



twééduizéénd
twééëntwintig



Samen &
Koersvast

JAARVERSLAG

Jaarverslag tweeduizend tweëntwintig



Bestuursverslag 2022

1	Voorwoord	5	6.4	Academiespecifieke maatregelen (eerste tranche)	54	13	Verslag raad van toezicht	101
2	Factsheet	8	6.5	Instellingsbrede maatregelen (tweede tranche)	55	14	Verslag centrale medezeggenschapsraad	111
3	Strategische lijnen	13	6.6	Inzet middelen lerarenopleidingen	56	15	Financiën en continuïteit	115
3.1	Inleiding	13	6.7	Vooruitblik	57	15.1	Financiële paragraaf	115
3.2	Onderwijs	13	7	Onderzoek	59	15.2	Continuïteitsparagraaf	121
3.3	Onderzoek en ondernemerschap	16	7.1	Inleiding	59	16	Privaat onderwijs: Saxion Next	131
3.4	Focus op Living Technology	17	7.2	Lectoraatsportfolio	59	16.1	Inleiding	131
3.5	Internationalisering voor de regio	18	7.3	Kwaliteit van onderzoek (incl. tussen- en eindevaluaties)	61	16.2	Organisatie	131
3.6	Externe oriëntatie en profilering	18	7.4	Strategische indicatoren	62	16.3	Onderwijs	131
3.7	Slagvaardige organisatie	19	7.5	Onderzoeksprojecten uitgelicht	62	16.4	Governance en bedrijfsvoering	133
4	Onderwijs	21	7.6	Centres of Expertise	65	16.5	Financiën	134
4.1	Inleiding	21	8	Bestuursakkoord	67	16.6	Klacht en beroep	134
4.2	Studentsucces	21	9	Ondernemen	71	Bijlagen	136	
4.3	Kwaliteit onderwijs	24	9.1	Inleiding	71	1.	Cijfers en trends	136
4.4	Aanbod onderwijs	30	9.2	Saxion Centrum voor Ondernemerschap	71	2.	Sociaal jaarverslag 2022	138
4.5	Leven Lang Ontwikkelen	30	9.3	Strategische indicatoren ondernemerschap	72	3.	Uitwerking notities Helderheid	143
4.6	Onderwijslogistiek	30	10	Duurzaamheid en de Sustainable Development Goals	75	4.	Opleidingen Saxion Next studiejaar 2022/2023	145
4.7	Studentparticipatie	31	10.1	Inleiding	75	5.	College van bestuur	147
5	Kwaliteitsafspraken	35	10.2	Onderwijs en de Sustainable Development Goals	75	6.	Raad van toezicht	149
5.1	Inleiding	35	10.3	Onderzoek en de Sustainable Development Goals	76	7.	Gebruikte definities	150
5.2	Financiën	36	10.4	Duurzame bedrijfsvoering	76	8.	Organogram	151
5.3	Academieplannen en realisatie	37	10.5	Green Office	79	9.	Duurzaam jaarverslag 2022	153
5.4	Gemeenschappelijke deelplannen	43	11	Medewerkers en organisatie	81	Jaarrekening 2022		
5.5	Plan- en verantwoordingsproces	46	11.1	Inleiding	81	Balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming)	178	
5.6	Betrokkenheid medezeggenschap	46	11.2	Medewerkers	81	Staat van baten en lasten over 2022	179	
5.7	Reflectie van de medezeggenschap	47	11.3	Bedrijfsvoering	87	Kasstroomoverzicht over 2022	180	
5.8	Bijlage overzicht academies en gehanteerde afkortingen	47	12	Bestuur en governance	91	Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	181	
6	NPO	49	12.1	Inleiding	91	Overige gegevens	210	
6.1	Inleiding	49	12.2	Ontwikkelingen	91	Bijlagen	216	
6.2	Bestedingsplan NPO	50	12.3	Bestuur	91			
6.3	Financiële inzet	53	12.4	Verantwoording bestuurskosten en declaraties	93			
			12.5	Risicomanagement	93			
			12.6	Uitwerking notities Helderheid	98			
			12.7	Klacht en beroep	99			



1	Voorwoord	9	Ondernemen
2	Factsheet	10	Duurzaamheid en de Sustainable Development Goals
3	Strategische lijnen	11	Medewerkers en organisatie
4	Onderwijs	12	Bestuur en governance
5	Kwaliteitsafspraken	13	Verslag raad van toezicht
6	NPO	14	Verslag centrale medezeggenschapsraad
7	Onderzoek	15	Financiën en continuïteit
8	Bestuursakkoord	16	Privaat onderwijs: Saxion Next Bijlagen

Bestuurs verslag

een

1 Voorwoord

We kijken in dit jaarverslag terug op 2022, een jaar met hoogte- en dieptepunten, successen en verbeterpunten.

