenschap, en de verkenning van de wijze waarop interdisciplinair onderwijs solide verankerd kan worden, wordt vervolgd in 2022.

Kwaliteitszorg onderwijs en kwaliteitszorg onderzoek zijn gescheiden in twee diensten. Op beide terreinen staat systematisch zorgen voor kwaliteit en de borging ervan centraal. In 2021 is een cluster van lectoraten met een onvoldoende beoordeeld op het onderwerp kwaliteitszorg van onderzoek. Een klacht over vermeende schending van wetenschappelijke integriteit door een lector, is door het college van bestuur van Saxion ingediend bij de commissie Wetenschappelijke Integriteit.

Sinds drie jaar werkt Saxion aan verbetering van kwaliteitszorg onderzoek. Dit heeft tot een aantal acties geleid, waaronder de vormgeving van grotere, meer robuuste lectoraten, de vaststelling van een nieuw Handboek Kwaliteitszorg en een aanbod van professionaliseringstrainingen aan lectoren en directeuren.

Het Beleidsplan Derde Cyclus Saxion oogst grote waardering van de commissie. De derde cyclus in het hbo is een majeure stap, waarmee de derde cyclus voor het gehele hoger onderwijs wordt gecompleteerd. Voor Saxion zijn hierin drie thema's opgenomen: energie en duurzaamheid, gezondheid en welzijn, en techniek en digitalisering.



Andere geagendeerde onderwerpen zijn de benchmark studentsucces en het werkveldtevredenheidsonderzoek.

### 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 2021 is er een start gemaakt met de vacature die is ontstaan met de aankondiging van het vertrek van mr. H.G.M. van Oldeniel, vicevoorzitter van het college van bestuur van Saxion. De selectie- en benoemingscommissie heeft het voorwerk verricht om te komen tot een profielschets en een wervings- en selectieprocedure en -planning inzake de ontstane vacature. Met ondersteuning door een searchbureau heeft de commissie uitvoering gegeven aan de procedure.

### Vooruitblik, dankwoord en slotverklaring

De raad van toezicht bedankt het college van bestuur voor het informeren en betrekken van de raad van toezicht tijdens het verslagjaar. 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, ook 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 2021 dat door het college van bestuur is opgesteld en vastgesteld. Het accountantskantoor PwC heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de Jaarrekening 2021 van de Stichting Saxion. De raad van toezicht geeft op 18 mei 2022 goedkeuring aan het Bestuursverslag Saxion en de Jaarrekening 2021 van de Stichting Saxion.

### 11.6 Verslag centrale medezeggenschapsraad

Ook in 2021 heeft de centrale medezeggenschapsraad kritische, constructieve gesprekken gevoerd met het college van bestuur. De centrale medezeggenschapsraad heeft instemming gegeven op belangrijke zaken als de begroting en de voorjaarsnota. De centrale medezeggenschapsraad is betrokken geweest bij het beleid voor de informatiebeveiliging en de thuiswerkvergoeding. In het afgelopen jaar is ook de fusie van twee academies bekend gemaakt. Samen met de academieraden hebben wij hierover inhoudelijke gesprekken gevoerd met het college van bestuur en de kwartiermaker. De centrale medezeggenschapsraad kijkt daarom ook uit naar 2022 wanneer de fusie ook daadwerkelijk plaatsvindt.

Het jaar 2021 was ook een ingrijpend jaar door de voortdurende coronamaatregelen. Het keer op keer wisselen van fysiek vergaderen en online vergaderen zorgde ervoor dat de centrale medezeggenschapsraad zich ook elke keer moest aanpassen. Ondanks deze beperkingen heeft de centrale medezeggenschapsraad de eigen verantwoordelijkheden vorm en inhoud gegeven. Het contact met de achterban en de decentrale medezeggenschap (academieraden en opleidingscommissies) is door het organiseren van bijeenkomsten over actuele onderwerpen geïntensiveerd.

Voor 2022 wil de centrale medezeggenschapsraad hier ook op inzetten. De centrale medezeggenschapsraad wil ook werken aan meer gelijkheid, inclusiviteit en daadkracht opdat onze hogeschool een fijne werkplek wordt voor studenten als medewerkers. Tot slot zal de komende tijd aandacht blijven uitgaan naar SOM en in het bijzonder het Smart Solutions Semester.

### 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 (standaard onderdeel in 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 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 2021 is de risicomanagementcyclus gecontinueerd. Om het risicomanagement binnen Saxion overzichtelijk te houden, is gestuurd op een verdere reductie van maatregelen per toprisico. In 2022 zal een verdergaande integratie plaatsvinden van de risicoparaagraaf in de Saxion P&C-cyclus, waarbij de risicoparaagraaf integraal onderdeel wordt van de periodieke verantwoording van de eenheden. De focus zal in 2022 liggen op het verder borgen van risicomanagement in de P&C-cyclus van de eenheden door het stimuleren en ondersteunen van een risicodialoog. Het doel van bespreking van risico's op eenheid niveau is om, naast verantwoording en vastlegging, invulling te geven aan de ontwikkeling richting risico-gestuurd werken.

De belangrijkste risico's, die specifiek verband houden met corona, zijn:

- De tijdige realisatie van het NPO Bestedingsplan en het tijdig inzetten van de extra middelen uit de bestemmingsreserves. Het is moeilijk om (tijdig) adequaat personeel te werven (zie paragraaf 10.2). Daardoor is er een risico op het niet volledig kunnen inzetten van beschikbare extra financiële middelen in 2022 (uit de bestemde reserve en uit het NPO). Eventuele niet ingezette middelen worden doorgezet naar de komende jaren;
- Vertraging van (onderwijs)vernieuwing, zoals het Plan Kwaliteitsafspraken, omdat meer capaciteit voor de operationele taken nodig is;
- Studievertraging en een hogere uitval, door het beperkte fysieke onderwijs in de afgelopen jaren. 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. De lange termijneffecten zijn lastig in te schatten en

- omvatten minder meetbare zaken (zoals het studentwelzijn, zie ook hoofdstuk 4.1). In het NPO Bestedingsplan zijn maatregelen opgenomen om dit risico te beperken;
- 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;
- Langdurig minder internationale en deeltijdstudenten. 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 mindere efficiëntie door lange termijneffecten van het langdurig thuiswerken. Hiervoor is specifieke aandacht vanuit de leidinggeevenden. Daarnaast zijn begin 2021 thuiswerkfaciliteiten beschikbaar gesteld. Ook in de komende periode zal er afstemming plaatsvinden op de nieuwe mogelijk gedeeltelijk structurele thuiswerksituatie;
- Hoger risico op een incident vanuit IB&P, gezien de toegenomen digitalisering. Er zijn extra middelen beschikbaar gesteld om maatregelen te nemen.



### 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 toprisiko'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 toprisiko's (zie tabel 11.2) kunnen het bereiken van de strategische doelen mogelijk belemmeren. Per toprisiko 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.

TABEL 11.2 TOPRISICO'S SAXION

Toprisico	Belangrijkste maatregelen
<b>Stel basiskwaliteit onderwijs niet op orde waardoor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structurele ontevredenheid studenten en/of werkveld;</li> <li>- Onvoldoendes halen bij accreditaties;</li> <li>- Kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek niet geborgd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elke dag accrediteerbaar met behulp van continu verbeteren (zie paragraaf 4.7).</li> <li>- Voldoende gekwalificeerde docenten (waaronder BKE, BDB, master, zie paragraaf 10.2).</li> </ul>
<b>Onvoldoende studenten voor de regionale arbeidsmarkt.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Binding van studenten en sturing op reduceren van uitval;</li> <li>- Versterken van het onderwijs- en onderzoeksportfolio; (waaronder Apeldoorn, Deventer, Ad's, masters).</li> </ul>
<b>Onvoldoende tijdig kunnen inspelen op financiële veranderingen.</b> <p>Mogelijke externe veranderingen: krimp, lagere financiering in verband met recessie, aanpassing leenstelsel en aanpassen bekostigingssystematiek.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitwerken van een basisscenario, inclusief te nemen maatregelen;</li> <li>- Standaardiseren en realiseren besparingen (onder andere via Roadmap IV);</li> <li>- Invoeren nieuw allocatiemodel (op basis van gewenst onderwijs- en onderzoeksportfolio).</li> </ul>
<b>Noodzakelijke vernieuwing en innovatie uit ambitie en verbetering fundament wordt niet tijdig gerealiseerd.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertalen van strategie naar SMART doelen en een meerjarenplan;</li> <li>- Beschikbaar maken van voldoende verandercapaciteit.</li> </ul>
<b>Verbeteren informatievoorziening vertraagt en/of is te duur.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbeteren personele en financiële impactanalyse Roadmap IV en resourceplanning;</li> <li>- Professionaliseren project-, programma- en portfoliomanagement;</li> <li>- Sturen op batenmanagement.</li> </ul>
<b>Incident op het gebied van IB&amp;P waarbij:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrijfscontinuïteit niet is gewaarborgd;</li> <li>- We grote imagoschade oplopen;</li> <li>- Bestuur aansprakelijk wordt gesteld;</li> <li>- We een boete krijgen van de Autoriteit Persoonsgegevens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verhogen bewustzijn medewerkers door breed te communiceren over informatiebeveiliging en privacy;</li> <li>- Centralisatie en standaardisatie van ICT-middelen;</li> <li>- Borgen bedrijfscontinuïteit IT (maatregelen met betrekking tot incident/aanval).</li> </ul>

### 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 2021 zijn door het Meldpunt Klacht en Geschil in totaal 336 klachten behandeld (in 2020: 365). De meeste klachten betreffen het onderwerp toetsing (106) en deze zijn ter behandeling doorgestuurd naar de betreffende examencommissie (in 2020: 171). De klachten die door de klachtencommissies zijn behandeld betreffen merendeels de organisatie (125, in 2020: 118).

Bij het college van beroep voor de examens (Cobex) zijn in totaal 256 beroepschriften binnengekomen (in 2020: 143). In 29 zaken is uitspraak gedaan, waarbij in 3 zaken het beroep gegrond is bevonden. In 10 beroepszaken is het beroepschrift deels gegrond verklaard (voor zover het de zwaarte van de opgelegde sanctie betreft). In 16 zaken is het beroep van de student ongegrond verklaard.

Bij de geschillenadviescommissie (GAC) zijn 14 bezwaren ingediend (in 2020: 24). De meeste bezwaarschriften hebben betrekking op het niet toelaten tot een opleiding bij Saxion en (terug)betaling van collegegeld.

Bij de klachtencommissie ongewenst gedrag, bij de bezwarencommissie rechtspositionele aangelegenheden en

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 2021). 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 informatie-beveiliging. 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.

bij de bezwarencommissie beoordelingsgeschillen zijn in 2021 geen zaken aanhangig gemaakt. Ook is er in 2021 geen beroep gedaan op de Saxion Klokkeluidersregeling. Bij de bezwarencommissie indelingsgeschillen is eind 2021 één gezamenlijk bezwaarschrift ingediend tegen de waardering van een nieuwe (herijkte) functie. Dit bezwaarschrift zal in 2022 worden behandeld.

De studentendecanen hebben in 28 zaken (in 2020: 31) 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 52 kwesties (in 2020: 73) behandeld. Thema's die aan de orde zijn

gekomen, zijn onder andere online pesten, meldingen over discriminatie, meldingen grensoverschrijdend gedrag en meldingen met betrekking tot privé gerelateerde conflicten.

De vertrouwenspersonen voor medewerkers van Saxion hebben 41 kwesties behandeld (in 2020: 47). Kwesties die aan de orde gekomen zijn, zijn onder andere conflicten met de leidinggevende, pestgedrag, ongewenst gedrag online en arbeidsconflicten.

Bij de ombudsfunctionaris hebben zich 26 studenten gemeld. De meldingen hadden voor een ruim deel betrekking op studenten die zich administratief niet correct bejegend voelden. In een tiental gevallen waren het de ouders die zich tot de ombudsfunctionaris wendden.

Corona-gerelateerde klachten kwamen twee keer voor bij studenten. Het ging in beide gevallen om bezwaar tegen de online lessen.

Er hebben zich 39 medewerkers bij de ombudsfunctionaris gemeld. De meldingen kwamen vanuit verschillende academies. Opvallend is dat zich drie keer een grotere groep medewerkers heeft gemeld. In al die gevallen ging het om klachten jegens een leidinggevende of meer algemeen de werkgever. De overige meldingen zagen op onderling verstoorde verhoudingen. Twee gevallen hadden betrekking op de effecten naar aanleiding van een onderzoek dat in het voorjaar bij een academie heeft plaatsgevonden.



# Financiën en continuïteit

- 12.1 Financiële paragraaf
- 12.2 Continuïteitsparagraaf



## 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 2021, net als 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 2021 bedraagt circa € 20,3 mln. (rentabiliteit van 6,9%). Dit is fors hoger dan het begrote verlies van € -6,8 mln. Door de coronacrisis is vertraging in vernieuwing van activiteiten ontstaan. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur

en Wetenschap (OCW) beschikbaar zijn gesteld om de kwaliteit van onderwijs te verbeteren en de gevolgen van de coronacrisis te managen. Het hoge resultaat heeft in 2021, net als in 2020, de solvabiliteit flink laten stijgen. De stijging van solvabiliteit I is 8% in twee jaar en de stijging van solvabiliteit II is 9% in twee jaar. De absolute omvang van het eigen vermogen is in die periode met ruim € 31,4 mln. gestegen. In de meerjarenbegroting 2022-2026 zet Saxion dit eigen vermogen in om de aan haar beschikbaar gestelde (tijdelijke) Nationaal Programma Onderwijs (NPO)-middelen en extra middelen kwaliteitsafspraken in te zetten. De resultaten uit normale bedrijfsvoering blijven meerjarig positief en de financiële indicatoren in de begrotingsperiode blijven gezond en structureel hoger dan de streefwaarden. Daarmee kan Saxion de voorgenomen investeringen realiseren en inspelen op toekomstige verwachte (demografische) krimp in de regio. Vanuit de gezonde financiële positie van Saxion zal de komende jaren (extra) ingezet worden op investeren in het versterken van de strategie, zoals (door)ontwikkeling van onderwijs, onderzoek en IT. De investeringen zijn nodig om ook in de toekomst aantrekkelijk en toegankelijk te zijn voor studenten van binnen en buiten de regio en om de opgelopen achterstand door corona in te halen. In hoofdstuk 6.1 is een toelichting gegeven op de toegekende NPO-middelen. Onderstaand is de inzet van de NPO versnellingsmiddelen en NPO-middelen corona-enveloppe in 2022 tot en met 2024 nader toegelicht.

TABEL 12.1 EXTRA MIDDELEN NPO

(Bedragen x € mln.)	Toegewezen 2021	Toegewezen 2022	Totaal toegewezen	Gerealiseerde inzet 2021	Verwachte inzet 2022	Verwachte inzet 2023	Verwachte inzet 2024
Versnellingsmiddelen groei aantal studenten per 1 oktober 2021	13,1	-	13,1	-	4,0	5,0	4,1
Specifieke thema's: in te zetten t/m 31 augustus 2023	5,8	8,0	13,8	1,3	6,8	5,7	-
<b>Totaal</b>	<b>18,9</b>	<b>8,0</b>	<b>26,9</b>	<b>1,3</b>	<b>10,8</b>	<b>10,7</b>	<b>4,1</b>

## Financiële analyse exploitatie en balans

TABEL 12.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN

(Bedragen x € 1.000)	2020	Begroting 2021	Realisatie 2021
Rijksbijdrage	180.058	191.275	220.350
Collegegelden	53.617	55.117	46.983
Overige baten	23.903	26.823	27.408
<b>Totaal baten</b>	<b>257.578</b>	<b>273.215</b>	<b>294.741</b>
Personeelslasten	200.571	225.681	223.470
Afschrijvingskosten	10.725	12.782	12.123
Huisvestingskosten	9.501	9.990	9.753
Overige kosten	24.124	30.235	27.799
<b>Totaal lasten</b>	<b>244.921</b>	<b>278.688</b>	<b>273.145</b>
Financiële baten en lasten en resultaat deelnemingen	-1.358	-1.356	-1.307
<b>Resultaat</b>	<b>11.299</b>	<b>-6.829</b>	<b>20.289</b>
<b>Ratio's</b>			
Huisvestingsratio	0,06	0,06	0,06
Rentabiliteit	4,4%	-2,5%	6,9%
Personeelslasten/baten	0,78	0,83	0,76

- Eenmalig in 2021 versnellingsmiddelen (€ 13,1 mln.) voor de groei van het aantal studenten (extra jaar bekostiging op basis van t-1<sup>16</sup>). Deze middelen worden in de periode 2022 tot en met 2024 ingezet voor strategische doelen. Hierdoor ontstaat een positief resultaat van € 13,1 mln. in 2021, dat aan de bestemmingsreserve is toegevoegd;
- Extra middelen voor specifieke thema's die zijn gericht op het herstel en de ontwikkeling van onderwijs tijdens en na corona: extra inzet in inhaal- en ondersteuningsonderwijs, de begeleiding van studenten, stage offensief, extra hulp voor de klas en de ondersteuning van lerarenopleidingen. Het inregelen van programmatische besteding van deze extra middelen heeft in 2021 nog niet geleid tot noemenswaardige besteding (€ 1,3 mln.). De overige middelen zullen tot en met 31 augustus 2023 ingezet worden. Dit heeft geen effect op het resultaat 2021, omdat (nog) niet bestede middelen niet als baten worden opgenomen (op basis van besluitvorming door het ministerie van OCW).

<sup>16</sup> Er is € 13,8 mln. ontvangen, waarvan € 13,1 mln. voor versnelling wordt ingezet.