De oorlog in Oekraïne riep ook bij Saxion veel emoties op. Onze gedachten gaan uit naar de inwoners van Oekraïne en we leven erg mee met onze Oekraïense studenten en ieder ander die persoonlijk betrokken is bij deze oorlog. Zij zijn vanzelfsprekend erg bezorgd en verdrietig over wat er gaande is en wat dat betekent voor hun naasten. Saxion biedt waar nodig ondersteuning en specialistische hulpverlening aan Belarusische, Russische en Oekraïense studenten en medewerkers.

Het coronavirus zwakte na de winter af en daarmee verdwenen ook de maatregelen. Waar we het jaar startten in een lockdown, gingen we gedurende het jaar steeds meer naar een 'nieuw normaal'. Evenementen zoals de introductieweek voor studenten en de opening van het hogeschooljaar konden dit jaar eindelijk weer fysiek doorgang vinden. We konden weer ontmoeten en verbinden. Daar waren we erg blij mee!

Wel merken we de impact van de coronaperiode op het welzijn van studenten en het studentsucces. We zien sinds corona meer uitval, ook onder ouderejaars, en meer studievertraging. Hiervoor is doorlopend aandacht. Met elkaar verbinden is en blijft hard nodig. We kijken ook terug op successen. We zijn trots op het predicaat van de Keuzegids hbo: 'beste hogeschool op het gebied van de Ad's'. We breidden ons portfolio uit met de voltijd-Ad Pedagogisch Educatief Professional. Twee andere voltijd-Ad's doorliepen succesvol de macrodoelmatigheidstoets. Daarnaast kregen we veel onderzoeksprojecten toegekend, waarvan zes met

SPRONG-subsidies. Ook zijn we er trots op dat onze studenten, docenten en onderzoekers regelmatig in de picture staan. Een mooi voorbeeld is de nominatie van Saxion-student Mitchell Muchuchuti bij de verkiezing van Vereniging Hogescholen voor 'hbo held 2022'. Wij zijn trots op onze 195 studenten en 93 medewerkers die in 2022 het certificaat 'Green Ambassador' hebben ontvangen. Hiermee waardeert Saxion studenten en medewerkers die een bijdrage leveren aan de ecologische, economische en sociale opgaven van deze tijd.

De regio staat voor Saxion centraal en we hebben de ambitie om als brede hogeschool met onze drie vestigingen relevant te blijven voor de regio. In Enschede en Deventer zijn we al actief en zichtbaar. De versterking van Apeldoorn is ook belangrijk; als een van de grootste steden van Oost-Nederland heeft ook Apeldoorn recht op een goed aanbod van hoger onderwijs. In oktober 2022 zetten we daarin een mooie stap met de opening van het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering in Apeldoorn, samen met de Politieacademie, de Universiteit Twente, het ROC Aventus en andere partners. Het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering werkt aan grote vraagstukken rondom digitalisering en veiligheid, langs de lijnen van onderwijs, onderzoek, ondernemerschap en publieksactiviteiten.

Dit jaar zette de verwachte krimp in en Saxion kreeg te maken met een lagere instroom van studenten. Daarnaast was de uitval van studenten hoger dan in voorgaande jaren, een ontwikkeling die we in het hele hbo zien en die we zeer serieus nemen. Want we gunnen elke student een positieve studie-ervaring en studentsucces. Daarnaast nam de groep studenten met mentale en psychische problemen toe. Ook dit vinden we een zorgelijke ontwikkeling. Studentsucces en studentwelzijn staan daarom ook in 2023 hoog op onze agenda. Verder heeft het college van bestuur geluisterd naar kritische signalen over het Saxion Onderwijsmodel vanuit de organisatie en heeft het daarom besloten om de implementatiestrategie daarvan te wijzigen. De bedoeling van de Saxion Onderwijsvisie zal meer dan voorheen centraal staan.