De extra NPO-middelen waren niet in de begroting opgenomen. Het resultaat 2021 exclusief de niet bestede NPO-middelen bedraagt € 7,1 mln. Begroot was € -6,8 mln. Het verschil van € 13,9 mln. is met name ontstaan door opgelopen vertraging vanwege de coronacrisis in onder andere kwaliteitsafspraken, onderwijs-, onderzoek- en IT-gerelateerde activiteiten. Ten tijde van het opstellen van de begroting 2021 was Saxion voornemens de in 2020 opgelopen vertraging (deels) in te halen. Hiervoor was eind 2020 een bestemmingsreserve van circa € 7 mln. gevormd. Vanwege het voortduren van de coronacrisis is dit grotendeels niet gelukt. Daarom is eind 2021 een deel van de gevormde bestemmingsreserve toegevoegd aan de algemene reserve (€ 2,0 mln.). Het overige deel blijft bestemd voor toekomstige investeringen (onder andere in kwaliteitsafspraken).

Belangrijke afwijkingen in de baten betreffen:

- *Rijksbijdrage:*
  - De rijksbijdrage neemt met € 29,0 mln. toe ten opzichte van begroot. De stijging betreft met name:
    - € 1,3 mln. vanuit de NPO-geoordeelde middelen. Saxion heeft € 5,8 mln. ontvangen voor de begeleiding van studenten, lerarenopleidingen, stage offensief, inhaal en ondersteuning hbo. Verantwoording van niet bestede middelen vindt plaats via de balans (vooruit ontvangen bedragen, over 2021 € -4,5 mln.); per saldo dus een besteding van € 1,3 mln.;
    - € 13,8 mln. incidentele NPO-versnellingsmiddelen, vanwege eenmalig een extra jaar bekostiging op basis van t-1 (via aanpassing van de referentieraming toegekend). Deze middelen zijn ultimo 2021 ingezet ten behoeve van strategische doeleinden. Deze middelen zijn toegevoegd aan een bestemmingsreserve en zullen vanaf 2022 tot en met 2024 ingezet worden;
    - € 8,5 mln. extra compensatie maatregel halvering collegegelden. Voor het studiejaar 2021/2022 geldt de maatregel voor alle ingeschreven studenten, normaalgesproken alleen voor inschrijvingen eerste jaar hoger onderwijs;
    - € 4,4 mln. loon- en prijsbijstelling;
    - € 1,0 mln., die uit diverse posten bestaat, waaronder toename van het aantal bekostigde studenten, van enkele extern geoordeelde rijksbijdragen en extra middelen kwaliteitsbekostiging.
  - Ten opzichte van 2020 neemt de rijksbijdrage met € 40,2 mln. toe. Naast de eerste drie genoemde bullets ten opzichte van begroot is sprake van:
    - € -1,0 mln. door een lagere loon- en prijsbijstelling;
    - € 5,8 mln. stijging van het aantal bekostigde inschrijvingen en graden;
    - € 6,4 mln. stijging van het externe profielbedrag;
    - € 5,7 mln. toename van de kwaliteitsbekostiging;
    - daarnaast is sprake van hogere extern geoordeelde rijksbijdragen.

- *Collegegelden:*

De collegegelden nemen ten opzichte van begroot af met € 8,1 mln. en ten opzichte van 2020 met € 6,6 mln. Dit wordt veroorzaakt door de maatregel halvering collegegelden, die leidt tot een korting van € 11,0 mln. Daartegenover staan hogere opbrengsten als gevolg van de groei van het aantal ingeschreven studenten, hogere instellingscollegegelden en een stijging van het collegegeldtarief.

- *Overige baten:*

De overige baten vertonen een toename van € 0,6 mln. ten opzichte van de begroting, grotendeels veroorzaakt door hogere opbrengsten uit de detachering van personeel. Ten opzichte van 2020 bedraagt de toename € 3,5 mln. Dit betreft met name de NPO subsidieprojecten Coronabaten (€ 0,6 mln.) en Extra hulp in de klas (€ 1,0 mln.). Daarnaast was in 2020 sprake van een vertraging in de uitvoering van subsidieprojecten en lagere opbrengsten contractonderwijs als gevolg van niet doorgegangene projecten en activiteiten door de coronacrisis.

Belangrijke afwijkingen in de lasten betreffen:

- *Personeelslasten:*

- Ten opzichte van de begroting (€ -2,2 mln.)

Lonen en salarissen (€ 1,0 mln.):

- € 4,5 mln. betreft de loonkostenstijging en een eenmalige uitkering van € 880 vanuit de cao. Beide zijn gecompenseerd door een verhoging van de rijksbijdrage;
- € 1,1 mln. toename structurele loonkosten als gevolg van de toename van het gemiddeld aantal fte;
- € -4,6 mln. lagere doorbelaste loonkosten deels vanwege het niet of later aanwenden van centrale middelen. Daarnaast zijn in de begroting extra kosten opgenomen in verband met een verwachte inhaalslag (interen op de in 2020 gevormde bestemde reserve Corona). Dit heeft slechts gedeeltelijk plaatsgevonden.

Overige personeelslasten (€ -3,2 mln.):

- € 0,7 mln. meer inhuur van personeel;
- € -1,1 mln. lagere dotaties personele voorzieningen;
- € -2,8 mln. lagere overige personele lasten. Door corona

- en thuiswerken is sprake van lagere kosten onder andere vergoedingen woon/werk en scholingskosten.
- Ten opzichte van 2020 nemen de personele lasten fors toe (€ 22,9 mln.), dit betreft met name:
  - € 16,5 mln. hogere lonen en salarissen. Dit houdt verband met een stijging van het gemiddelde aantal fte's, het doorwerken van de cao-wijziging per 1 juli 2020 (2,75%) en de periodieken per 1 augustus 2021;
  - € 5,8 mln. hogere inhuur en overige personeelskosten. In 2020 was sprake van lagere kosten als gevolg van de coronacrisis. Daarnaast is in 2021 de vakantiedagenverplichting toegenomen en is sprake van incidentele wervingskosten;
  - de dotaties aan personele voorzieningen liggen in lijn met de dotaties in 2020.
- **Afschrijvingen:**  
 Investerings in immateriële vaste activa en aanschaf inventaris en computerapparatuur ten behoeve van de inrichting van thuiswerkplekken leiden tot hogere afschrijvingskosten ten opzichte van 2020 (€ 1,4 mln.).
- **Huisvestingslasten:**  
 Ten opzichte van begroot is sprake van iets lagere huisvestingslasten (€ -0,2 mln.) vanwege lagere energie- en schoonmaakkosten door thuiswerken en digitaal onderwijs. Daartegenover staan hogere onderhoudskosten vanwege een herindeling van de parkeerplaats in verband met de plaatsing van een Tiny lab. Ten opzichte van 2020 stijgen de huisvestingslasten (€ 0,3 mln.) door een indexatie van de huurlasten en de genoemde onderhoudskosten.
- **Overige kosten:**
  - De overige kosten dalen ten opzichte van de begroting met € 2,4 mln.:
    - Lagere kosten inventaris en apparatuur vanwege onderuitputting en verschuiving van kosten van informatiseringsprojecten;
    - Lagere reis- en verblijfskosten inzake dienstreizen vanwege corona.

- Ten opzichte van 2020 nemen de overige lasten toe (€ 3,7 mln.):
  - Hogere kosten inventaris en apparatuur door prijsstijging en toegenomen gebruik van licenties;
  - Toegenomen (vanwege corona uitgestelde) kosten minoren;
  - Stijging van de verzekeringskosten (indexering) en externe advieskosten (ontwikkeling website, introductie);
  - Hogere vergaderkosten, gedeeltelijk kon er weer op locatie gewerkt worden.

TABEL 12.3 BALANS PER 31 DECEMBER 2021

(Bedragen x € 1.000)	2020	Begroting 2021	Realisatie 2021
Vaste activa	141.630	144.340	142.925
Vlottende activa	80.788	65.926	98.155
<b>Totaal activa</b>	<b>222.418</b>	<b>210.266</b>	<b>241.080</b>
Eigen vermogen	84.368	77.539	104.658
Voorzieningen	14.219	16.484	15.130
Langlopende schulden	59.983	56.857	57.136
Kortlopende schulden	63.848	59.386	64.156
<b>Totaal passiva</b>	<b>222.418</b>	<b>210.266</b>	<b>241.080</b>
<b>Ratio's</b>			
Solvabiliteit II	44%	45%	50%
Solvabiliteit I	38%	37%	43%
Liquiditeit	1,3	1,1	1,5
Weerstandvermogen	0,3	0,3	0,4

Ten opzichte van de begroting dalen de vaste activa (€ -1,4 mln.). Investerings, met name in bouwkundige aanpassingen, zijn mede vanwege corona doorgeschoven naar 2022.

Mutatie liquide middelen (onderdeel vlottende activa): ten opzichte van de begroting € 31,9 mln. en ten opzichte van de jaarrekening 2020 € 14,5 mln. De afwijking ten opzichte van de begroting wordt met name veroorzaakt door lagere investeringen, hogere ontvangen rijksbijdragen (onder andere door extra NPO-middelen) en de stijging van de kortlopende schulden. De afwijking ten opzichte van 2020 is nader toegelicht in het kasstroomoverzicht in de jaarrekening.

Het eigen vermogen is hoger dan begroot en voorgaand jaar in verband met het resultaat. De langlopende schulden dalen als gevolg van reguliere jaarlijkse aflossingen. De hogere dan begrote kortlopende schulden houden verband met hogere vooruit ontvangen bedragen (met name NPO-middelen, die eerder in dit hoofdstuk zijn uitgelicht).

### Financiële ratio's

Saxion is financieel gezond; het publieke eigen vermogen is ruim 40% lager dan de maximumsignaleringswaarde van het ministerie van OCW.

- Solvabiliteit en liquiditeit: De solvabiliteit I, 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 2021. Daarnaast is de liquiditeit gestegen door het uitstellen 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 2021 van Saxion bedraagt op basis van deze formule € 160 mln. Saxion heeft een publiek eigen vermogen van € 92 mln. ultimo 2021 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 treasurywet. Deze is mede gebaseerd op de Regeling Lenen en Derivaten 2016 van het ministerie van OCW.

Het beheer van de financiële stromen en posities is gericht op minimalisatie van kosten en risico's en maximalisatie van opbrengsten. De treasurycommissie bewaakt de liquiditeitspositie op basis van de gerealiseerde liquiditeitsontwikkeling en de liquiditeitsprognoses. Daarnaast worden andere zaken, zoals de ontwikkeling van de rente, op basis van het treasurywet 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 2021.

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. Zie paragraaf 2.3 van de jaarrekening voor nadere toelichting op deze leningen, waaronder de rentevoet en looptijden. In 2021 zijn geen nieuwe leningen afgesloten en de verwachting is dat dit in 2022 ook niet noodzakelijk zal zijn. De ontwikkeling van de variabele rente wordt nauwlettend gevolgd. In de jaarrekening is nadere informatie inzake de financiële instrumenten opgenomen.

Het ministerie van OCW heeft eind 2020 een aantal signaleringswaarden aangepast in de Regeling Lenen en Derivaten 2016. Op basis hiervan is het treasurywet begin 2022 aangepast.

### Investeringsbeleid

De investeringsbegroting wordt jaarlijks, als onderdeel van de meerjarige 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 meerjarige huisvestingsplan en de deelplannen Digitale en Fysieke Leer- en Toetsomgeving (DLTO en FLTO, vanuit middelen gemeenschappelijke kwaliteitsafspraken), tot een meer beleidsrijke investeringsbegroting te komen. De coronacrisis en het daaruit voortvloeiende project thuiswerkvoorzieningen heeft in 2021 geleid tot vertraging van genoemde investeringen. Voor 2022 en verder zijn forse investeringen in IT en huisvesting (bouwkundige aanpassingen) voorzien.

### 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.

Ten aanzien van de invoering van het nieuwe allocatiemodel is de module onderzoek in het najaar van 2021 geïmplementeerd. De overige elementen van het model staan technisch klaar. Met de academies zullen ter zijner tijd gesprekken gevoerd worden over de te hanteren tarieven.

## 12.2 Continuïteitsparagraaf

### Saxion strategie en doelstellingen

De continuïteitsparagraaf geeft inzicht in de verwachte financiële ontwikkelingen in de komende jaren. De gegevens zijn afgeleid uit de meerjarenbegroting 2022-2026, die door het college van bestuur is vastgesteld en door de raad van toezicht is goedgekeurd.

De resultaten uit normale bedrijfsvoering zijn meerjarig positief. In tabel 12.4 is de meerjarige resultaatsbestemming nader uitgewerkt. De meerjarenbegroting 2022-2026 laat zien dat Saxion de aan haar in 2021 en 2022 beschikbaar gestelde (tijdelijke) NPO-middelen inzet. Zie hoofdstuk 6 voor de planvorming en inzet van de NPO-middelen.

De financiële buffers in de begrotingsperiode blijven gezond en de financiële ratio's zijn structureel hoger dan de streefwaarden. Daarmee kan Saxion de voorgenomen investeringen realiseren en inspelen op toekomstige verwachte (demografische) krimp in de regio.

### Coronacrisis

De uitbraak van corona heeft in de jaren 2020 en 2021 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. Het einde van de coronacrisis lijkt nabij maar de langetermijneffecten die deze crisis op Saxion zal hebben zijn nog onduidelijk. 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 2021, een zo juist mogelijke inschatting gemaakt van het effect van de coronacrisis op de langere termijn. 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.

### Financiële buffer

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

- Er zit een buffer in het eigen vermogen;
- In de meerjarenbegroting is jaarlijks rekening gehouden met een post onvoorzien van € 1,0 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;
- 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;
  - Invoeren van een nieuw ontwikkeld allocatiemodel (op basis van het gewenste onderwijs- en onderzoeksaanbod).

### Interne risicobeheersings- en controle systeem

Het risicobeheersings- en controlesysteem is nader toegelicht in paragraaf 11.7.

### 'Administratieve resultaat' kwaliteitsafspraken vanaf 2022

De kwaliteitsmiddelen worden deels ingezet voor investeringen. De hiervoor intern toegekende middelen moeten, op basis van verslaggevingsrichtlijnen, in het jaar van ontvangst volledig als bate worden genomen, terwijl de afschrijvingskosten gedurende de afschrijvingstermijn ten laste van de exploitatie komen. Daarnaast is sprake van uitgestelde investeringen. Dit veroorzaakt de komende jaren positieve resultaten.

### 'Administratieve resultaat' immateriële vaste activa

Dit houdt verband met investeringen in immateriële vaste activa. Tot en met 2023 is de activering hoger dan de afschrijvingskosten, waardoor een positief resultaat ontstaat.

Toelichting belangrijkste ontwikkelingen:

- *Rijksbijdrage:*  
In 2022 is sprake van incidentele extra middelen ter compensatie van de maatregel halvering collegegelden (€ 18,1 mln.), die voor het studiejaar 2021/2022 voor alle ingeschreven studenten geldt. Afgezien van deze incidentele middelen neemt de rijksbijdrage tot en met 2025 toe vanwege NPO-middelen, groei van de middelen kwaliteitsafspraken, (verwachte) prijsstijging en een stijging van de bekostigde inschrijvingen en graden (onder andere door de bekostiging vanaf 2023 van de opleiding Interior Design and Styling, IDS). Vanaf 2026 wordt een lichte daling verwacht, anticiperend op de krimp van het aantal (bekostigde) studenten.
- *Overige overheidsbijdragen en -subsidies:*  
Vanaf 2022 is uitgegaan van een jaarlijkse groei, gebaseerd op de extra toegekende middelen voor de cofinanciering.
- *College-, cursus-, les- en examengelden:*  
De daling in 2022 betreft de maatregel halvering collegegelden tegenover een lichte toename van het aantal ingeschreven studenten en een stijging van het wettelijk collegegeld in het studiejaar 2021/2022 met 1,2%. Het verwachte aantal ingeschreven studenten daalt vanaf 1 oktober 2023 met ongeveer 1% per jaar.
- *Baten werk in opdracht van derden:*  
Vanaf 2022 is sprake van groei, aansluitend op de strategische ambitie van Saxion.
- *Personeelskosten:*  
Vanaf 2024 dalen de personele lasten, dit is in lijn met de verwachte daling van het aantal ingeschreven studenten. Ten opzichte van 2021 stijgen de personele lasten in 2022 naar verwachting met € 25,2 mln. als gevolg van:
  - een groei van het gemiddeld aantal fte in dienst: effect circa € 16,1 mln. als gevolg van de groei van het aantal studenten, inzet van (tijdelijke) NPO-middelen, extra kwaliteitsmiddelen en middelen bestemde reserve en groei van de tweede en derde geldstroom;



TABEL 12.4 EXPLOITATIERESULTAAT, REALISATIE 2021 EN BEGROTINGEN 2022-2026

Vervolg tabel 12.4 pagina 111

(Bedragen x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
<b>BATEN</b>						
Rijksbijdragen	220.350	235.341	218.974	219.387	221.495	220.300
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	12.198	15.475	16.536	16.539	17.658	17.917
College-, cursus-, les- en examengelden	46.983	38.003	56.945	56.069	54.746	54.216
Baten werk in opdracht van derden	7.432	9.203	9.432	9.668	9.911	10.157
Overige baten	7.778	7.239	6.937	6.980	6.934	6.748
<b>Totaal baten</b>	<b>294.741</b>	<b>305.261</b>	<b>308.824</b>	<b>308.643</b>	<b>310.744</b>	<b>309.338</b>
<b>LASTEN</b>						
Personeelslasten	223.470	248.681	251.428	250.332	249.245	248.982
Afschrijvingen	12.123	13.458	15.298	15.971	15.950	15.830
Huisvestingslasten	9.753	11.001	11.051	11.259	11.427	11.594
Overige lasten	27.799	32.471	32.316	32.584	31.260	31.219
<b>Totaal lasten</b>	<b>273.145</b>	<b>305.611</b>	<b>310.093</b>	<b>310.146</b>	<b>307.882</b>	<b>307.625</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>21.596</b>	<b>-350</b>	<b>-1.269</b>	<b>-1.503</b>	<b>2.862</b>	<b>1.713</b>
Financiële baten en lasten	-1.306	-1.229	-1.162	-1.095	-1.028	-960
<b>Resultaat</b>	<b>20.290</b>	<b>-1.579</b>	<b>-2.431</b>	<b>-2.598</b>	<b>1.834</b>	<b>753</b>
Resultaat deelnemingen	-1					
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>20.289</b>	<b>-1.579</b>	<b>-2.431</b>	<b>-2.598</b>	<b>1.834</b>	<b>753</b>
Waarvan: 'Administratief' resultaat KWA en IVA	2.418	3.339	2.694	877	591	223
<b>Exploitatieresultaat exclusief 'administratief resultaat</b>	<b>17.871</b>	<b>-4.918</b>	<b>-5.125</b>	<b>-3.475</b>	<b>1.243</b>	<b>530</b>

(Bedragen x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
<b>Bestemming resultaat</b>						
Dotatie bestemmingsreserve kwaliteitsafspraken: administratief resultaat kwaliteitsafspraken	1.950	2.150	519	1.483	1.218	868
Dotatie/onttrekking bestemmingsreserve immateriële vaste activa: administratief resultaat immateriële vaste activa	468	1.189	2.175	-606	-627	-645
Onttrekking bestemmingsfonds: resultaat Centres of Expertise	-622	-537	-390	-287	-287	-287
Dotatie/onttrekking bestemmingsreserves NPO: resultaat NPO versnellingsmiddelen	13.141	-4.000	-5.000	-4.141	-	-
Dotatie bestemmingsreserve duurzame inzetbaarheid	3.457	-	-	-	-	-
Onttrekking bestemmingsreserve Corona	-700	-	-	-	-	-
Dotatie/onttrekking algemene en private reserves: genormaliseerd resultaat	2.595	-381	265	953	1.530	817
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>20.289</b>	<b>-1.579</b>	<b>-2.431</b>	<b>-2.598</b>	<b>1.834</b>	<b>753</b>

- hogere structurele loonkosten met een effect van circa € 5,0 mln. Dit houdt verband met de doorgroei in salarisschalen, herstel van door de coronacrisis veroorzaakte lagere kosten 2021 (met name reiskostenvergoeding) en wijzigingen in de functiemix;
- lagere dotaties personele voorzieningen (€ -1,2 mln.);
- meer inhuur van extern personeel (€ 2,8 mln.);
- een verwacht herstel van de overige personeelskosten met € 2,5 mln. (in verband met door de coronacrisis lagere kosten, zoals professionalisering).

- *Afschrijvingen:*  
De stijging vanaf 2022 houdt verband met verwachte investeringen in huisvesting en immateriële vaste activa.
- *Huisvestingslasten:*  
De stijging vanaf 2022 betreft meer schoonmaakkosten en hogere energie- en waterlasten vanwege de gestegen energieprijzen.
- *Overige lasten:*  
De stijging vanaf 2022 in de overige lasten bedraagt € 4,6 mln. 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, reprocosten, opleidingskosten en reis- en verblijfkosten. Vanaf 2023 blijven de overige lasten redelijk op hetzelfde peil.

## Ontwikkeling aantal studenten en medewerkers

TABEL 12.5 (BEGROTE) STUDENTAANTALLEN PER 30 SEPTEMBER

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Bekostigde opleidingen	28.323	28.706	28.461	27.913	27.588	27.312
Saxion Next	194	211	211	211	211	211
Masters niet bekostigd	177	177	177	177	177	177
<b>Totaal aantal studenten</b>	<b>28.694</b>	<b>29.094</b>	<b>28.849</b>	<b>28.301</b>	<b>27.976</b>	<b>27.700</b>

De tabel bevat de vanuit de DUO 1 oktober 2021 meerjarig doorgetrokken aantallen ingeschreven studenten, zoals deze in de middelenverdeling en begroting 2022-2026 verwerkt zijn.

De prognose komt tot stand vanuit demografische ontwikkelingen, verwachte in- en doorstroom van studenten en de prestaties van de ingeschreven studenten van de afgelopen drie studie jaren.

De stijging in 2022 heeft onder andere te maken met de toevoeging van de opleiding IDS aan de bekostiging.

TABEL 12.6 (BEGROTE) GEMIDDELDE PERSONELE BEZETTING IN FTE'S INCLUSIEF SAXION NEXT

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Personeel primair proces	1.456	1.624	1.607	1.585	1.571	1.579
Bestuur / management	61	61	61	61	61	61
Ondersteunend personeel	849	911	907	900	893	897
<b>Totaal in dienst</b>	<b>2.366</b>	<b>2.596</b>	<b>2.575</b>	<b>2.546</b>	<b>2.525</b>	<b>2.537</b>
<b>Inhuur</b>	<b>129</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>69</b>	<b>66</b>	<b>65</b>
<b>Totaal in dienst en inhuur</b>	<b>2.495</b>	<b>2.696</b>	<b>2.659</b>	<b>2.615</b>	<b>2.591</b>	<b>2.602</b>

De groei in 2022 en 2023 in fte's in dienst en inhuur houdt verband met de inzet van de extra NPO-middelen, middelen kwaliteitsafspraken en groei van project- en contractactiviteiten.





## Ontwikkeling balans

TABEL 12.7 BALANS 2021 EN BEGROTING 2022 TOT EN MET 2026

Vervolg tabel 12.7 balans pagina 115

(Bedragen x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
<b>ACTIVA</b>						
Vaste Activa						
Immateriële vaste activa	4.896	6.253	8.428	7.822	7.195	6.550
Materiële vaste activa	137.372	145.265	147.613	149.625	147.525	143.557
Financiële vaste activa	657	604	567	537	517	496
<b>Totale vaste activa</b>	<b>142.925</b>	<b>152.122</b>	<b>156.609</b>	<b>157.984</b>	<b>155.237</b>	<b>150.603</b>
Vlottende Activa						
Voorraden	36	40	40	40	40	40
Vorderingen	11.079	9.634	9.834	10.034	10.234	10.434
Liquide middelen	87.040	74.648	64.723	57.750	59.343	61.740
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>98.155</b>	<b>84.322</b>	<b>74.597</b>	<b>67.824</b>	<b>69.617</b>	<b>72.214</b>
<b>Totale Activa</b>	<b>241.080</b>	<b>236.444</b>	<b>231.205</b>	<b>225.809</b>	<b>224.854</b>	<b>222.817</b>
<b>PASSIVA</b>						
Eigen vermogen						
Algemene reserves	66.991	66.608	66.873	67.685	69.215	70.032
Bestemmingsreserves privaat	12.970	12.970	12.970	12.970	12.970	12.970
Bestemmingsreserves publiek	22.794	22.133	19.827	16.704	17.295	17.518
Overige reserves/fondsen	1.903	1.366	976	689	402	115
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>104.658</b>	<b>103.077</b>	<b>100.646</b>	<b>98.048</b>	<b>99.882</b>	<b>100.635</b>
Voorzieningen	15.130	15.325	14.966	14.966	14.966	14.967
Langlopende schulden	57.136	54.047	51.078	48.109	45.140	42.172
Kortlopende schulden	64.156	63.995	64.515	64.686	64.866	65.043
<b>Totale Passiva</b>	<b>241.080</b>	<b>236.444</b>	<b>231.205</b>	<b>225.809</b>	<b>224.854</b>	<b>222.817</b>

TABEL 12.7 BALANS 2021 EN BEGROTING 2022 TOT EN MET 2026

(Bedragen x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
<b>Ratio's</b>						
Solvabiliteit I	43%	44%	44%	43%	44%	45%
Solvabiliteit III	50%	50%	50%	50%	51%	52%
Liquiditeit	153%	132%	116%	105%	107%	111%
Weerstandsvermogen	36%	34%	33%	32%	32%	33%
Rentabiliteit	7%	-1%	-1%	-1%	1%	0%

*Noot: het eigen vermogen per 1 januari 2022 is ten opzichte van de meerjarenbegroting 2022-2026 met k€ 5.167 aan de werkelijke stand in de jaarrekening 2021.*

*Aan de activazijde heeft de aanpassing bij de liquide middelen plaatsgevonden.*

Toelichting belangrijkste ontwikkelingen:

- De immateriële vaste activa stijgen in 2022 en 2023 ten opzichte van 2021 door investeringen in software en implementaties. De materiële vaste activa nemen tot en met 2024 toe door hoge investeringen in huisvesting (bouwkundige aanpassingen). Vanaf 2025 zijn de afschrijvingskosten materiële vaste activa hoger dan de verwachte investeringen. Het realiseren van een beleidsrijke strategische investeringsbegroting blijft komend jaar een belangrijk aandachtsgebied;
- De liquide middelen nemen tot en met 2024 af in verband met de begrote tekorten en de hogere investeringen. Vanaf 2025 is een stijging zichtbaar door de positieve resultaten en doordat de begrote investeringen lager zijn dan de afschrijvingskosten;
- Het eigen vermogen muteert jaarlijks met de exploitatieresultaten (zie tabel 12.4);
- Voorzieningen: de voorzieningen worden voor het grootste deel gevormd voor het eigen risico voor wachtgeld, WIA-uitkeringen, werktijdvermindering senioren, jubilea, langdurig zieken en de regeling duurzame inzetbaarheid. Deze zijn gebaseerd op een bestendige gedragslijn op basis van ervaringscijfers;
- Langlopende schulden: de daling betreft de aflossing van circa € 3,0 mln. per jaar.

De financiële ratio's liggen de hele planperiode ruim boven de streefwaarden. De rentabiliteit is tot en met 2024 licht negatief vanwege de besteding van de NPO-middelen.

Gezien de financiële onzekerheid met betrekking tot de impact van corona en onzekerheid ten aanzien van het financiële effect van demografische ontwikkelingen zullen geen extra investeringen, anders dan nu opgenomen, vanuit het eigen vermogen plaatsvinden. Dit is vanuit de 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:

- Software en implementaties: € 2,2 mln. in 2022, € 4,3 mln. in 2023 en daarna € 1,5 mln. per jaar;
- Componenten in gebouwen (met name bouwkundige aanpassingen): € 7,9 mln. in 2022, € 9,6 mln. in 2023 en 2024, daarna circa € 3,0 mln. per jaar;
- ICT-hardware, ICT-infrastructuur, meubilair en eenheid specifieke activa: € 10,3 mln. in 2022 en circa € 6,0 mln. vanaf 2023.

# 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 onbekostigde bacheloropleidingen. Onder verantwoordelijkheid van Saxion Next vindt de uitvoering van de opleidingen plaats binnen academies van Hogeschool Saxion. De speciale status van het private bacheloronderwijs wordt geborgd door een passende governancestructuur, door een transparante scheiding van publieke en private geldstromen en door de naleving van de afwijkende regelgeving voor private activiteiten. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft besloten om de bacheloropleiding Interior Design & Styling (IDS) per 1 september 2021 te bekostigen. Ultimo 2021 biedt Saxion Next alleen nog de onvolledige bacheloropleiding Tweedegraads Lerarenopleidingen aan.

### 13.2 Organisatie

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

- De (voltijd) bacheloropleiding IDS wordt fysiek uitgevoerd binnen de Academie Hospitality Business School (HBS) in de vestiging Deventer, waar Saxion Next tot 1 september 2021 onderwijsruimten heeft gehuurd;

- De onvolledige (deeltijd) Tweedegraads Lerarenopleidingen worden fysiek uitgevoerd binnen de Academie Pedagogiek en Onderwijs (APO) waar Saxion Next onderwijsruimten huurt. Het gaat hier om zestien CROHO-licenties<sup>17</sup> in de vestigingsplaatsen Enschede en Deventer;
- Saxion Next neemt ondersteunende diensten af van ondersteunende eenheden van Saxion en van de bureaus van de betreffende academies. De kosten daarvan worden aan Saxion Next toegerekend op basis van de integrale kostprijsystematiek, die ook wordt toegepast op andere private activiteiten van Saxion.

In 2021 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 Hogeschool Saxion bekostiging is aangevraagd. In 2021 is met succes bekostiging voor de opleiding IDS 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. Per 1 september is de opleiding ondergebracht bij de bekostigde Hogeschool Saxion.

Met de onvolledige bachelor Tweedegraads Lerarenopleidingen speelt Saxion Next in op ontwikkelingen ten aanzien van flexibilisering van het (deeltijd) hoger beroepsonderwijs in het kader van 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

<sup>17</sup> Het Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs bevat de lijst van alle in Nederland georganiseerde opleidingen voor hoger onderwijs, die door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap worden erkend.

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 ultimo 2021 de volgende licenties. Zie bijlage 3 voor de 16 opleidingen.

TABEL 13.1 LOPENDE ACCREDITATIES SAXION NEXT

Opleiding	Accreditatie*
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in... (16 licenties)	30 april 2018

\* Datum inwerkingtreding besluit behoud accreditatie bestaande opleiding.

### Ontwikkelingen Tweedegraads Lerarenopleidingen

Het verslagjaar 2021 stond opnieuw in het teken van verdere flexibilisering van het onderwijs via de landelijke experimenten 'Leeruitkomsten' en 'Accreditatie onvolledige opleidingen'. Ten behoeve van het experiment 'Leeruitkomsten' heeft de opleiding een Groeidocument 2021 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 april van 2021 heeft de landelijke projectgroep (Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, OCW en Inspectie van het Onderwijs) die de experimenten monitort een zogenaamd vinger-aan-de-pols-ontwikkelgesprek gevoerd met het management, met docenten, studenten en het werkveld. In de terugkoppeling was het panel positief over de ontwikkeling die de opleiding heeft doorgemaakt. Het ziet ernaar uit dat het werken met leeruitkomsten per 1 september 2022 een wettelijke basis krijgt in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). Dat betekent ook dat onze 16 onvolledige Tweedegraads Lerarenopleidingen binnen de nieuwe wetgeving geaccrediteerd kunnen worden.

In april 2021 heeft een interne (Saxion) audit plaatsgevonden. Het betrof een uitgebreide beoordeling op 11 standaarden (de opleidingen van Saxion Next haken niet aan bij de Instellingstoets van Saxion). We kijken terug op een positieve audit. Deze verliep in een prettige sfeer. De basis vormde een zelfevaluatie. Op de dag zelf vonden er gesprekken plaats met management, docenten, studenten, examencommissie en werkveld. De conclusie was dat de basiskwaliteit op orde is. De adviezen van deze audit, het vinger-aan-de-pols-ontwikkelgesprek, de evaluaties uit de opleidingscommissie en de Nationale Studenten Enquête (NSE) vormen input voor de verbeteragenda van onze opleidingen.

Ook in het verslagjaar hadden de opleidingen te maken met de coronamaatregelen. Anders dan het jaar ervoor waren we hierop ingespeeld en voorbereid. Dat maakte dat we vlot konden schakelen tussen online- en offline onderwijs. Al het onderwijs kon doorgang vinden en de inschatting is dat studenten in principe geen studievertraging hebben opgelopen.

De Tweedegraads Lerarenopleidingen kunnen over het algemeen terugkijken op goede resultaten. Zo is het onderwijs van goede kwaliteit (positieve resultaten tijdens de audits), is de opleiding financieel gezond, is de kwaliteitszorg op orde en is het (bachelor)rendement goed (75%). Er is een hoge mate van studenttevredenheid (gemiddeld een 8,0 op basis van de NSE) en de uitval is bijzonder laag (7,7%). De relatie met het onderwijsveld en de beroepenveldcommissie is goed. Studenten vonden gemakkelijk hun weg op de arbeidsmarkt.

De instroom bleef wat achter bij de verwachtingen. 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. We hebben gemerkt dat in coronatijd kandidaat-studenten wat voorzichtiger zijn met een nieuwe baan en met de overstap maken naar het onderwijs. Door intensivering van marketing en communicatie wordt verwacht dat de instroom stabiliseert.

### Ontwikkelingen

#### Interior Design & Styling

Het afgelopen jaar is de macrodoelmatigheidsaanvraag van IDS ingediend en door de minister van OCW gehonoreerd. Het hogere collegegeld van de particuliere opleiding IDS vormde een drempel voor studiekeuzers. De opleiding bestaat inmiddels ruim 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.

Per 1 september is de opleiding overgedragen aan de bevestigde Hogeschool Saxion. In de afgelopen jaren is toegewerkt naar de beoogde bekostiging waarbij ruime aandacht was voor een goede inbedding in de structuren en werkprocessen van Hogeschool Saxion. Vanaf het voorjaar van 2021 zijn studenten en medewerkers geïnformeerd over de gevolgen van de bekostiging. Door intensieve communicatie is de overgang voor studenten en medewerkers naadloos verlopen.

Onderwijs en toetsing zijn tijdens de coronamaatregelen uitgelijnd op die van Hogeschool Saxion. Dit onder het motto: 'Online als het kan, fysiek als dat mag'. Voor fysieke aanwezigheid hebben we

prioriteit gegeven aan toetsing en praktijklessen. De begeleiding van studenten is geïntensiveerd. Studenten zijn ingedeeld in homegroups van acht studenten uit dezelfde regio. Alle eerstejaars homegroups hebben een buddy. Deze opzet volgt die van de zogenoemde thuisgroepen bij Hogeschool Saxion.

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 klassenvertegenwoordigers gezamenlijk over gesproken, suggesties gedeeld en geleerd van elkaar. Voor zover nodig is er tot 1 september uit de private middelen van Saxion Next extra begrotingsruimte gecreëerd. Vanaf september kan IDS aanspraak maken op de Nationaal Programma Onderwijs (NPO)-gelden.

#### 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'.

Saxion Next beschikt over het kwaliteitskeurmerk van de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO), de branchevereniging van private aanbieders waar Saxion Next lid van is. Het keurmerk wordt jaarlijks toegekend als (blijvend) wordt voldaan aan kwaliteitsstandaarden van de NRTO.