Omdat onze bekostiging gebaseerd is op aantallen studenten heeft de afname daarvan financiële gevolgen. Saxion bereidt zich daarom voor op een bezuiniging. Ook in de bedrijfsvoering zullen we verdere stappen zetten; de implementatie van het nieuwe AFAS-systeem heeft ons laten zien dat we nog slagvaardiger kunnen zijn. Dit was het afgelopen jaar een moeizaam proces.

Als er in 2022 iets helder is geworden, dan is het wel hoe belangrijk verbinding is. Verbinding tussen studenten onderling, maar ook tussen studenten en medewerkers, collega's onderling en met de regio en het werkveld. Voor een hogeschool als Saxion waar het persoonlijke contact centraal staat, is verbinding essentieel.

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



“De regio staat voor Saxion centraal en we hebben de ambitie om als brede hogeschool met onze drie vestigingen relevant te blijven voor de regio.”



2 Factsheet

Kercijfers 2022

TABEL 2.1 ONTWIKKELING KERNCIJFERS

	2022 begroting	2022 realisatie	2023 begroting	2024 begroting	2025 begroting
Aantal studenten (incl. Saxion Next)	29.094	27.686	27.524	27.314	27.644
Aantal studenten Saxion Next	211	166	170	170	170
Gemiddeld aantal medewerkers in dienst en inhuur (in fte's incl. Saxion Next)	2.696	2.654	2.761	2.640	2.557
Totale baten (€ mln.)	304	313	318	309	302
Personeelslasten (€ mln.)	249	250	260	252	246
Resultaat (€ mln.)	-2	5	-4	-5	-4
Personeelslasten/baten	0,82	0,80	0,82	0,82	0,81
Balanstotaal (€ mln.)	231	272	261	251	243
Eigen vermogen (€ mln.)	97	109	106	102	97
Solvabiliteit II	48,9%	46,8%	46,5%	47,0%	46,2%
Liquiditeit	1,2	1,4	1,2	1,0	0,9
Rentabiliteit	-0,5%	1,5%	-0,8%	-1,9%	-1,9%

Strategische indicatoren

Zie bijlage 7 voor de gehanteerde definities van de indicatoren. In deze bijlage staan ook de indicatoren beschreven die nog in ontwikkeling zijn, zijn komen te vervallen of opnieuw gedefinieerd worden.

TABEL 2.2 INDICATOREN ONDERWIJS

	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 realisatie	2022 realisatie	2022 streefwaarde
Uitval (1e jaar) (bachelor voltijd)*	15,6%	17,4%	15,9%	10,8%	11,6%**	11,0%
Afstudeerrendement (bachelor voltijd)*	50,1%	51,1%	49,7%	52,3%	52,8%***	55,0%
Aantal deeltijdstudenten (alle opleidingstypen)	2.771	2.818	3.068	3.168	3.190	n.b.
Studenttevredenheid (alle opleidingstypen en -vormen)	7,1	n.b.	n.b.	7,3	7,3	7,5
Living Technology (alle opleidingstypen en -vormen)	58,0%	n.b.	n.b.	62,0%	61%	65,0%
Nieuwe instroom (alle opleidingstypen en -vormen), incl. Saxion Next	7.099	7.325	7.626	7.574	6.870	n.b.
Instroom van internationale studenten (bachelor en master voltijd)	n.b.	678	636 (-6,2%)	818 (+28,6%)	760 (-7,0%)	5% groei per studiejaar

* Deze indicatoren vervangen de oude strategische indicatoren 'bachelorrendement' en 'uitval 1e jaar'. Voorheen hanteerden we een eigen definitie. De huidige definitie (zie ook bijlage 7) sluit aan bij de algemeen gehanteerde definitie van de Vereniging Hogescholen. Omdat de hiervoor benodigde gegevens na de totstandkoming van dit verslag beschikbaar komen, kan nog niet worden gerapporteerd over de cohorten 2021 (uitval) resp. 2017 (afstudeerrendement).