#### Samenwerkingsverbanden

IDS 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 onbestedigd hoger beroepsonderwijs verzorgt. Onder verantwoordelijkheid van Saxion Next worden de opleidingen uitgevoerd binnen academies van Hogeschool Saxion (met BRIN 23AH). Saxion Next wordt bestuurd door het college van bestuur van Hogeschool 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 vond tot en met augustus plaats door medewerkers met een aanstelling bij Saxion

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

	2020	2021
OP	6,5	0
OBP	1,8	1
<b>Totaal</b>	<b>8,3</b>	<b>1</b>

Next en door medewerkers die in dienst zijn van Hogeschool Saxion. Het HRM-beleid van Hogeschool Saxion is ook van toepassing op medewerkers van Saxion Next.

Met de bekostiging van IDS per 1 september en de overgang van deze opleiding naar Hogeschool Saxion zijn de medewerkers met een aanstelling bij Saxion Next in dienst gekomen van Hogeschool Saxion. Dat geldt ook voor de medewerker met een aanstelling bij Saxion Next, werkzaam bij Tweedegraads Lerarenopleidingen. Per 1 september 2021 worden alle medewerkers van Tweedegraads Lerarenopleidingen, evenals de directievoerder Saxion Next, gedetacheerd vanuit Hogeschool Saxion. Daarnaast worden externe docenten ingehuurd op zzp-basis.

#### Risicoanalyse Saxion Next

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

- Onvoldoende tijd kunnen bijsturen op financiële veranderingen:
  - De instroom in de Tweedegraads Lerarenopleidingen is na een lichte daling in 2020 weer enigszins toegenomen. De instroom blijft echter grotendeels afhankelijk van de beschikbaarheid van lerarenbeurzen. De deeltijdopleiding heeft onderzoek gedaan naar de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt die de eerdere 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 om onderwijsinnovaties en verbetermaatregelen uit tevredenheidsonderzoeken te kunnen bekostigen. In 2021 is deze buffer in opbouw en opleidingen hebben voldaan aan de afgesproken doelen. De opleidingen hebben geen gebruik hoeven te maken van de mogelijkheid om coronagerelateerde maatregelen te financieren uit de buffer. Saxion heeft daarnaast een behoorlijke reserve voor private activiteiten.
- Accreditatie Tweedegraads Lerarenopleidingen. Deze is gebaseerd op het experiment 'Accreditatie onvolledige opleidingen'. In december 2021 heeft OCW een wetsvoorstel voor advies ingediend bij de Raad van State waarin de onvolledige bacheloropleiding in de WHW gepositioneerd wordt. Het aanbieden van een onvolledige bacheloropleiding blijft in het wetsvoorstel voorbehouden aan private aanbieders. Voor het kunnen aanbieden van Tweedegraads Lerarenopleidingen blijft de private Hogeschool Saxion Next dan noodzakelijk. Onzeker is of het wetsvoorstel tijdig, voor het verstrijken van de geldigheidsduur van de experimenten Flexibilisering, door de Tweede en Eerste Kamer wordt aangenomen. Ambtelijk heeft OCW aangegeven dat zo nodig de experimenten worden verlengd. Saxion onderzoekt daarnaast de mogelijkheid om deze opleidingen onder te brengen bij Hogeschool Saxion;
- Inzetten van publieke middelen voor private activiteiten:
  - Gebruik van de interne kostprijsystematiek voor het doorbelasten van kosten van Hogeschool Saxion;
  - 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 Hogeschool Saxion, zodat ten volle kan worden geprofiteerd van de inzichten in en ervaringen met de bepalingen over 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.

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 NRTO. 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 Hogeschool Saxion bij Saxion Next in rekening wordt gebracht. Dit gebeurt op gelijke wijze als bij andere private activiteiten van Hogeschool Saxion (in de derde geldstroom) door middel van de integrale kostprijsystematiek.

### Resultaten 2021

Het resultaat van Saxion Next bedraagt in 2021 k€ 513 positief en het eigen vermogen per ultimo 2021 is k€ 1.246 positief. Het resultaat is k€ 343 hoger dan begroot:

- Opleiding IDS € 288 positief voornamelijk vanwege:
  - Overgang per 1 september 2021 van Saxion Next naar Hogeschool Saxion, omdat vanaf 1 september 2021 de opleiding een status heeft verkregen van het ministerie van OCW van een bekostigde opleiding. Hogeschool Saxion heeft aan Saxion Next een vergoeding betaald van k€ 200, met betrekking tot gemaakte kosten voor het ontwikkelen van het curriculum en tevens rekening gehouden met de eventuele potentie van resultaten van deze opleiding;



- Mede vanwege corona zijn in de maanden januari tot en met augustus de kosten van docenten (inhuur en in eigen dienst) lager uitgevallen dan begroot. Ook de overige materiële kosten zijn hierdoor lager uitgevallen.
- Opleidingen Tweedegraads Lerarenopleidingen k€ 55 positief, voornamelijk vanwege:
  - De aantallen studenten waren lager dan begroot. Dit heeft gezorgd voor een daling van de baten bij deze opleidingen van k€ 32;
  - Vanwege deze daling en daardoor minder klassen, zijn er minder docenten ingehuurd. De besparing hiervan bedroeg k€ 25;
  - Vanwege corona is er k€ 2 minder uitgegeven aan huisvestingslasten.

### 13.6 Klacht en beroep

In 2021 is een klacht ingediend bij het Meldpunt Klacht en Geschil. Deze klacht is doorgestuurd naar de examencommissie van de opleiding IDS en daar afgehandeld. Er zijn in 2021 door twee studenten van IDS beroepszaken aanhangig gemaakt bij het college voor beroep voor de examens (Cobex). In een zaak is het beroep via een minnelijke schikking afgerond. In de andere zaak heeft de student zijn beroep niet doorgezet.



# 1 Cijfers en trends

Enkele algemene noties bij onderstaande cijfers:

- Door mutaties met terugwerkende kracht kunnen deze gegevens afwijken van de gegevens die zijn weergegeven in het Saxion Bestuursverslag 2020;
- De Saxion definitie 'instroom' is aangepast in lijn met de gehanteerde definitie door de Vereniging Hogescholen (VH), waardoor cijfers hoger kunnen uitvallen. We tellen net zoals eerder studenten die nieuw zijn. Nieuw is dat we ook studenten die van een Associate degree (Ad) naar bachelor overstappen tellen als nieuwe instroom. De cijfers van voorgaande jaren zijn hierop ook aangepast;
- De master of Urban and Area Development wordt samen met de Hogeschool Utrecht in Utrecht gegeven. Hiervoor zijn 46 inschrijvingen. Deze tellen we niet mee bij de studentenaantallen voor Saxion. Saxion krijgt hiervoor alleen behaalde graden bekostigd.

TABEL B1.1 TOTAAL AANTAL NIEUWE STUDENTEN

	Studiejaar 2020/2021				Studiejaar 2021/2022				Groei
	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Totaal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Totaal	
Instroom bekostigde opleidingen, 1 <sup>e</sup> jaar HO	5.780	468	65	6.313	5.573	500	51	6.124	-3,0%
Instroom bekostigde voltijdse bachelor, 1 <sup>e</sup> jaar HO	5.722	-	-	5.722	5.528	-	-	5.528	-4,2%

(Bron: Kubus AI Nieuwe instroom).

TABEL B1.2 TOTALE NIEUWE INSTROOM ALLE OPLEIDINGEN

	Studiejaar 2020/2021				Studiejaar 2021/2022				Groei
	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Totaal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Totaal	
Totaal Saxion bekostigde opleidingen	6.588	825	146	7.559	6.491	873	140	7.504	-0,7%
Locatie Apeldoorn	236	13	-	249	220	15	-	235	-5,6%
Locatie Deventer	2.266	313	37	2.616	2.191	329	41	2.561	-2,1%
Locatie Enschede (incl. master ANP, HCSW en L&I)	4.086	499	109	4.694	4.080	529	99	4.708	0,3%
Totaal Saxion niet-bekostigde opleidingen	112	106	-	218	26	114	-	140	-35,8%
Saxion Next*	96	71	-	167	-	69	-	69	-58,7%
Masters (onbekostigd)	16	51	-	67	26	45	-	71	6,0%
<b>Totaal</b>	<b>6.700</b>	<b>931</b>	<b>146</b>	<b>7.777</b>	<b>6.517</b>	<b>987</b>	<b>140</b>	<b>7.644</b>	<b>-1,7%</b>

TABEL B1.3 TOTAAL AANTAL STUDENTEN

	Studiejaar 2020/2021				Studiejaar 2021/2022				Groei
	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Totaal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Totaal	
Totaal Saxion bekostigde opleidingen	24.640	2.860	494	27.994	24.846	3.023	483	28.352	1,3%
Locatie Apeldoorn	955	58	-	1013	922	58	-	980	-3,3%
Locatie Deventer	7.684	1.048	161	8.893	7.815	1.110	149	9.074	2,0%
Locatie Enschede (incl. master ANP, HCSW en L&I)	16.001	1.754	333	18.088	16.109	1.855	334	18.298	1,2%
Totaal Saxion niet-bekostigde opleidingen	370	430	-	800	32	372	-	404	-49,5%
Saxion Next	347	256	-	603	-	227	-	227	-62,4%
Masters (onbekostigd)	23	176	-	199	32	145	-	177	-11,1%
<b>Totaal</b>	<b>25.010</b>	<b>3.290</b>	<b>494</b>	<b>28.794</b>	<b>24.878</b>	<b>3.395</b>	<b>483</b>	<b>28.756</b>	<b>-0,1%</b>

TABEL B1.4 MARKTAANDEEL NIEUWE INSTROOM

	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Bacheloropleidingen	5,7%	5,8%	5,6%	6,1%
Bachelor, 1e jaar HO	6,2%	6,2%	6,0%	6,5%

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

	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Aantal mbo-instroom	2.291	2.424	2.437	2.375
Aandeel mbo-instroom	33,2%	34,0%	32,8%	32,2%

(Bron: Vereniging Hogescholen).

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

Vervolg tabel B1.6 pagina 125

Eenheden	Totaal aantal medewerkers	Totaal aantal fte
Academie Bestuur, Recht & Ruimte	251	188,9
Academie Creatieve Technologie	265	213,8
Academie Financiën, Economie & Management	112	81,5
Academie Gezondheidszorg	346	222,9
Academie Hospitality Business School	153	111,4
Academie Life Science, Engineering & Design	284	221,1
Academie Mens & Arbeid	198	145,3
Academie Mens & Maatschappij	208	145,3
Academie Pedagogiek en Onderwijs	179	122,8
Control, Finance & Audit	28	24,5
Human Resource Management	44	32,8
Marketing & Communicatie	66	55,4
Business Support Organisatie	264	235,7
College van Bestuur	3	3
Dienst Bestuurszaken & Informatiemanagement	23	17,8
Centre of Expertise TechForFuture	1	1
Centre of Expertise TechYourFuture	6	4,1
Facilitaire Service Organisatie	105	91,2
International Business School	62	49,4
Onderwijs en Student Support	183	126,8

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

Eenheden	Totaal aantal medewerkers	Totaal aantal fte
Saxion Centrum voor Ondernemerschap	22	19
Saxion Next	1	0,4
Saxion Parttime School	46	39,7
Saxion Research & Graduate School	21	13
School of Business, Building & Technology	154	115,5
School of Commerce & Entrepreneurship	144	110,9
Seniorenregeling onderwijspersoneel*	135	22,4
Servicecentrum Informatie	4	2,9
<b>Totaal</b>	<b>3.308**</b>	<b>2.418,5</b>

\* Met deze regeling kunnen oudere medewerkers minder gaan werken zonder al te veel salaris in te leveren. Dit is een centrale post binnen Saxion.

\*\* Het totaal aantal medewerkers wijkt af van eerder genoemd totaal aangezien een medewerker een aanstelling bij meerdere eenheden kan hebben.



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

Vervolg tabel B1.7 pagina 127

	Man		Vrouw		Totaal	
	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte
Administratief Medewerker 1	6	5,3	6	3,9	12	9,2
Administratief Medewerker 2	3	2,7	5	4,3	8	7
Administratief Medewerker 3	-	-	2	1,6	2	1,6
Administratief Medewerker 4	15	6	20	15,4	35	21,5
Adviseur 1	31	29,1	16	13,4	47	42,4
Adviseur 2	29	28	59	48,7	88	76,7
Adviseur 3	20	18,4	48	42,1	68	60,6
Adviseur 4	3	2,8	9	6,8	12	9,6
Adviseur ICT 1	2	2	-	-	2	2
Assistent Onderwijs en Onderzoek 1	10	6,2	6	2,9	16	9,1
Assistent Onderwijs en Onderzoek 2	12	4,7	10	2,8	22	7,5
Associate Lector 1	15	12,1	8	6,7	23	18,8
Beheerder ICT 1	16	15,2	1	0,7	17	15,9
Beheerder ICT 2	9	8,2	2	1,5	11	9,7
Beheerder ICT 3	1	0,9	-	-	1	0,9
Beheerder ICT 4	1	1	-	-	1	1
Beleidsmedewerker 1	6	5,8	17	14,2	23	20
Beleidsmedewerker 2	3	2,7	22	17,1	25	19,8
Beleidsmedewerker 3	3	2,7	13	10,5	16	13,2
Beleidsmedewerker 4	1	1	11	7,9	12	8,9
Directeur 1	14	13,9	9	9	23	22,9

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

Vervolg tabel B1.7 pagina 128

	Man		Vrouw		Totaal	
	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte
Directeur 2	3	3	2	1,8	5	4,8
Docent/Onderzoeker 1	424	345,4	494	360,1	918	705,5
Docent/Onderzoeker 2	149	113,4	221	147,4	370	260,8
Documentair informatieverzorger	-	-	1	0,6	1	0,6
Functioneel Beheerder 1	11	10,8	3	2,9	14	13,7
Functioneel Beheerder 2	8	7,7	8	7,1	16	14,8
Functioneel Beheerder 3	-	-	1	0,7	1	0,7
Hoofddocent 1	8	6,8	3	2,1	11	8,8
Hoofddocent/Onderzoeker	253	226	183	151	436	377
Informatiespecialist 1	-	-	7	5,5	7	5,5
Informatiespecialist 2	-	-	4	2,4	4	2,4
Lector 1	2	0,7	-	-	2	0,7
Lector 2	26	22,1	11	8,8	37	30,8
Lid College van Bestuur	1	1	1	1	2	2
Management Assistent 1	-	-	50	38,5	50	38,5
Management Assistent 2	-	-	4	2,3	4	2,3
Manager 1	19	18,8	17	15,8	36	34,6
Manager 2	1	1	3	2,8	4	3,8
Medewerker Academiebureau 1	3	2,3	7	6	10	8,3
Medewerker Academiebureau 2	2	1,9	34	26,4	36	28,3
Medewerker Academiebureau 3	2	2	17	11,4	19	13,4

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

Vervolg tabel B1.7 pagina 129

	Man		Vrouw		Totaal	
	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte
Medewerker Acquisitie en Kennistransfer 1	1	1	4	3,8	5	4,8
Medewerker Acquisitie en Kennistransfer 2	-	-	1	0,6	1	0,6
Medewerker Acquisitie en Kennistransfer 3	-	-	2	1,5	2	1,5
Medewerker Front Office 1	1	1	20	14,6	21	15,6
Medewerker Front Office 2	2	1,4	15	11,5	17	12,9
Medewerker Front Office 3	1	1	3	2,4	4	3,4
Medewerker Gebouw en Techniek 1	4	3,9	-	-	4	3,9
Medewerker Gebouw en Techniek 2	1	1	-	-	1	1
Medewerker Gebouw en Techniek 4	1	0,9	-	-	1	0,9
Medewerker Gebouwbeheer en Logistiek 1	2	2	-	-	2	2
Medewerker Gebouwbeheer en Logistiek 2	23	22,8	1	1	24	23,8
Medewerker Gebouwbeheer en Logistiek 3	3	2,8	2	1,8	5	4,6
Medewerker Gebouwbeheer en Logistiek 4	1	1	-	-	1	1
Medewerker Gegevensbeheer 1	6	5,6	15	11,6	21	17,2
Medewerker Gegevensbeheer 2	17	15,8	81	64	98	79,8
Medewerker Gegevensbeheer 3	6	5,4	42	31,7	48	37,1
Medewerker Inkoop 2	1	0,9	-	-	1	0,9
Medewerker Marketing en Communicatie 1	3	2,8	18	14,5	21	17,3
Medewerker Marketing en Communicatie 2	1	1	7	5,4	8	6,4
Medewerker Onderwijs en Onderzoek 1	41	28,4	52	28,6	93	57
Medewerker Onderwijs en Onderzoek 2	18	13,3	17	11,7	35	24,9



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

Vervolg tabel B1.7 pagina 130

	Man		Vrouw		Totaal	
	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte
Medewerker Planning en Roostering 1	2	1,9	2	0,5	4	2,5
Medewerker Planning en Roostering 2	1	0,9	-	-	1	0,9
Medewerker Repro 1	1	1	1	0,8	2	1,8
Medewerker Repro 3	3	3	1	0,9	4	3,9
Medewerker Secretariaat 1	-	-	21	15,2	21	15,2
Medewerker Secretariaat 2	-	-	8	6,1	8	6,1
Medewerker Secretariaat 3	-	-	2	1,3	2	1,3
Ondersteuner ICT 1	6	6	-	-	6	6
Ondersteuner ICT 2	6	5	-	-	6	5
Ondersteuner ICT 3	6	5,5	-	-	6	5,5
Ontwikkelaar 2	1	1	-	-	1	1
Ontwikkelaar ICT 1	8	7,9	-	-	8	7,9
Procesmanager ICT 1	-	-	-	-	-	-
Projectleider 1	1	1	2	1,9	3	2,9
Projectleider 2	2	2	2	2	4	4
Projectleider 3	6	5,2	6	5,6	12	10,8
Projectleider 4	4	3,8	7	5,3	11	9,1
Projectleider 5	4	2,3	7	6,2	11	8,5
Receptionist/telefonist 1	-	-	11	6,8	11	6,8
Secretaris RVT	-	-	1	1	1	1
Studentendecaan 1	1	0,9	4	3,3	5	4,2

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

	Man		Vrouw		Totaal	
	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte	Aantal medewerkers	Aantal fte
Studentendecaan 2	-	-	2	1,7	2	1,7
Studentenpsycholoog 1	1	0,6	5	3,9	6	4,5
Teamcoördinator 1	2	2	2	1,8	4	3,8
Teamcoördinator 2	-	-	2	1,4	2	1,4
Teamcoördinator 4	2	0,9	2	0,7	4	1,7
Teamleider 1	18	17,4	16	14,8	34	32,1
Teamleider 2	2	2	12	11,1	14	13,1
Teamleider 3	1	1	2	1,8	3	2,8
Voorzitter College van Bestuur	-	-	1	1	1	1
<b>Totaal</b>	<b>1.320</b>	<b>1.114,9</b>	<b>1.731</b>	<b>1.303,7</b>	<b>3.051</b>	<b>2.418,50</b>

TABEL B1.8 VERDELING VERZUIM OP EENHEIDSNIVEAU

Vervolg tabel B1.8 pagina 131

Eenheden	Voortschrijvend verzuimpercentage (365 dagen)
Academie Bestuur, Recht & Ruimte	3,6%
Academie Creatieve Technologie	3,5%
Academie Financiën, Economie & Management	2,0%
Academie Gezondheidszorg	4,6%
Academie Hospitality Business School	5,4%
Academie Life Science, Engineering & Design	4,5%

TABEL B1.8 VERDELING VERZUIM OP EENHEIDSNIVEAU

Eenheden	Voortschrijnend verzuimpercentage (365 dagen)
Academie Mens & Arbeid	6,8%
Academie Mens & Maatschappij	5,5%
Academie Pedagogiek en Onderwijs	4,8%
Control, Finance & Audit	5,1%
Human Resource Management	5,1%
Marketing & Communicatie	5,3%
Business Support Organisatie	4,7%
Dienst Bestuurszaken & Informatiemanagement	5,2%
Facilitaire Service Organisatie	11,1%
International Business School	2,3%
Onderwijs en Student Support	3,9%
Saxion Centrum voor Ondernemerschap	2,3%
Saxion Next	0,3%
Saxion Parttime School	1,9%
Saxion Research & Graduate School	0,7%
School of Business, Building & Technology	3,2%
School of Commerce & Entrepreneurship	5,0%
Seniorenregeling onderwijspersoneel	5,4%
<b>Totaal</b>	<b>4,6%</b>

### Inzet decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen 2020

In 2021 is 1,4% van het getotaliseerde jaarinkomen (k€ 2.040) besteed aan: kinderopvang, betaald ouderschapsverlof, collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering (gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid), thuiswerkvergoeding, aanvullende regeling zorgverlof en sportfaciliteiten.

### Overzicht arbeidsmarkttoelagen

In 2021 kregen 28 medewerkers bij Saxion een arbeidsmarkttoelage.



TABEL B1.9 IN- EN UITSTROOMCIJFERS MEDEWERKERS 2021

	Nieuw in dienst	Uit dienst	Mutatie
Aantal	592	664	-72
Fte	366,8	252,8	114

TABEL B1.10 OVERZICHT BEOORDELINGEN 2021

	%
Uitstekend	6,2%
Goed	88,2%
Voldoende	1,4%
Onvoldoende	0,3%
Niet beoordeeld	4,0%

TABEL B1.11 OVERZICHT AANTAL FTE EN MEDEWERKERS (VOLTijd EN DEELTIJD) SAXION TOTAAL (INCLUSIEF SAXION NEXT)

	Voltijd	Deeltijd	Onbekend	Totaal
Aantal fte	1.130,7*	1.287,9	-	2.418,5
Aantal medewerkers	1.130	1.916	5	3.051

\* Het aantal voltijd fte is iets hoger dan het aantal voltijd medewerkers, aangezien dat een medewerker meerdere aanstellingen kan hebben bij verschillende eenheden. Door afrondingsverschillen wijkt dit getal iets af. Er wordt overigens op toe gezien dat een aanstelling de 1,0 fte overstijgt, dus het werkelijke aantal is 1.130 fte.

## 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 het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) van 20 juli 2005.

Het ministerie van OCW heeft op 14 april 2021 de nieuwe beleidsregel 'investeren met publieke middelen in private activiteiten' gepresenteerd. Deze vervangt thema 2 van de notities Helderheid. Het ministerie van OCW heeft aangegeven dat vanaf het bestuursverslag 2022 verantwoording op basis van deze beleidsregel plaats moet vinden. We brengen de effecten van deze beleidsregel in kaart en zullen hierover in het jaarverslag 2022 rapporteren.

### Thema 1: Uitbesteding

Binnen het reguliere onderwijs worden alle opleidingen door hogeschool Saxion zelf of onder verantwoordelijkheid van Saxion 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 studiejaar 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 2022 geëvalueerd, mede rekening houdende met de hierboven benoemde nieuwe beleidsregel 'investeren met publieke middelen in private activiteiten'. Hieruit kunnen nieuwe inzichten met betrekking tot de inzet van publieke middelen ten behoeve van private activiteiten naar voren komen.

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).

### Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

In de onderwijs- en examenregeling van de opleiding bij Saxion 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 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 geldt dat er geen:

- Buitenlandse studenten zijn, die in Nederland een deel van de opleiding, ofwel 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 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.

Saxion en de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) controleren of een student buiten de EER rechtmatig verblijft in Nederland in het kader van de wet Modern Migratiebeleid. Hieraan zitten consequenties voor de student. Mocht een student met een verblijfsvergunning Type I 'verblijf in verband met studie' te weinig studiepunten behalen in een studiejaar; dan wordt de verblijfsvergunning voor die studie door de IND ingetrokken en moet de student de instelling verlaten. De student mag wel opnieuw een verblijfsvergunning aanvragen voor een andere instelling in Nederland.

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

Binnen Saxion 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 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 verleent daarnaast niet-studenten de gelegenheid deel te nemen aan delen en of modules van opleidingen.

Afzonderlijke trajecten, waarbij modules niet leiden tot een CROHO verbonden getuigschrift, worden niet aangeboden. Deze 'studenten', die niet het doel hebben een graad te behalen, worden geregistreerd als niet-reguliere studenten (cursisten). De cursist ontvangt na afronding van het onderwijs een certificaat of bewijs van deelname. Zij voldoen een marktconform tarief.

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

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

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

Saxion heeft geen bekostigde maatwerktrajecten.

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

Sinds studiejaar 2021/2022 is Interior Design & Styling een bekostigde bacheloropleiding. In het CROHO-register valt deze opleiding onder 'Taal & Cultuur', subonderdeel 'opleiding op het gebied van de kunst'. De eigen bekostigingssystematiek van het kunstonderwijs, zoals beschreven in thema 9 van de helderheidsnotitie, wordt al meerdere jaren niet meer gehanteerd door het ministerie van OCW. Daarom is hier geen nadere toelichting opgenomen.



### 3 Opleidingen Saxion Next studiejaar 2021/2022

TABEL B3.1 OPLEIDINGEN SAXION NEXT STUDIEJAAR 2021/2022 (PEILDATUM: DECEMBER 2021)

CROHnummer	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

\* Opleiding Interior Design & Styling is per 2021/2022 een bekostigde opleiding van Saxion.

## 4 College van bestuur

### PORTEFEUILLEVERDELING COLLEGE VAN BESTUUR PER 1 JANUARI 2021

	<b>Drs. J.L. Mulder</b>	<b>Mr. H.G.M. van Oldeniel</b>	<b>Drs. T. Kos</b>
<b>Functie:</b>	Voorzitter college van bestuur	Lid en vicevoorzitter college van bestuur	Lid college van bestuur
<b>Portefeuille:</b>	Strategie, onderzoek en valorisatie	Bedrijfsvoering en interne organisatie	Onderwijs en onderwijsondersteuning
<b>Strategische lijn:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderzoek en ondernemerschap</li> <li>- Internationalisering voor de regio</li> <li>- Externe oriëntatie en profilering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Slagvaardige organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saxion Onderwijs</li> </ul>
<b>Aandachtsgebieden:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internationalisering</li> <li>- Raad van toezicht en medezeggenschap</li> <li>- Herziening allocatiemodel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modernisering ICT-landschap</li> <li>- Eenduidige inrichting academies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studentondernemerschap</li> <li>- Kwaliteitsafspraken</li> <li>- Mbo-hbo-wo doorstroom</li> <li>- Studiesucces</li> <li>- Saxion Next</li> </ul>
<b>Academies:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- School of Business, Building &amp; Technology</li> <li>- Academie Creatieve Technologie</li> <li>- Academie Life Science, Engineering &amp; Design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Academie Pedagogiek &amp; Onderwijs</li> <li>- Academie Gezondheidszorg</li> <li>- Academie Mens &amp; Maatschappij</li> <li>- Academie Bestuur, Recht &amp; Ruimte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- International Business School</li> <li>- School of Commerce &amp; Entrepreneurship</li> <li>- Academie Financiën, Economie &amp; Management</li> <li>- Hospitality Business School</li> <li>- Academie Mens &amp; Arbeid</li> <li>- Saxion Parttime School</li> </ul>
<b>Diensten:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienst Bestuurszaken en Informatiemanagement (exclusief Corporate Informatie Management)</li> <li>- Saxion Research and Graduate School (incl. m asters)</li> <li>- TechForFuture</li> <li>- Dienst Onderwijs &amp; Student Support (internationalisering en kwaliteitszorg onderzoek)</li> <li>- Dienst Marketing &amp; Communicatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienst Human Resource Management</li> <li>- Dienst Control, Finance &amp; Audit</li> <li>- Dienst Business Support Organisatie</li> <li>- Dienst Facilitaire Serviceorganisatie (incl. vastgoed)</li> <li>- TechYourFuture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienst Onderwijs &amp; Student Support (ICT in Onderwijs, StudieSuccesCentrum, Bureau Kwaliteit)</li> <li>- Saxion Centrum voor Ondernemerschap</li> <li>- Dienst Bestuurszaken en Informatiemanagement, onderdeel Corporate Informatie Management</li> </ul>



	<b>Drs. J.L. Mulder</b>	<b>Mr. H.G.M. van Oldeniel</b>	<b>Drs. T. Kos</b>
Extern:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Twente</li> <li>- Overijssel</li> <li>- Den Haag</li> <li>- Internationaal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apeldoorn</li> <li>- Gelderland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deventer</li> </ul>

**EXTERNE TAKEN UIT HOOFDE VAN FUNCTIE**

<b>Drs. J.L. Mulder</b>	<b>Mr. H.G.M. van Oldeniel</b>	<b>Drs. T. Kos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid bestuur Vereniging Hogescholen</li> <li>- Voorzitter Bestuurscommissie Onderzoek Vereniging Hogescholen</li> <li>- Lid Twente Board Development</li> <li>- Lid Stuurgroep Techniepact Twente</li> <li>- Lid Foundersoverleg Novel-T</li> <li>- Lid Stuurgroep Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT</li> <li>- Lid Bestuur Stichting Twente Branding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorzitter bestuur Zestor</li> <li>- Voorzitter HBO KIA thematafel Veiligheid</li> <li>- Lid Politie Onderwijs Raad</li> <li>- Lid bestuur Economic Development Board Stedendriehoek</li> <li>- Lid adviesraad Studentenhuisvesting Stichting DUWO</li> <li>- Lid Bestuurscommissie Mens en Organisatie Vereniging Hogescholen</li> <li>- Lid Commissie Arbeidsvoorwaarden Vereniging Hogescholen</li> <li>- Lid Onderhandelingsdelegatie Werkgevers Hoger Onderwijs</li> <li>- Vicevoorzitter raad van commissarissen Twence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Bestuurscommissie Onderwijs Vereniging Hogescholen</li> <li>- Lid Deventer Economisch Perspectief</li> <li>- Lid Koersteam Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT</li> <li>- Lid Ledenraad Surf</li> <li>- Lid Stuurgroep de Kien, stadscampus Deventer</li> <li>- Lid Denktank 'Toekomst publiek-privaat samenwerken' van Katapult</li> <li>- Plaatsvervangend lid Comité van Toezicht voor Operationeel Programma EFRO 2014-2020, regio Oost-Nederland</li> </ul>

**NEVENFUNCTIES**

<b>Drs. J.L. Mulder</b>	<b>Mr. H.G.M. van Oldeniel</b>	<b>Drs. T. Kos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid van de raad van toezicht (Hochschulrat) van de TU Hamburg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid raad van commissarissen Twence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorzitter raad van toezicht Khanacademy NL</li> <li>- Lid raad van toezicht stichting dEVENTer</li> </ul>

## 5 Raad van toezicht

De raad van toezicht bestaat in 2021-2022 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 remuneratiecommissie, 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 tot 1 november 2021, 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 migranten achtergrond. Lid raad van toezicht OVO Zaanstad. Senior adviseur Sardes (bureau voor beleidsonderzoek en advies); lid curatorium en co-promotor promotie onderzoek leerstoel Health, Education and Work, Universiteit Maastricht. Tot 2021 vicevoorzitter raad van toezicht Universiteit Leiden. 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; tweede benoemingstermijn tot 01 juni 2025.

#### 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 1<sup>e</sup> 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 deeltijdonderwijs 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.

### **Studenttevredenheid:**

De gemiddelde score op het totaal van de vragen uit de Nationaal Studenten Enquête (NSE) van de bekostigde bachelor-, master- en Ad-studenten, zowel voltijd, deeltijd als duaal en Nederlandstalige als anderstalige studenten.

### **Living Technology:**

Het aandeel van de respondenten in de NSE dat het gemiddeld (zeer) eens is op twee stellingen over de mate waarin innovatieve technologie in het onderwijs is verweven.

### **Instream van internationale studenten:**

Instream van het aantal internationale studenten in voltijd Engelstalige bachelor- en masteropleidingen.

### **Groei tweede en derde geldstroom onderwijs:**

Groei ten opzichte van vorig jaar. Tweede geldstroom, zijnde publieke activiteiten met publieke middelen (bekostigd onderwijs en onderzoek). Derde geldstroom, zijnde private activiteiten. Alleen bij hoge uitzondering en binnen de regels van de helderheidsnotities is het mogelijk dat voor de private activiteiten (derde geldstroom) publieke middelen worden ingezet.

### **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 ten behoeve van de beroepspraktijk en maatschappij geleverd wordt.

### **Aantal publicaties:**

et totaal aantal nationale en het totaal aantal internationale peer-reviewed publicaties en vakpublicaties.

### **Groei tweede en derde geldstroom onderzoek:**

Groei ten opzichte van vorig jaar. Zie voor de definitie van tweede en derde geldstroom de indicator 'Groei tweede en derde geldstroom onderwijs'.

### **Spin-offs:**

Het aantal bedrijven dat (mede) is opgericht, dan wel (deels) verworven is door een medewerker of student van Saxion tijdens de werkzaamheden of studietijd óf 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).

### **Medewerkerstevredenheid:**

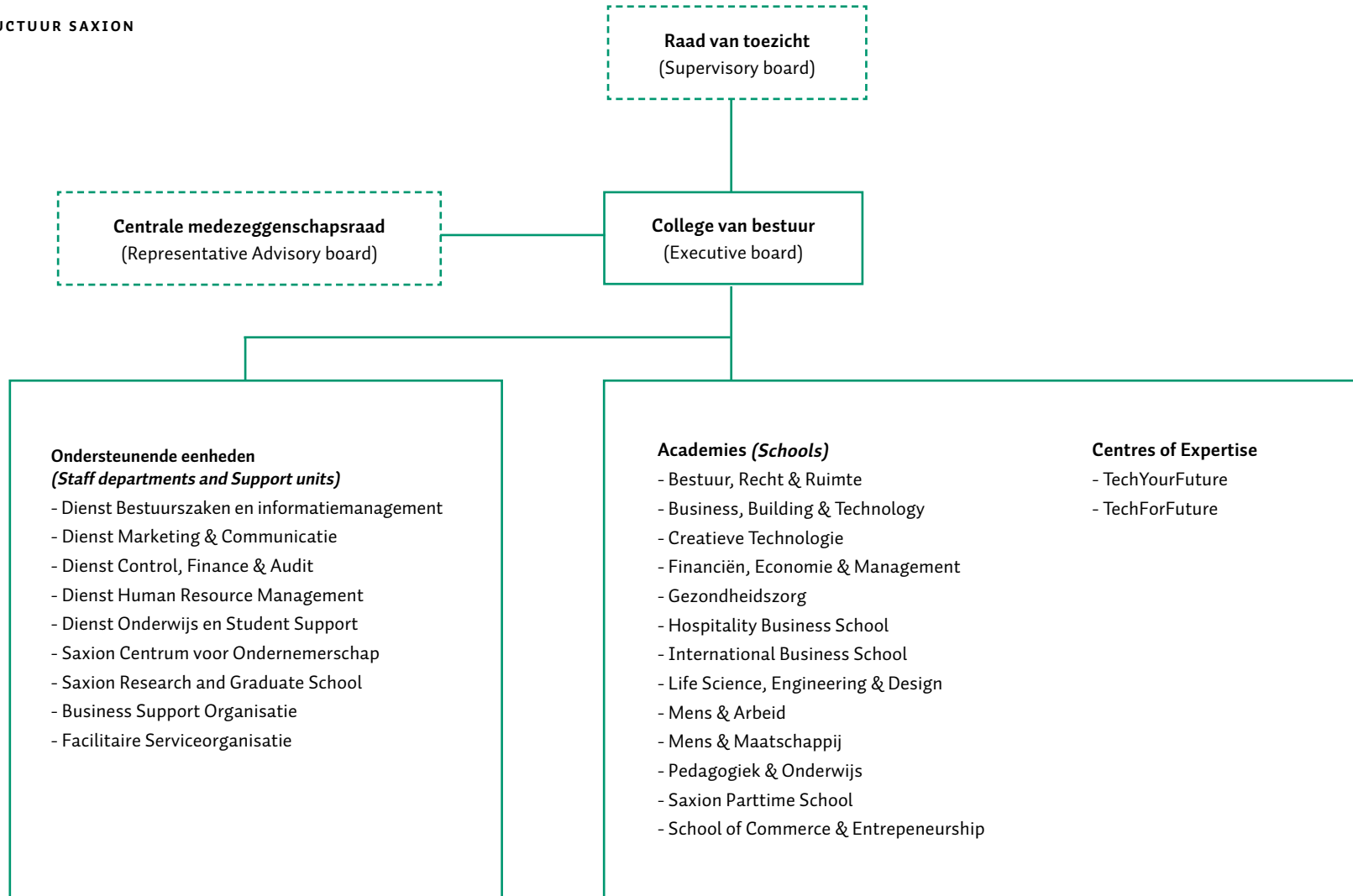
De gemiddelde score op de vraag 'Ik ben tevreden over het werken bij Saxion' die gesteld is in het Medewerkerstevredenheidonderzoek.