** Realisatie cohort 2020.

*** Realisatie cohort 2016.

TABEL 2.3 INDICATOREN ONDERZOEK

	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 realisatie	2022 realisatie	2022 streefwaarde
Producten met impact op de beroepspraktijk	162	210	225	321	354	330
Aantal publicaties	130	135	140	379	418*	353

* Waarvan 180 wetenschappelijke publicaties en 238 professionele publicaties.

TABEL 2.4 INDICATOREN ONDERNEMERSCHAP

	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 realisatie	2022 realisatie	2022 streefwaarde
Spin-offs	n.b.	1.595	n.b.	n.b.	n.b.*	1.760
Studentondernemers	752	736	840	930	934	950

* Deze meting is vertraagd en vindt in 2023 plaats.

TABEL 2.5 INDICATOREN MEDEWERKERS

	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 realisatie	2022 realisatie	2022 streefwaarde
Medewerkerstevredenheid (elke 2 jaar)*	n.b.	n.b.	7,6	n.b.	7,7	7,5
Ziekteverzuim	5,6%	5,7%	4,4%	4,6%	5,0%	4,5%
Inclusiviteit	n.b.	n.b.	7,0	n.b.	6,5	7,0

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

TABEL 2.6 INDICATOREN DUURZAME ORGANISATIE

	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 realisatie	2022 realisatie	2022 streefwaarde
CO ₂ voetafdruk	12.085	10.573	6.105*	7.260*	3.074	-35% in 2024 (ten opzichte van 2018)

* Cijfers zijn niet representatief door de coronaperiode.

- 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 en biedt met onderwijs en toegepast onderzoek oplossingen voor vragen in de samenleving. We streven ernaar de beste hogeschool van Nederland te worden, om zo maximale waarde te leveren aan student, werkveld en samenleving. Daartoe heeft Saxion de afgelopen jaren een stevige basis gelegd.

In het Strategisch Plan 2020-2024 **'Toekomst Schrijven'** 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 zijn.

[Bekijk hier de volledige True North.](#)

We staan voor een aantal veranderopgaven, die we beschrijven in ons Strategisch Plan. We onderscheiden zes strategische lijnen waarlangs we die veranderingen vormgeven:

- Onderwijs (Saxion Onderwijsvisie en Saxion Onderwijsportfolio).
- Onderzoek en Ondernemerschap.
- Focus op Living Technology.
- Internationalisering voor de regio.
- Externe oriëntatie en profilering.
- Slagvaardige organisatie.

In dit hoofdstuk bespreken we deze zes strategische lijnen waarmee we invulling geven aan onze ambitie.

3.2 Onderwijs

De strategische lijn Onderwijs richt zich op de Saxion Onderwijsvisie (voorheen: Saxion Onderwijsmodel (SOM)) en op de uitbreiding en versterking van het Saxion Onderwijsportfolio.

Saxion Onderwijsvisie

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 bij de behoeften van het werkveld. Hiertoe hebben wij in 2019 een Saxion Onderwijsvisie opgesteld.

Circa 20 van de 42 bacheloropleidingen voeren onderwijs uit dat is ontwikkeld volgens (delen van) de onderwijsvisie en bijna alle andere opleidingen zijn afgelopen studiejaar gestart met het herontwerpen van hun onderwijs in lijn met deze visie.

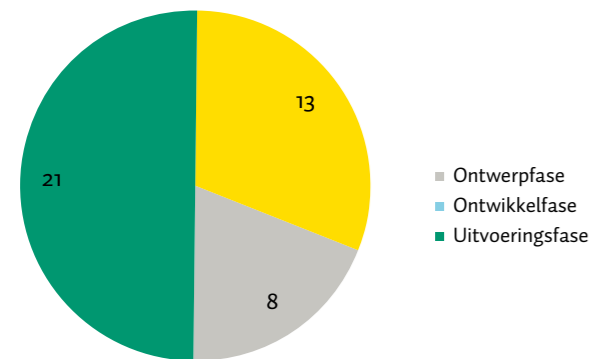
Er zijn bij de implementatie van de onderwijsvisie ook knelpunten. Deze knelpunten betroffen in 2022 de organisatie van en inbedding in de opleiding van het Smart Solutions Semester en onduidelijkheid over gebruikte begrippen. Ook was er meer behoefte aan aandacht voor en ondersteuning van onderwijslogistieke kaders, fysieke en digitale faciliteiten en de uitvoerbaarheid van het onderwijs. Naar aanleiding hiervan is er een grondige analyse van de knelpunten gemaakt en in juli 2022 is besloten om met een gewijzigde implementatiestrategie de bedoeling van de Saxion Onderwijsvisie meer centraal te stellen dan voorheen. De Saxion Onderwijsvisie is het kompas dat richting geeft aan al ons onderwijs. Opleidingen zijn, in afstemming met hun opleidingscommissies, verantwoordelijk voor de implementatie van de onderwijsvisie. In de nieuwe implementatiestrategie wordt benadrukt dat opleidingen zelf, eveneens in afstemming met hun opleidingscommissies, bepalen in welke mate en welk tempo zij zich tot de negen punten van de onderwijsvisie willen verhouden.