### **Ziekteverzuim:**

Het gemiddeld aantal zieke werknemers per honderd werknemers.

## 7 Organogram

FIGUUR B7.1 HOOFDSTRUCTUUR SAXION







# rekening

## Jaarrekening

Balans per 31 december 2021 (na resultaatbestemming)	144
Staat van baten en lasten over 2021	145
Kasstroomoverzicht over 2021	146
Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	147
<b>Overige gegevens</b>	<b>174</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>180</b>



2021

## Balans per 31 december 2021 (na resultaatbestemming)

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2021	31 december 2020
<b>Vaste activa</b>		
1.1 Immateriële vaste activa	4.896	3.414
1.2 Materiële vaste activa	137.372	137.531
1.3 Financiële vaste activa	657	685
	<u>142.925</u>	<u>141.630</u>
<b>Vlottende activa</b>		
1.4 Voorraden	36	43
1.5 Vorderingen	11.079	8.297
1.6 Liquide middelen	87.040	72.448
	<u>98.155</u>	<u>80.788</u>
	<b>241.080</b>	<b>222.418</b>
<b>2.1 Eigen vermogen</b>	104.658	84.368
<b>2.2 Voorzieningen</b>	15.130	14.219
<b>2.3 Langlopende schulden</b>	57.136	59.983
<b>2.4 Kortlopende schulden</b>	64.156	63.848
	<b>241.080</b>	<b>222.418</b>



## Staat van baten en lasten over 2021

(Bedragen x € 1.000)	2021	Begroting 2021	2020
<b>Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	220.350	191.275	180.058
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	12.198	12.248	9.858
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	46.983	55.117	53.617
3.4 Baten werk in opdracht van derden	7.432	7.752	6.201
3.5 Overige baten	7.778	5.743	7.844
<b>Totaal baten</b>	<b>294.741</b>	<b>272.135</b>	<b>257.578</b>
<b>Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	223.470	226.236	200.571
4.2 Afschrijvingen	12.122	12.782	10.726
4.3 Huisvestingslasten	9.753	10.185	9.501
4.4 Overige lasten	27.801	28.405	24.124
<b>Totaal lasten</b>	<b>273.146</b>	<b>277.608</b>	<b>244.922</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>21.595</b>	<b>5.473-</b>	<b>12.656</b>
6 Financiële baten en lasten	1.305-	1.356-	1.471-
<b>Resultaat</b>	<b>20.290</b>	<b>6.829-</b>	<b>11.185</b>
8 Resultaat deelnemingen	1-	-	113
	1-	-	113
<b>Nettoresultaat</b>	<b>20.289</b>	<b>6.829-</b>	<b>11.298</b>

## Kasstroomoverzicht over 2021

De daling van de mutatie liquide middelen ten opzichte van 2020 (circa € -3 mln.) wordt met name veroorzaakt door:

- Investerings: met name verbouwingen aan het pand in Enschede en ten behoeve van het hybride werken;
- Lagere vooruitontvangen collegegelden als gevolg van de maatregel halvering collegegelden;
- Meer vooruitbetaalde licenties;
- Anderzijds zijn de ontvangen rijksbijdragen fors hoger. Hierdoor wordt de daling deels gecompenseerd.



(Bedragen x € 1.000)	2021	2020
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo baten en lasten	21.596	12.657
Aanpassingen voor:		
4.2 Afschrijvingen	12.122	10.726
2.2 Mutaties voorzieningen	909	408
	13.031	11.134
Vlottende middelen:		
1.4 Voorraden	7	9
1.5 Vorderingen	2.782-	1.143
2.4 Schulden	160	3.259
	2.615-	4.411
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	32.013	28.201
5 Betaalde interest	1.317-	1.695-
	1.317-	1.695-
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>30.696</b>	<b>26.506</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
1.1 Investerings in immateriële vaste activa	2.138-	1.998-
1.2 Investerings in materiële vaste activa	11.159-	4.142-
1.2 Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	-
1.3 Mutaties leningen financiële vaste activa	77	57
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>13.220-</b>	<b>6.083-</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
2.3 Nieuw opgenomen leningen	356	319
2.3 Aflossing langlopende schulden	3.239-	3.126-
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>2.883-</b>	<b>2.807-</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>14.592</b>	<b>17.617</b>

# 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; 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 Harpertzoon Tromplaan 30 (KvK nummer: 38.02.49-38).

### Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het college van bestuur van Saxion zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

### Consolidatie

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

### Verbonden partijen

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

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

### Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Investeringsactiviteiten in immateriële en materiële vaste activa zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. Nieuwe leningen en betaalde aflossingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

## Algemene grondslagen

### Algemeen

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

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Verplichtingen worden opgenomen wanneer er voor balansdatum een oorsprong is voor deze verplichtingen. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

### Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn 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 waardeverminderingverliezen.

## 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 waardevermindering wordt verwezen naar de alinea bijzondere waardeverminderingen of vervreemding van vaste activa.

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

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

### Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige levensduur. Voor gebouwen wordt de componentenmethode gehanteerd voor verwerking van kosten groot onderhoud. De componentenmethode houdt in dat de

kostprijs van een materieel vast actief die bij de eerste verwerking is bepaald wordt toegerekend aan de afzonderlijke bestanddelen overeenkomstig de gebruiksduur of het verwachte gebruikspatroon, waarna afzonderlijk wordt afgeschreven over het deel van de kostprijs dat is toegerekend aan de bestanddelen. De componentenmethode gaat er dus vanuit dat één gebouw is opgebouwd uit verschillende componenten met ieder een andere gebruiks- en levensduur. Op grond, materiële vaste activa in uitvoering, vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Het gebouw in Hengelo is niet aan de bedrijfsvoering dienstbaar en wordt deels verhuurd en is gedeeltelijk buiten gebruik gesteld. Het gebouw wordt gewaardeerd op actuele (reële) waarde. De actuele waarde wordt onder meer gebaseerd op beschikbare marktgegevens en samengesteld door een externe taxateur. Deze waarde wordt minimaal eens in de vijf jaar opnieuw getoetst. De laatste taxatie heeft in 2021 plaatsgevonden.

De waardevermeerdering van gebouw in Hengelo als gevolg van een herwaardering dient rechtstreeks in het eigen vermogen te worden verwerkt in een herwaarderingsreserve. De herwaarderingsreserve wordt bepaald als het positieve verschil tussen de reële waarde en de initiële verkrijgings- of vervaardigingsprijs (zonder rekening te houden met enige afschrijving of waardevermindering). Op het gebouw in Hengelo wordt niet afgeschreven.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

De activeringsgrens bedraagt € 5.000. 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 vervolgwaaarding worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering. Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

#### **Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend**

Deze worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een bijzondere duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de staat van baten en lasten.

#### **Langlopende vorderingen**

De vorderingen op groepsmaatschappijen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van transactiekosten (indien materieel). Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Bij de waardering wordt rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen.

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

#### **Bijzondere waardeverminderingen of vervreemding van vaste activa**

Op iedere balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het

individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort (inventaris op academieniveau en vastgoed op niveau van aangehouden locaties). Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonderwaardeverminderingverlies 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.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument.

#### **Voorraden**

De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of verkrijgingsprijzen onder toepassing van de FIFO-methode (first in, first out) of lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de 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, de toerekening aan de exploitatie, en de reeds ontvangen subsidies en gedeclareerde termijnen voor contractactiviteiten.

Indien het saldo van een onderhanden project:

- Een vordering is, wordt het nettobedrag als een vordering (actief) opgenomen;
- Een schuld is, wordt het nettobedrag als een schuld (passief) opgenomen.

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 Werkloosheidsbijdragen, Jubilea, eigenrisico Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) en Werktijdvermindering Senioren zijn opgenomen tegen de contante waarde, rekening houdende met de meest actuele rekenrente. De voorzieningen Duurzame inzetbaarheid, Langdurig zieken en Transitievergoeding zijn, vanwege de onzekerheid over de termijn tot betaling en/of de korte termijn tot betaling, tegen de nominale waarde opgenomen. De 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 geormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post als 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

#### Normatieve rijksbijdragen

Rijksbijdragen, inclusief de geormerkte rijksbijdragen, uit hoofde van de basisbekostiging worden in het kalenderjaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig als baten in de staat van baten en lasten opgenomen.

#### Niet-normatieve rijksbijdrage en overige overheidsbijdragen en -subsidies

Deze baten hebben betrekking op een specifiek doel en worden als een exploitatiesubsidie of een investeringssubsidie verwerkt:

- Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk en aantoonbaar is dat deze worden ontvangen;
- Investeringsubsidies als vooruitontvangen bedrag onder de overlopende passiva en kunnen zowel een langlopend als kortlopend karakter hebben, of in mindering op de boekwaarde van het actief.

#### 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.

### 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 (Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds, ABP) en wordt – overeenkomstig de in de RJ 660 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

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 Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Er wordt aan deze Regeling voldaan. Het beheer van de financiële stromen en posities is gericht op minimalisatie van kosten en risico's en maximalisatie van opbrengsten. De treasurycommissie bewaakt de liquiditeitspositie op basis van de gerealiseerde liquiditeitsontwikkeling en de liquiditeitsprognoses. Daarnaast worden andere zaken, zoals de ontwikkeling van de rente, op basis van het treasurystatuut en het jaarplan van de treasurycommissie beoordeeld. Saxion voert een risicomijdend beleid ten aanzien van het gebruik van financiële instrumenten. Deze worden uitsluitend gebruikt ter afdekking van risico's. Met name wordt grote terughoudendheid betracht bij het aangaan van derivaten. Saxion heeft geen derivaten per eind 2021.

### Kredietrisico

De vorderingen bestaan grotendeels uit vorderingen op studenten, deelnemers, cursisten en subsidieverstrekkers. Het risico is dat deze niet aan hun financiële verplichtingen kunnen voldoen. Saxion heeft regels en procedures opgesteld waaraan de studenten, deelnemers en cursisten moeten voldoen met betrekking tot de betaling van college- en cursusgelden. Hiermee is het risicoprofiel verlaagd.

### Renterisico

Saxion maakt gebruik van het geïntegreerd middelenbeheer (schatkistbankieren). Mede hierdoor zijn de prijs-, financierings-, liquiditeits- en kasstroomrisico's beperkt. De leningenportefeuille van Saxion kenmerkt zich door langlopende leningen met relatief lange rentevaste perioden. In 2021 zijn geen nieuwe leningen afgesloten en de verwachting is dat dit in 2022 ook niet noodzakelijk zal zijn. De ontwikkeling van de variabele rente wordt nauwlettend gevolgd. Bij uitgegeven leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. Met betrekking tot opgenomen leningen heeft één lening een variabele rente (€ 6 mln. stand per 31 december 2021). De overige opgenomen leningen hebben een vast rentepercentage. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd.

### Marktwaaarderisico

De marktwaarde van de in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen 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

<b>(Bedragen x € 1.000)</b>	Aanschafprijs 1 januari 2021	Cumulatieve afschrijvingen en waarde- verminderingen	Boekwaarde 1 januari 2021	Herwaardering	Investerings	Desinvesteringen cumulatieve aanschafprijs	Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31 december 2021	Cumulatieve afschrijvingen en waardevermin- deringen	Boekwaarde 31 december 2021
Overige immateriële vaste activa	3.280	433-	2.847	-	570	-	-	656-	3.850	1.089-	2.761
Vooruitbetalingen op immateriële vaste activa	567	-	567	-	1.568	-	-	-	2.135	-	2.135
	<b>3.847</b>	<b>433-</b>	<b>3.414</b>	<b>-</b>	<b>2.138</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>656-</b>	<b>5.985</b>	<b>1.089-</b>	<b>4.896</b>

De in gebruik genomen investeringen houden verband met een aantal afgewikkelde (deel-)implementaties, waaronder Digitaal toetsen en Toekomst Bestendige IT (vernieuwing van de infrastructuur). De activa in ontwikkeling (vooruitbetaald) heeft betrekking op lopende projecten, zoals Toekomst Bestendige Bedrijfsvoering, Cursistenbeleid en Onderwijslogistiek in 4D (met name activiteiten rondom plannen en roosteren).

De impairmentanalyse is per eind 2021 gedaan en hieruit is geen indicatie ontstaan om over te gaan tot bijzondere waardeverminderingen of terugname van eerder verwerkte bijzondere waardeverminderingen.



## 1.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

(Bedragen x € 1.000)	Aanschafprijs 1 januari 2021	Cumulatieve afschrijvingen en waarde- verminderingen	Boekwaarde 1 januari 2021	Investe- ringen	Overboekingen	Desinvesteringen cumulatieve aanschafprijs	Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	Afschrijvingen	Bijzondere waar- devermindering	Aanschafprijs 31 december 2021	Cumulatieve afschrijvingen en waardever- minderingen	Boekwaarde 31 december 2021
Gebouwen en terreinen	191.426	71.634-	119.792	1.970	54	6.263-	6.037	6.082-	-	187.187	71.679-	115.508
Inventaris en apparatuur	36.837	22.540-	14.297	8.527	887	6.072-	5.978	5.064-	-	40.179	21.626-	18.553
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruit- betaald	942	-	942	810	941-	-	-	-	-	811	-	811
Niet aan bedrijfsvoering dienstbaar	2.851	351-	2.500	-	-	-	-	-	-	2.851	351-	2.500
	<b>232.056</b>	<b>94.525-</b>	<b>137.531</b>	<b>11.307</b>	<b>-</b>	<b>12.335-</b>	<b>12.015</b>	<b>11.146-</b>	<b>-</b>	<b>231.028</b>	<b>93.656-</b>	<b>137.372</b>

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 2021 plaatsgevonden.

Het saldo van de desinvesteringen bedraagt k€ 320. Een groot gedeelte wordt veroorzaakt door afstoten van huurpanden ten behoeve van studenthuisvesting.

In de investeringen 2021 zijn onder andere opgenomen verbouwingen aan het gebouwdeel Wolvekamp en Schierbeek en het Smart Tinylab. Daarnaast zijn er investeringen gedaan in monitoren, laptops, telefoons en meubilair voor de thuiswerkvoorzieningen voor medewerkers. Om het hybride werken verder mogelijk te maken zijn er investeringen gedaan in docking stations, in multifunctionele vergadercabines (Pods) en zijn bestaande overleg ruimtes omgebouwd tot teams-ruimtes.

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.

De impairmentanalyse is per eind 2021 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 2021	Investerings en verstekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31 december 2021
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	20	-	-	1-	19
Overige deelnemingen	16	-	-	-	16
Vorderingen op groepsmaatschappijen	50	-	-	-	50
Overige vorderingen	599	50	77	-	572
	685	50	77	1-	657

**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. Phix B.V. te Enschede, opgericht d.d. 22 maart 2017

Het gestorte en geplaatste aandelenkapitaal van de deelneming bedraagt k€ 268.

Saxion participeert met een storting op aandelen van k€ 16, bestaande uit 1.600 aandelen van nominaal € 1 en € 14.400 agio (7,0%). Saxion heeft geen beleidsbepalende invloed (stemrecht van 4,2%). De deelneming wordt waarschijnlijk in 2022 afgestoten.

**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 2021 zijn k€ 30 aan aflossingen gedaan (zie afgeloste leningen). Ultimo 2021 is het saldo aan verstekte leningen k€ 50 (2020: k€ 43). Op elke lening wordt jaarlijks met een bandbreedte van k€ 0,5 en k€ 6 afgelost totdat het geleende bedrag volledig is terugbetaald. Er is geen rente verschuldigd.

2. Overdracht van het Conservatorium naar ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten

In verband met de overdracht van het Conservatorium naar ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten zijn financiële afspraken gemaakt met betrekking tot de huisvestingslasten. Voor het verschil tussen de baten voor huisvesting (HBO-huisvestingsnorm) en de werkelijke huisvestingslasten heeft Saxion de verplichting om, ingeval hieruit een negatief saldo ontstaat, een lening te verstrekken aan ArtEZ met een maximum van k€ 2.000 voor een periode van maximaal 25 jaar (uiterlijk tot 1 mei 2031). Over een eventueel verstekte lening wordt een rente vergoed van 2%. De oorspronkelijke vordering bedroeg k€ 631. In 2014 is de aflossingsverplichting ontstaan. Aflossing 2021 bedraagt k€ 21. Het saldo van de vordering per ultimo 2021 bedraagt k€ 467.