Bovenstaande knelpunten zijn naar voren gebracht door diverse geledingen binnen Saxion, waaronder (kop)opleidingen in het SOM-programma, opleidingscommissies, examencommissies, individuele studenten en docenten (onder andere via het nieuwsplatform SaxNow). De centrale medezeggenschapsraad heeft deze knelpunten diverse malen geagendeerd. Vervolgens is er constructief over gesproken en is er meer aandacht gekomen voor benodigde verbeteringen en de wijze van communicatie en implementatie.

In het studiejaar 2022/2023 verzorgen 21 van de 42 bacheloropleidingen in een of meerdere leerjaren nieuw ontwikkeld onderwijs. In figuur 3.1 is te zien in welke fase de bacheloropleidingen zich eind 2022 bevinden.

Tegelijkertijd met het centraal stellen van de onderwijsvisie als kompas bij de ontwikkeling van onze opleidingen is besloten het aantal gezamenlijke Saxionbrede afspraken beperkt te houden.

FIGUUR 3.1 IMPLEMENTATIESTATUS SAXION ONDERWIJSVISIE (AANTAL BACHELOROPLEIDINGEN) EIND 2022



Onder het Saxion Onderwijsmodel verstaan we vanaf 2022:

- De Saxionbrede afspraken (werken met thuisgroepen en in principe 5 European Credits (EC) per leereenheid, of een veelvoud daarvan met een maximum van 30) die we maakten om de binding met studenten en de organiseerbaarheid van het onderwijs te borgen. Het streven is om deze afspraken in het studiejaar 2024/2025 gerealiseerd te hebben. Opleidingen kunnen hier gemotiveerd van afwijken.
- De ambitie om iedere student in het 3e of 4e leerjaar een semester interdisciplinair projectonderwijs te bieden, om hen binnen hun vakgebied optimaal voor te bereiden op de vragen van onze regio en deze tijd. Het is ook de ambitie om dit voor het einde van het studiejaar 2024/2025 in de curricula van zoveel mogelijk opleidingen te realiseren. Daartoe wordt het huidige Smart Solutions Semester verbeterd en wordt gezamenlijk onderzocht welke mate van variatie nodig en mogelijk is, zodat het semester in zo veel mogelijk opleidingen valt in te passen. In het studiejaar 2022/2023 nemen 28 opleidingen deel aan het Smart Solutions Semester.

Om de implementatie van de Saxion Onderwijsvisie optimaal en duurzaam te kunnen ondersteunen is binnen de dienst Onderwijs en Student Support (OSS) een nieuwe supportorganisatie ingericht. Die biedt inhoudelijke ondersteuning. Ook vindt er actieve uitwisseling plaats van kennis en ervaring van collega's ten aanzien van thema's en vraagstukken die tijdens de implementatie naar voren komen.

Saxion Onderwijsportfolio

Saxion werkt aan een divers onderwijsportfolio dat bijdraagt aan het oplossen van de actuele maatschappelijke vraagstukken van bedrijven en instellingen in onze regio. Gezien de toenemende krapte op de (regionale) arbeidsmarkt en de verwachte demografische krimp is het noodzakelijk dat het aanbod voorziet in voldoende talent voor de regio en mee kan bewegen met de snel veranderende vraag. Saxion zet in op het uitbreiden van het portfolio met voltijd associate degree-opleidingen (Ad-opleidingen) en een versterking en uitbreiding van de masteropleidingen. Daarnaast faciliteert

Saxion een groeiend aantal deeltijdstudenten in het kader van een leven lang ontwikkelen.

We vinden versterking van ons profiel in Apeldoorn belangrijk. Ambitie van Saxion is studenten op deze locatie een beter aanbod te bieden. In oktober 2022 opende het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering (CVD) in Apeldoorn. Het CVD is een initiatief van Hogeschool Saxion, de Politieacademie, de Universiteit Twente en de gemeente Apeldoorn. Sinds juli 2022 zijn ook het ROC Aventus en het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid officieel partner in het CVD. Het CVD werkt aan grote vraagstukken rondom digitalisering en veiligheid, langs de lijnen van onderwijs, onderzoek, ondernemerschap en publieksactiviteiten. We beogen een kennisomgeving met regionale en nationale impact te realiseren.

Ontwikkeling aanbod

Associate degree-opleidingen (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. Saxion zet de komende jaren

nadrukkelijk 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 aanleverend onderwijs (mbo en havo) en het werkveld in de regio. De voorbereidingen hiervoor zijn in 2021 gestart.

In 2022 dienden we vier aanvraagdossiers toets macrodoelmatigheid (TMD) in bij de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO). De Ad-opleiding Pedagogisch Educatief Professional ontving een positief besluit, is geregistreerd in het CROHO en bereidt zich voor om per september 2023 te starten. De Ad-opleiding Information Security ontving ook een positief besluit en werkt aan het aanvraagdossier toets nieuwe opleiding (TNO). Dat dossier is in februari 2023 bij de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) ingediend.

De TMD-aanvragen van de Ad-opleidingen Spatial Visualisation en Sales & Accountmanagement werden negatief beoordeeld door de CDHO. Saxion werkt in afstemming met het werkveld aan het herstel van deze dossiers met onder andere een aanscherping van het profiel, bijkomende bronnen en extra vacatureanalyses.

Naast bovenstaande opleidingen startten we de aanvraagdossiers van vier nieuwe Ad-opleidingen op: Finance & Control (economisch domein), Sociaal werk in de zorg (domein zorg) en Software Development en Cybersecurity (technisch domein). Ten slotte werden er een verkennend marktonderzoek en een vacatureanalyse opgestart voor de Ad HRM.

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 euronale 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 vier Ad-opleidingen aan.

Bacheloropleidingen

Er waren in 2022 geen wijzigingen in het aanbod van bacheloropleidingen. We werken aan het versterken van het aanbod van opleidingen in Apeldoorn, daarbij worden ook mogelijke bacheloropleidingen verkend.

Masteropleidingen

Saxion verzorgt twaalf masteropleidingen en werkt aan uitbreiding en versterking van het masterportfolio. Hierbij zijn de verbinding met de derde cyclus, de onderzoekszwaartepunten, het bacheloraanbod alsmede de regionale behoefte aan hoogopgeleide professionals van belang. Binnen het Sectorplan Masters nam Saxion in 2022 deel aan alle zes de ontwikkeltrajecten voor gezamenlijke, innovatieve masters op het gebied van maatschappelijke thema's (AI-translator, Human Capital Innovation, Data Driven Innovation, Managing Sustainability Transitions, Kwaliteit van Leven in de 21^e Eeuw en Kwaliteit van de Leefomgeving). De ontwikkeling van deze trajecten wordt in 2023 voortgezet.

Behalve aan de cross-sectorale masters werkte Saxion in 2022 aan de ontwikkeling van vier nieuwe eigen masteropleidingen. De master ICT Software Engineering is goedgekeurd door de CDHO en start in



september 2023 met de eerste lichting studenten. De master Human High Performance is grotendeels ontwikkeld en de master Veiligheid & Digitalisering is in ontwikkeling. Daarnaast dienen we begin 2023 samen met partners uit Oostenrijk en Letland een aanvraag in voor een Erasmus Mundus Joint Master op het terrein van serious gaming. Ten slotte verkennen we de ruimte voor een brede economische master.

In 2022 werden de voorlichting en marketing van de masteropleidingen beter ingebed in het activiteitenportfolio van de Dienst Marketing en Communicatie (DMC). Voor deze activiteiten is een investeringsplan opgesteld. In 2023 staat de herijking van het Saxion-masterportfolio meer prominent op de agenda.