3. Lening aan Phix B.V.

Saxion heeft in 2017 een lening aan Phix B.V. verstrekt van k€ 84 voor een periode van vier jaar. Aflossing 2021 bedraagt k€ 26. Het saldo van de vordering per ultimo 2021 bedraagt k€ 42. Over de verstekte lening wordt een rente vergoed van 3%. De lening wordt in 2022 waarschijnlijk volledig afgelost.

## 1.4 VOORRADEN

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2021	31 december 2020
Gebruiksgoederen	36	43

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

## 1.5 VORDERINGEN

(Bedragen x €1.000)	31 december 2021	31 december 2020
Debiteuren	1.863	1.402
Studenten / deelnemers / cursisten	634	1.316
Vooruitbetaalde kosten	3.504	2.016
Waardering Onderhanden projecten	4.194	2.850
Verstreckte voorschotten	54	51
Overige	830	725
Overlopende activa	8.582	5.642
Voorzieningen wegens oninbaarheid	-	63-
	11.079	8.297

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

De vordering op studenten/deelnemers/cursisten is lager dan in 2020. Dit wordt veroorzaakt door de halvering collegegelden. De hogere vooruitbetaalde kosten houden verband met meer en hogere licentiekosten. De waardering onderhanden projecten is in 2021 hoger ten opzichte van 2020 doordat er voor een groot aantal projecten nog te factureren bedragen of nog te ontvangen subsidies zijn. Het te factureren werk bestaat voor k€ 3.711 (2020: k€ 2.414) uit subsidieprojecten en voor k€ 483 (2020: k€ 436) uit projecten contractactiviteiten.

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

(Bedragen x € 1.000)	2021	2020
Stand per 1 januari	63	69
Onttrekking	3-	6-
Dotatie	12	-
Vrijval	72-	-
Stand per 31 december	-	63

## 1.6 LIQUIDE MIDDELEN

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2021	31 december 2020
Kasmiddelen	-	1
Tegoeden op bank- en girorekeningen	87.040	72.447
	87.040	72.448

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 2020	Mutatie boekjaar	Resultaat	Stand 1 januari 2021	Mutatie boekjaar	Resultaat	Stand 31 december 2021
<b>Algemene reserve</b>							
Algemene reserve	58.981		4.562	63.543	2.022	1.426	66.991
<b>Bestemmingsreserve (privaat)</b>							
Reserve contractactiviteiten Saxion	10.730		432	11.162		655	11.817
Reserve deelneming private activiteiten	20-		-	20-		1	19-
Reserve Saxion Next	112		547	659		513	1.172
	10.822			11.801			12.970
<b>Bestemmingsreserve (publiek)</b>							
Kwaliteitsafspraken	-		1.661	1.661		1.950	3.611
Reserve t.b.v corona	-		4.839	4.839	2.022-	700-	2.117
Reserve NPO versnellingsmiddelen	-		-	-		13.141	13.141
Reserve t.b.v. duurzame inzetbaarheid	-		-	-		3.457	3.457
Reserve t.b.v. Immateriële vaste activa	-		-	-		468	468
	-			6.500			22.794
<b>Bestemmingsfonds (publiek)</b>							
Expertisecentrum TechYourFuture	1.415		628-	787		366-	421
Expertisecentrum TechForFuture	1.851		113-	1.738		256-	1.482
	3.266			2.525			1.903
<b>Wettelijke reserve</b>							
Herwaarderingsreserve	149	-149	-			-	
	73.218	-149	11.300	84.369	-	20.289	104.658

**Voorstel verdeling van het resultaat**

Het resultaat uit de exploitatie over 2021 bedraagt k€ 20.289 positief. Het voorstel is dit resultaat als volgt te bestemmen:

**(Bedragen x € 1.000)**

1.426	wordt toegevoegd aan de algemene reserve
655	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat
1	wordt toegevoegd aan de reserve deelneming private activiteiten
513	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat Saxion Next
1.950	wordt toegevoegd aan het bestemmingsreserve publiek kwaliteitsafspraken
700-	wordt onttrokken aan het bestemmingsreserve publiek corona

**(Bedragen x € 1.000)**

13.141	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve NPO versnellingsmiddelen
3.457	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve duurzame inzetbaarheid
468	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve IVA
366-	wordt onttrokken aan het bestemmingsfonds publiek TechYourFuture
256-	wordt onttrokken aan het bestemmingsfonds publiek TechForFuture

20.289

Vooruitlopend op de goedkeuring van de jaarrekening door de raad van toezicht, is dit voorstel tot resultaatverdeling reeds in de jaarrekening 2021 verwerkt.

#### **Algemene reserve**

De algemene reserve wordt gevormd uit de resultaten behaald uit (publieke) onderwijs- en onderzoeksactiviteiten.

#### **Bestemmingsreserves (privaat)**

De reserve contractactiviteiten, reserve deelneming private activiteiten en de reserve van Saxion Next 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 2021 niet volledig besteed. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door vertraagde investeringen in met name de facilitaire leeromgeving. Met de medezeggenschap is afgesproken dat de onderbesteding in de komende jaren wordt ingezet. De verantwoordelijke eenheden nemen dit mee in hun planvorming vanaf 2022.

In 2020 is door corona vertraging ontstaan in de uitvoering van (vernieuwings-) activiteiten. Beschikbare middelen die hierdoor onvolledig konden worden ingezet zijn in 2020 opgenomen in een bestemmingsreserve. Deze is in 2021 deels ingezet voor een inhaalslag en versnelling van activiteiten op met name het gebied van IT, informatiebeveiliging & privacy (IB&P), ontwikkeling onderwijs en onderzoek (€ 1,4 mln.). De inschatting is dat € 2 mln. niet zal worden ingezet vanwege het voortduren van de coronacrisis. Dit bedrag is ultimo 2021 ten gunste van de algemene reserve vrijgevallen. Daarnaast is € 0,7 mln. aan de reserve toegevoegd vanuit niet besteed onderzoeksbudget. Het resterende deel van de bestemmingsreserve zal vanaf 2022 ingezet worden voor dezelfde doeleinden als in 2020 bepaald.

In het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) heeft Saxion in 2021 extra middelen ontvangen. Een onderdeel hiervan is een extra jaar bekostiging op basis van t-1. Er heeft planvorming met betrekking tot de inzet van deze middelen plaatsgevonden en de besteding zal in 2022 tot en met 2024 plaatsvinden. Daarom is hiervoor in 2021 een bestemmingsreserve gevormd.

Vanuit de regeling duurzame inzetbaarheid kunnen uren worden gespaard.

Voor een aantal spaardoeleinden is een voorziening, conform afspraak met de Vereniging Hogescholen, opgenomen. Dit betreffen de gespaarde uren die geen zakelijk karakter hebben. Voor de gespaarde uren die op 1 september 2023 resteren zullen alternatieve aanwendingsmogelijkheden worden geboden volgens het keuzemenu arbeidsvoorwaarden en daarmee bedraagt deze reserve eind 2023 nihil.

Het resultaat op de activering van implementatiekosten van applicaties is toegevoegd aan een bestemmingsreserve immateriële vaste activa (IVA) ten behoeve van de toekomstige afschrijvingen die uit deze activering voortvloeien.

#### **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. Deze hield verband met de waardering van het pand in Hengelo tegen actuele waarde. De herwaarderingsreserve is nihil, omdat de actuele waarde per 31 december van het boekjaar lager is dan de oorspronkelijke verkrijgingsprijs. Het verschil is in 2020 ten laste van de herwaarderingsreserve en het resultaat gebracht.

## 2.2 VOORZIENINGEN

(Bedragen x € 1.000)	Stand per 1 januari 2021	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31 december 2021	Kortlopende deel < 1 jaar	Langlopende deel > 1 jaar
Voorziening Werkloosheidsbijdragen	1.995	810	901	-	4-	1.908	1.038	871
Voorziening Jubilea	2.123	195	82	-	5	2.231	115	2.116
Voorziening Eigen risico WGA	3.100	1.617	637	190	15	3.875	685	3.190
Voorziening Duurzame inzetbaarheid	918	-	132	68	-	718	165	552
Voorziening Werktijdvermindering senioren	5.698	2.513	1.912	270	1-	6.030	2.113	3.917
Overige voorzieningen	385	228	234	13	-	366	269	97
	14.219	5.364	3.898	541	15	15.128	4.385	10.744

**Voorziening Werkloosheidsbijdragen**

Saxion is eigen risicodragers voor de WW en BWV. Dit betekent dat Saxion voor de duur van de WW en eventueel de BWV 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% (2020: 0,5%) contant gemaakt. Niet meegenomen is de te verwachten in- en uitstroom van ex-medewerkers, omdat dit niet bij Saxion in beeld is.

**Voorziening Jubilea**

In de cao-hbo art. H5 is vastgelegd dat medewerkers bij hun 25-, 40- en 50-jarig ambtsjubileum een uitkering ontvangen ter grootte van hun brutosalaris. Deze voorziening is gevormd ten behoeve van verwachte toekomstige uitbetalingen in verband met jubilea van per 31 december van het boekjaar in dienst zijnde medewerkers. Bij de bepaling van de voorziening is rekening gehouden met een verwachte indexatie van de salarissen met 2% (2020: 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% (2020: 0,5%) contant gemaakt.

**Voorziening Eigen risico WGA**

Saxion is eigenrisicodragers voor de WGA, hetgeen tot gevolg heeft dat Saxion het risico voor de lasten van de WGA-uitkeringen gedurende een periode van tien jaar zelf draagt. De voorziening is gewaardeerd tegen het bedrag van de bezoldiging inclusief vakantiegeld en werkgeverslasten gedurende de periode van eigenrisicodragerschap. Dit bedraagt maximaal tien jaar, tenzij de pensioengerechte leeftijd eerder is. Er wordt geen rekening gehouden met verwachte

loonindexatie. De voorziening is op basis van een rekenrente van 0,5% (2020: 0,5%) contant gemaakt. Dotatie aan de voorziening vindt plaats op het moment dat voorzien wordt dat een werknemer instroomt in de WGA. Om deze reden fluctueert de omvang van de jaarlijkse dotatie.

**Voorziening Duurzame inzetbaarheid**

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 één jaar worden gespaard (tot september 2020 was dit maximaal vijf 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 spaardoelinden 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 spaardoelinden 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 rekening gehouden met een blijfkans van 95% (2020: 95%) en een verwachte indexatie van de salarissen met 2%.

### **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 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 (categorie a);
2. Actieve deelnemers, oftewel 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 vijf jaar aan beide criteria zullen voldoen (categorie d).

De voorziening wordt als volgt bepaald:

- Groep a: niet opgenomen in de voorziening.
- Groep b: het werkgeversaandeel in de kosten wordt voor de duur van de individuele regelingen voorzien.
- Groep c en d: er wordt een beste inschatting gemaakt op basis van de gemiddelde in- en doorstroom van de afgelopen drie 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 vijf jaar hier niet aan zullen voldoen (categorie e), is geen voorziening getroffen. Voor deze groep kan geen betrouwbare schatting worden gemaakt.

Er wordt rekening gehouden met een blijfkans van 82% (2020: 80%) en een verwachte indexatie van de salarissen met 2%. De stijging van de voorziening wordt veroorzaakt door een toename van aantal deelnemers met 20. De voorziening is tegen een rekenrente van 0,5% (2020: 0,5%) contant gemaakt.

### **Overige voorzieningen**

Onder de overige voorzieningen zijn de verplichtingen die voortvloeien uit mogelijk toekomstig te betalen transitievergoedingen, langdurig zieken, bubbledeckvloeren en verlieslatende contracten.

## 2.3 LANGLOPENDE SCHULDEN

(Bedragen x € 1.000)	Stand per 1 januari 2021	Aangegane leningen 2021	Aflossingen 2021	Oprenting 2021	Overige waarde- verandering	Stand per 31 december 2021	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rentevoet
Lening ministerie van Financiën 1468	5.469	-	288	-	-	5.181	288	4.893	3.742	4,100%
Lening ministerie van Financiën 1532	6.333	-	333	-	-	6.000	333	5.667	4.333	3-maands Euribor + 0,100%
Lening ministerie van Financiën 1533	6.333	-	333	-	-	6.000	333	5.667	4.333	3,900%
Lening ministerie van Financiën 1534	6.333	-	333	-	-	6.000	333	5.667	4.333	3,910%
Lening ministerie van Financiën 1535	3.310	-	174	-	-	3.136	174	2.962	2.265	3,910%
Lening ministerie van Financiën 1611	6.417	-	333	-	-	6.084	333	5.683	4.350	3,370%
Lening ministerie van Financiën 1612	5.133	-	267	-	-	4.866	267	4.667	3.600	3,760%
Lening ministerie van Financiën 1613	2.696	-	140	-	-	2.556	140	2.416	1.856	3,770%
Lening ministerie van Financiën 1636	3.250	-	167	-	-	3.084	167	2.917	2.250	2,350%
Lening ministerie van Financiën 2747	15.600	-	600	-	-	15.000	600	14.400	12.000	0,430%
Keuzemenu arbeidsvoorwaarden	2.078	357	273	-	37	2.199	-	2.199	2.199	n.v.t.
	<b>62.952</b>	<b>357</b>	<b>3.241</b>	<b>-</b>	<b>37</b>	<b>60.105</b>	<b>2.969</b>	<b>57.136</b>	<b>45.261</b>	

De stand per 1 januari 2021 (k€ 62.952) bestaat uit de eindbalans 2020 van k€ 59.983 plus het kortlopende deel van de langlopende schulden ultimo 2020 van k€ 2.969.

De aflossingstermijnen van de leningen voor 2021 van k€ 2.969 is opgenomen onder de 'Kortlopende schulden'.

#### Keuzemenu arbeidsvoorwaarden

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

#### Gestelde zekerheden 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 december 2021	31 december 2020
Crediteuren	6.141	6.415
Loonheffing	6.438	6.274
Omzetbelasting	190	222
Premies sociale verzekeringen	2.256	2.146
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.884	8.642
Schulden terzake van pensioenen	3.012	2.627
Kortlopend deel langlopende schulden kredietinstellingen	2.969	2.970
Overige kortlopende schulden	2.969	2.970
Vooruitontvangen college- en les gelden	14.345	21.790
Vooruit gefactureerde termijnen projecten	9.553	8.223
Vakantiegeld en vakantiedagen	7.737	7.216
Te betalen interest	410	422
Waarborgsommen	210	160
Nog te ontvangen facturen	117	415
Vooruitontvangen bedragen	6.591	2.046
Overige	4.187	2.922
Overlopende passiva	43.150	43.194
	<b>64.156</b>	<b>63.848</b>

Alle schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

De daling van de vooruit ontvangen college- en les gelden houdt met name verband met de halvering collegegelden. De vooruit gefactureerde termijnen projecten is in 2021 hoger ten opzichte van 2020 doordat er voor meer projecten bedragen vooruit zijn gefactureerd en ontvangen

zijn die nog niet besteed zijn. Het saldo bestaat voor k€ 8.512 (2020: k€ 7.190) uit subsidieprojecten en voor k€ 1.041 (2020: k€ 1.033) uit projecten contractactiviteiten. De stijging van de vooruit ontvangen bedragen betreft vooral de nog niet bestede niet-normatieve rijksbijdrage van circa € 4,5 mln. (middelen NPO, die naar rato van de besteding als bate worden genomen).

**Kredietinstellingen**

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

**OVERZICHT GEORMERKTE DOELSUBSIDIES OCW****G1. SUBSIDIES WAARBIJ HET EVENTUEEL NIET AANGEWENDE DEEL VAN DE SUBSIDIE, MITS DE ACTIVITEITEN VOLLEDIG ZIJN UITGEVOERD, KAN WORDEN BESTEED AAN ANDERE ACTIVITEITEN WAARVOOR BEKOSTIGING WORDT VERSTREKT**

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing	Datum	De activiteiten zijn ultimo 2021 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	J
Vakcommunity leven lang ontwikkelen	0L20-03		29-04-2020	N
Extra hulp voor de klas	COHO210033		13-04-2021	N
Vraagfinanciering HO	1159405-1		20-07-2021	J
Vraagfinanciering HO	1119684-1		20-01-2021	J
Vraagfinanciering HO	1151234-1		15-04-2021	J
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2020/2021	1095222-1		20-11-2020	J
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2021/2022	1183858-3		22-11-2021	N

**G2A. SUBSIDIES DIE UITSLUITEND MOGEN WORDEN AANGEWEND VOOR HET DOEL WAARVOOR DE SUBSIDIE IS VERSTREKT, AFLOPEND PER ULTIMO VERSLAGJAAR**

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing	Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen tot en met 2020	Totale subsidiabele kosten tot en met 2020	Saldo per 1 januari 2021	Ontvangen in 2021	Subsidiabele kosten in 2021	Te verrekenen per 31 december 2021
Doorstroomprogramma mbo-hbo DHBO17010	DHBO17010		23-10-2017	189.554	189.554	127.389	62.165	-	-	62.165
Doorstroomprogramma mbo-hbo DHBO18040	DHBO18040		15-03-2018	199.999	199.999	248.631	-	-	-	-
Coronabanen	COHO210033		13-04-2021	598.862	-	-	-	598.862	490.951	107.911
				988.414	389.553	376.020	62.165	598.862	490.951	170.076

## G2B. SUBSIDIES DIE UITSLUITEND MOGEN WORDEN AANGEWEND VOOR HET DOEL WAARVOOR DE SUBSIDIE IS VERSTREKT, DOORLOPEND TOT IN EEN VOLGEND VERSLAGJAAR

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen tot en met 2020	Totale subsidiabele kosten tot en met 2020	Saldo per 1 januari 2021	Ontvangen in 2021	Subsidiabele kosten in 2021	Saldo per 31 december 2021
	Kenmerk	Datum							
Student4Student	1393060	23-07-2018	299.500	301.848	155.242	146.606	-	61.184	85.422
Doorstroomprogramma mbo-hbo DHBO19017	DHBO19017	30-10-2018	198.880	198.880	9.345	189.535	-	1.196	188.339
			498.380	500.728	164.587	336.141	-	62.379	273.762

## NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VEPLICHTINGEN

Langlopende huurverplichtingen			Langlopende rechten (verhuurcontracten en gunste van Saxion)			Langlopende leaseverplichtingen		
Te betalen			Te betalen			Te betalen		
Binnen één jaar	€	2.862.240	Binnen één jaar	€	1.100.679	Binnen één jaar	€	41.319
Tussen één en vijf jaar	€	6.848.114	Tussen één en vijf jaar	€	597.601	Tussen één en vijf jaar	€	40.363
Meer dan vijf jaar	€	3.240.568	Meer dan vijf jaar	€	-	Meer dan vijf jaar	€	-
<b>Totaal</b>	<b>€</b>	<b>12.940.922</b>	<b>Totaal</b>	<b>€</b>	<b>1.698.280</b>	<b>Totaal</b>	<b>€</b>	<b>81.682</b>

**Eigenrisicodragers Werkloosheidsbijdragen**

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

**Eigen risicodragers WGA**

Saxion is eigen risicodragers voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikte (hierna: 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. Er wordt ouderdomspensioen, arbeidsongeschiktheidspensioen en nabestaandenpensioen bij het ABP opgebouwd. Het risico bestaat dat de premies gaan stijgen. Hiervan kan geen betrouwbare inschatting worden gemaakt. De pensioenpremie van ABP blijft in 2022 gelijk aan 2021. De premie voor het ouderdoms- en nabestaandenpensioen blijft 25,9%.