3.3 Onderzoek en Ondernemerschap

Saxion ontwikkelt een steeds prominentere plaats voor praktijkgericht onderzoek en ondernemerschap, masteronderwijs en de derde cyclus.

De derde cyclus

Ook in 2022 is de derde cyclus versterkt, in lijn met de afspraken en extra middelen uit het Bestuursakkoord en conform het Saxion Beleidsplan Derde Cyclus. De strategische focus ligt hierbij sinds 2022 op het Professional Doctorate (PD), waarmee hogescholen zelfstandig kandidaten tot onderzoekende professionals op het hoogste niveau kunnen opleiden.

PD-trajecten versterken de capaciteit van praktijkgerichte onderzoeken in het onderwijs in afstemming met de innovatiebehoefte van de beroepspraktijk. In 2022 hebben de hogescholen samen op zeven domeinen een PD-programma ontwikkeld. Saxion is zeer actief in de landelijke werkgroepen voor PD-ontwikkeling (beleid, kwaliteit, financiën) en participeert in vijf van de zeven taskforces die in 2023 van start gaan: Gezondheid & Welzijn; Energie & Duurzaamheid; Leisure, Tourism & Hospitality; Techniek & Digitalisering; Leren & Professionaliseren. Met zo'n 10% van de beoogde PD-posities zal Saxion stevig investeren in de PD-ontwikkeling en ook de beoogde extra middelen uit het Bestuursakkoord inzetten.

In 2022 volgden 34 Saxion-medewerkers een PhD-traject en 3 een EngD-traject (voorheen PDEng) bij een universiteit. De Saxion Commissie Derde Cyclus monitort deze trajecten jaarlijks en ondersteunt 25 promotietrajecten financieel vanuit de interne Regeling Promoveren. In 2022 zijn vier nieuwe PhD-kandidaten gestart met een beurs van Saxion.

Borging onderzoek en ondernemerschap

Saxion werkt aan een gedragen visie, implementatie en cultuur op het gebied van onderzoek en ondernemerschap. Dit is terug te zien in de jaarplannen van academies en lectoraten en in een toenemend aantal valorisatie-activiteiten, zoals start-ups en spin-offs en in prototypes, demonstrators en adviezen. In 2022 verkenden drie onderzoekers met Novel-T en het Saxion Centrum voor Ondernemerschap (ScvO) hun innovatie- en ondernemerschapskansen in het Entrepreneurial Researcher Programme, resulterend in twee haalbaarheids-trajecten voor mogelijke spin-off-bedrijven. Daarnaast zijn enkele Take-off-aanvragen door SIA gehonoreerd, waarna spin-off-trajecten zijn ingezet.

In samenwerking met het TexPlus-consortium (Saxion, Frankenhuis, SaXcell, Enschede Textielstad Innovatie BV, Regionaal Textielsorteercentrum Twente BV en Twente Milieu) zijn stappen gezet richting een Circulaire Textiel Hub Twente, om zo onder één dak te komen tot innovatieve en duurzame textielsorteer-, verwerkings- en productielijnen. Een deel van de plannen valt binnen een toegekend Nationaal Groeifonds-voorstel. Dit is een van de vele manieren waarop Saxion invulling geeft aan de SDG's.

Om valorisatie bij Saxion te versterken, kreeg het ScvO de ruimte om een impactteam op te zetten. Dit team gaat lectoraten ondersteunen bij valorisatie, bijvoorbeeld door het versterken van innovatie bij bestaande bedrijven en het aanjagen van start-ups en spin-offs die onderzoekskennis van Saxion gebruiken. Dit impactteam gaat samenwerken met de business developers van Novel-T, alsmede het Saxion Octrooifonds en SAVaE B.V. (Saxion Valorisation Enterprises BV voor deelnemingen).

In het onderwijs en onderzoek van Saxion speelt een onderzoekende en ondernemende houding een steeds grotere rol: analytisch vermogen, creativiteit, innovatie, het durven nemen van risico's en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn daar onderdeel van. Deze kernwaarden 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 Innovatietraaineeship. Daarnaast ook in verschillende fieldlabs, zoals het Fieldlab Energy4Business, het CIMlab (Business Booster), het start-uplab van het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering in Apeldoorn en Connect-U in Enschede.