**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 € 345.

## 3.1 RIJKSBIJDAGEN

(Bedragen x € 1.000)	2021	Begroting 2021	2020
Rijksbijdrage	220.044	191.201	179.892
Geormerkte OCW subsidies	306	74	166
	<b>220.350</b>	<b>191.275</b>	<b>180.058</b>

De rijksbijdrage bestaat uit een normatief (€ 218,7 mln.) en een niet-normatief (€ 1,3 mln.) deel. Het niet-normatieve deel betreft de NPO corona enveloppe en is bestemd voor specifieke doelen. Hiervoor is € 5,8 mln. ontvangen, waarvan € 1,3 mln. in 2021 is besteed. Het niet bestede deel van € 4,5 mln. is verantwoord onder de vooruit ontvangen bedragen.

Het verschil van circa € 29 mln. t.o.v. de begroting betreft voornamelijk:

- Extra middelen uit het NPO van € 23,6 mln., die bij het opstellen van de begroting nog niet bekend waren. Dit betreft circa € 13,8 mln. in verband met een extra jaar bekostiging op basis van t-1, circa € 8,5 mln. compensatie voor halvering collegegelden en circa € 1,3 mln. bestede middelen voor specifieke thema's;
- Compensatie stijging loonkosten van circa € 4,4 mln.

## 3.2 OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN EN -SUBSIDIES

(Bedragen x €1.000)	2021	Begroting 2021	2020
Overige overheidsbijdragen	12.198	12.248	9.858

De stijging ten opzichte van 2020 wordt veroorzaakt door extra ontvangen NPO-subsidies van € 1,6 mln. met betrekking tot 'Extra hulp voor de klas'. Daarnaast zijn er ten opzichte van 2020 meer baten uit subsidieprojecten gerealiseerd in verband met groei van het aantal projecten.

## 3.3 COLLEGE-, CURSUS-, LES EN EXAMENGELDEN

(Bedragen x € 1.000)	2021	Begroting 2021	2020
Collegegelden	46.983	55.117	53.617

De lagere collegegelden worden hoofdzakelijk veroorzaakt door de halvering van het collegegeld in 2021/2022 (vanuit het NPO). Dit wordt via de rijksbijdrage door OCW gecompenseerd.

## 3.4 BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN

(Bedragen x € 1.000)	2021	Begroting 2021	2020
Contractonderwijs	6.022	6.739	5.071
Contractonderzoek	1.314	901	845
Overige	96	112	285
	<b>7.432</b>	<b>7.752</b>	<b>6.201</b>

De baten contractonderwijs en contractonderzoek zijn ten opzichte van 2020 gestegen met circa € 1,4 mln. In 2020 hebben, door het begin van de coronacrisis, een aantal activiteiten niet of vertraagd plaatsgevonden.

## 3.5 OVERIGE BATEN

(Bedragen x € 1.000)	2021	Begroting 2021	2020
Opbrengst verhuur	2.231	2.553	2.465
Detachering personeel	1.533	555	1.560
Sponsoring	59	65	170
Overige baten	3.955	2.570	3.649
	<b>7.778</b>	<b>5.743</b>	<b>7.844</b>

De hogere opbrengsten detachering personeel ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt doordat er meer medewerkers zijn gedetacheerd die nog niet bekend waren bij het opstellen van de begroting. De overige baten zijn hoger dan begroot, dit komt met name door hogere opbrengst externe minoren.



## 4.1 PERSONEELSLASTEN

(Bedragen x € 1.000)	2021	Begroting 2021	2020
Lonen en salarissen	152.888	152.532	141.922
Sociale lasten	20.108	19.948	17.921
Pensioenlasten	26.091	25.593	22.723
<b>Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</b>	<b>199.087</b>	<b>198.073</b>	<b>182.566</b>
Dotaties personele voorzieningen	4.738	5.871	4.255
Personeel niet in loondienst	15.763	15.009	10.481
Overige personele lasten	5.119	7.283	4.477
<b>Overige personele lasten</b>	<b>25.620</b>	<b>28.163</b>	<b>19.213</b>
WAO-conforme uitkeringen	1.237-	-	1.208-
	<b>223.470</b>	<b>226.236</b>	<b>200.571</b>

De stijging van de lonen en salarissen ten opzichte van 2020 houdt hoofdzakelijk verband met een stijging van het gemiddeld aantal fte's. Daarnaast is sprake van een toename van de incidentele wervingskosten, inhuur en overige personele lasten ten opzichte van 2020. De lagere dan begrote personeelskosten betreft vooral een lagere dotatie aan de personele voorziening € 1,1 mln, lagere overige personeelskosten in verband met corona (onder andere vergoedingen woon/werk en scholingskosten) en niet begrote uitkeringen voor zwangerschapsverlof. De dotatie (k€ 5.363) en vrijval (k€ 541) van de personele voorzieningen bij de balans zijn onder de 'Dotaties personele voorzieningen' gesaldeerd gepresenteerd (exclusief dotatie verlieslatende contracten (k€ 84).

Gedurende het jaar 2021 waren gemiddeld 2.366 medewerkers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2020: gemiddeld 2.234). Het hierin begrepen aantal onderwijzend personeelsleden bedraagt 1.456 (2020: 1.359) en onderwijsondersteunend en beheerspersoneel bedraagt 910 (2020: 875). Hiervan zijn er 0 werkzaam in het buitenland (2020: 0).

Het overzicht 'Bezoldiging topfunctionarissen en toezichhoudende topfunctionarissen' is opgenomen op pagina 172.



## 4.2 AFSCHRIJVINGEN

(Bedragen x € 1.000)	2021	Begroting 2021	2020
Immateriële vaste activa	656	677	362
Materiële vaste activa	11.466	12.105	10.162
Bijzondere waardevermindering van materiële vaste activa	-	-	202
	<b>12.122</b>	<b>12.782</b>	<b>10.726</b>

Het resultaat van het desinvesteringen (k€ 320) is verwerkt onder de afschrijvingslasten.

De afschrijvingen zijn hoger door investeringen in 2020 en 2021. Deze zijn in de toelichting op de immateriële (1.1) en de materiële (1.2) vaste activa nader toegelicht.

## 4.3 HUISVESTINGSLASTEN

(Bedragen x € 1.000)	2021	Begroting 2021	2020
Huur	3.176	3.245	2.963
Verzekeringen	211	195	211
Onderhoud	1.501	1.300	1.311
Energie en water	1.586	1.716	1.649
Schoonmaakkosten	2.424	2.645	2.380
Heffingen	855	1.084	987
	<b>9.753</b>	<b>10.185</b>	<b>9.501</b>

## 4.4 OVERIGE LASTEN

(Bedragen x € 1.000)	2021	Begroting 2021	2020
Administratie- en beheerslasten	3.695	3.944	3.069
Inventaris en apparatuur	9.545	11.338	8.795
Leer- en hulpmiddelen	4.587	3.562	4.049
Externe lasten	2.990	1.187	1.880
Vergader- en representatiekosten	925	1.346	541
PR en voorlichting	2.833	2.238	2.410
Repro	599	677	609
Reis- en verblijfskosten	321	1.236	560
Faciliteiten voor studenten	2.306	2.877	2.211
	<b>27.801</b>	<b>28.405</b>	<b>24.124</b>

De stijging ten opzichte van 2020 wordt veroorzaakt doordat er bij inventaris en apparatuur meer middelen zijn aangeschaft in verband met thuiswerken. Tevens hogere kosten leer- en hulpmiddelen omdat meer studenten in 2021 een minor hebben gevolgd of afgerond in plaats van in 2020 (in verband met corona). De toename bij externe lasten wordt gedeeltelijk verklaard doordat Saxion een verzekering tegen gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid heeft afgesloten voor alle medewerkers en door externe advieskosten inzake organisatieonderzoeken en audits.

## HONORARIA ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

(Bedragen x € 1)	Pricewaterhouse Coopers	Overig onafhankelijke	Totaal	Pricewaterhouse Coopers	Overig onafhankelijke	Totaal
	Accountants N.V.	accountants		Accountants N.V.	accountants	
	2021	2021	2021	2020	2020	2020
Onderzoek van de jaarrekening	160.000	-	160.000	156.332	-	156.332
Andere controleopdrachten	93.608	-	93.608	37.087	-	37.087
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-	-	-	-
Andere niet controlediensten	-	36.300	36.300	-	-	-
	<b>253.608</b>	<b>36.300</b>	<b>289.908</b>	<b>193.419</b>	<b>-</b>	<b>193.419</b>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij stichting Saxion zijn uitgevoerd door onafhankelijke accountantsorganisaties en onafhankelijke externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisaties behoren. Deze honoraria hebben onder andere betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2021 ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht, controle op subsidieverantwoordingen en een externe audit op de informatiebeveiliging & privacy van Saxion.

## 5. FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

(Bedragen x € 1.000)	2021	Begroting 2021	2020
Rentelasten en soortgelijke lasten	1.305-	1.356-	1.471-

## 6. RESULTATEN DEELNEMINGEN

(Bedragen x € 1.000)	2021	Begroting 2021	2020
Resultaat deelnemingen	1-	-	113

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



**BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN EN  
TOEZICHTHOUDENDE TOPFUNCTIONARISSEN**

De WNT is van toepassing op Saxion. Het voor Saxion toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2021 € 209.000. Het betreft het 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).

**Bezoldiging topfunctionarissen**

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

<b>Gegevens 2021</b>				
<b>Bedragen x € 1</b>	<b>Mevr. drs. J.L. Mulder</b>	<b>Mevr. mr. H.G.M. van Oldeniel</b>	<b>Dhr. drs. T. Kos</b>	
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	
Aanvang en einde functievervulling in 2021	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	
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	185.279	185.536	177.520	
Beloningen betaalbaar op termijn	23.721	23.464	23.480	
<i>Subtotaal</i>	209.000	209.000	201.000	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000	209.000	209.000	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
<b>Bezoldiging</b>	209.000	209.000	201.000	
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.	

<b>Gegevens 2020</b>				
<b>Bedragen x € 1</b>	<b>Mevr. drs. J.L. Mulder</b>	<b>Mevr. mr. H.G.M. van Oldeniel</b>	<b>Dhr. drs. T. Kos</b>	
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	
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	
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	179.056	179.203	172.119	
Beloningen betaalbaar op termijn	21.944	21.797	21.881	
<i>Subtotaal</i>	201.000	201.000	194.000	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000	201.000	201.000	
<b>Bezoldiging</b>	201.000	201.000	194.000	

Gegevens 2020 Bedragen x € 1	Dhr. dr. K.L.L.M. Dittrich	Dhr. drs. F.J.A Duynstee MBA	Dhr. drs. P.J.P. Koch	Mevr. dr. E.A.A.M. van Welie	Mevr. ir. C.M. Sluis
Funcitiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>	31.350	20.900	20.900	20.900	20.900
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900	20.900	20.900
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	31.350	20.900	20.900	20.900	20.900
Het bedrag van de overschrijding, en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2020 Bedragen x € 1	Dhr. dr. K.L.L.M. Dittrich	Dhr. drs. F.J.A Duynstee MBA	Dhr. drs. P.J.P. Koch	Mevr. dr. E.A.A.M. van Welie	Mevr. ir. C.M. Sluis
Funcitiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	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
<b>Bezoldiging</b>	30.150	20.100	20.100	20.100	20.100
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100	20.100	20.100

In 2021 hebben geen uitkeringen vanwege beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen plaatsgevonden. Daarnaast hebben de overige functionarissen, in dienst van Stichting Saxion, geen bezoldiging hoger dan het WNT-maximum ontvangen.

## Overige gegevens

### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

#### Vaststelling jaarrekening 2021

Het college van bestuur heeft de jaarrekening 2021 opgemaakt, de auditcommissie heeft een pre-advies tot goedkeuring van de jaarrekening 2021 gegeven aan de raad van toezicht die de goedkeuring heeft verleend. Daarmee is de jaarrekening op 29 juni 2022 vastgesteld.

Mevr. drs. J.L. Mulder  
Voorzitter

Dhr. drs. J.W. Meinsma RC  
Lid

Dhr. drs. T. Kos  
Lid

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

#### Goedkeuring jaarrekening 2021

De raad van toezicht heeft de jaarrekening goedgekeurd in zijn vergadering d.d. 29 juni 2022.

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

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

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

Mevr. ir. C.M. Sluis  
Lid

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

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

## OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code-activiteit*	Verkrijgingsprijs	Eigen vermogen 31 december 2021	Exploitatie-saldo 2021	Omzet 2021	Verklaring art.2:403 BW ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelname in %
<b>Meerderheidsdeelnemingen</b>										
Saxion Valorisation Enterprises B.V. (SAVaE)	B.V.	Enschede	4	k€ 40	k€ 19	k€ -1	k€ 0	nee	nee	100,0%
<b>Overige verbonden partijen (minderheidsdeelnemingen of statutair invloed van betekenis)</b>										
Stichting Multus	Stichting	Enschede	4							
Stichting Novel-T	Stichting	Enschede	4							
Stichting de Fabrieksschool	Stichting	Enschede	4							
<b>Anderszins betrokken</b>										
TechForFuture	Samenwerking		n.v.t.							
TechYourFuture	Samenwerking		n.v.t.							
Grensland College	Samenwerking		n.v.t.							
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 2021

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting Saxion te Rijssen-Holtten 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 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 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 2021.

### De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2021;
- de staat van baten en lasten over 2021; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 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 2021 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

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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 2021 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 2021.

### 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 2021.

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, 20 juni 2022

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 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende 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	<p>Saxion Hogeschool M.H. Tromplaan 28 Postbus 70000 7500 KB ENSCHEDE (088) 019 8888 brinnr. 23AH</p> <p>Saxion Next Handelskade 75 Postbus 2119 7420 AC DEVENTER brinnr. 29PY</p>
College van bestuur (bevoegd gezag)	<p>Mevr. drs. J.L. Mulder (voorzitter) Dhr. drs. J.W. Meinsma RC Dhr. drs. T. Kos (lid)</p>
Raad van toezicht	<p>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</p>

## Contactpersoon met betrekking tot de jaarrekening

Stichting Saxion	Mevr. drs. A.F. Ruitkamp RA (Control, Finance & Audit)
------------------	--

(Bedragen x € 1.000)	2021	Begroting 2021	2020
<b>Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	-	-	-
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	-	-	-
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	2.042	2.745	2.632
3.4 Baten werk in opdracht van derden	2-	25	39
3.5 Overige baten	243	15	48
<b>Totaal baten</b>	<b>2.283</b>	<b>2.785</b>	<b>2.719</b>
<b>Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	1.653	2.390	2.004
4.2 Afschrijvingen	1	9	10
4.3 Huisvestingslasten	55	87	58
4.4 Overige lasten	58	129	101
<b>Totaal lasten</b>	<b>1.767</b>	<b>2.615</b>	<b>2.173</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>516</b>	<b>170</b>	<b>546</b>
5 Financiële baten en lasten	3-	-	-
<b>Resultaat</b>	<b>513</b>	<b>170</b>	<b>546</b>
6 Resultaat deelnemingen	-	-	-
<b>Nettoresultaat</b>	<b>513</b>	<b>170</b>	<b>546</b>

(Bedragen x € 1.000)	2021	Begroting 2021	2020
<b>Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	220.350	191.275	180.058
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	12.198	12.248	9.858
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	44.941	52.372	50.985
3.4 Baten werk in opdracht van derden	7.434	7.727	6.162
3.5 Overige baten	7.535	5.728	7.796
<b>Totaal baten</b>	<b>292.458</b>	<b>269.350</b>	<b>254.859</b>
<b>Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	221.817	223.846	198.567
4.2 Afschrijvingen	12.121	12.773	10.715
4.3 Huisvestingslasten	9.698	10.098	9.443
4.4 Overige lasten	27.743	28.276	24.023
<b>Totaal lasten</b>	<b>271.379</b>	<b>274.993</b>	<b>242.748</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>21.079</b>	<b>5.643-</b>	<b>12.111</b>
5 Financiële baten en lasten	1.302-	1.356-	1.356-
<b>Resultaat</b>	<b>19.777</b>	<b>6.999-</b>	<b>10.640</b>
6 Resultaat deelnemingen	1-	-	113
	1-	-	113
<b>Nettoresultaat</b>	<b>19.776</b>	<b>6.999-</b>	<b>10.753</b>



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

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

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

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

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