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, ons ondernemerschap 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 ten aanzien van Living Technology in lijn met de afgelopen jaren.

Living Technology in onderwijs

In de Nationale Studenten Enquête (NSE) 2022 vroegen we studenten of zij vinden dat er in de opleiding aandacht is voor actuele technologische innovaties in hun vakgebied. Ook vroegen we of zij vinden dat zij in hun opleiding leren om nieuwe oplossingen te bedenken voor vraagstukken uit de praktijk. Daarnaast vroegen we studenten of zij vinden dat zij leren focussen op de bijdrage van technologische innovaties voor mens en maatschappij. Dit deden we aan de hand van stellingen. De meting van 2022 laat zien dat gemiddeld 61% van de studenten het

(zeer) eens is met deze stellingen. Dat is 1% lager dan in 2021 en blijft onder de streefwaarde (65%). Er zijn nog grote verschillen te zien tussen opleidingen. Ons streven dat Living Technology eind 2024 in al onze opleidingen een plek heeft vergt nog de nodige inspanningen. In 2023 brengen we in beeld hoe de stand van zaken is en bepalen opleidingen welke veranderingen zij willen realiseren.

Living Technology in onderzoek

In 2022 is deze strategische lijn met het onderzoeksprofiel rondom Living Technology verder versterkt. We laten onze zwaartepunten, Centres of Expertise (CoE's) en expertises van onze lectoraten aansluiten op de nationale en regionale maatschappelijke thema's, zoals de Kennis- en Innovatieagenda (KIA's) en de Oost-Nederlandse Strategische Innovatie- en Investeringsagenda (SIIA). Daarmee bouwen we aan een voor de buitenwereld herkenbaar onderzoeksprofiel en vinden wij aansluiting bij de regionale en (inter)nationale subsidiestromen. De vijf onderzoekszwaartepunten van Saxion zijn:

- Circulaire innovatie en energietransitie.
- Gezondheid, welzijn en technologie.
- Veiligheid en digitalisering.
- Sleuteltechnologieën.
- Sociale en economische innovatiemethoden.

Lectoraten participeren vanuit hun eigen expertisegebieden in een of meerdere van deze zwaartepunten. Dit is gevisualiseerd in een model (zie figuur 3.2). In hoofdstuk 7 bespreken we een aantal onderzoeksprojecten.

In 2022 zijn de onderstaande concrete stappen gezet om het Implementatieplan Onderzoekvisie (uit 2020) te realiseren:

- Het uitvoeren van multidisciplinaire onderzoeksprojecten vanuit de vijf profilerende zwaartepunten.
- Het samenvoegen van verschillende lectoraten tot één robuust lectoraat (met meer lectoren), zoals Smart Health, Employability Transition, Sustainable Areas & Soil Transitions.
- Het uitbouwen van het Saxion-portfolio van landelijk erkende CoE's, waarin Saxion met externe partijen – zoals hogescholen,

FIGUUR 3.2 VAN MAATSCHAPPELIJKE MISSIES NAAR SAXION-ZWAARTEPUNTEN VOOR ONDERZOEK



- bedrijven en instellingen – samen concrete projecten uitvoert. Naast de huidige twee CoE's (TechForFuture en TechYourFuture) ontwikkelen wij drie nieuwe CoE's in de domeinen Veiligheid & digitalisering, Energietransitie en Gezondheid.
- Het inrichten van nieuwe kwaliteitszorgprocessen en procedures in aansluiting op het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (zoals het Handboek Kwaliteitszorg Onderzoek, overlegstructuren, kwaliteitsdashboard, KPI-ontwikkeling).
 - Het maken van beleidsafspraken rondom de omgang met wetenschappelijke integriteit en het op gang brengen van de interne dialoog hierover.
 - Het meer strategisch toekennen en inzetten van middelen voor onderzoek volgens het in 2021 ontwikkelde allocatiemodel voor onderzoek.
 - Het intensief participeren in de ontwikkeling en uitvoering van het Professional Doctorate (derde cyclus).
 - Het professionaliseren van de onderzoeksondersteuning op het gebied van project- en subsidiemanagement en externe vertegenwoordiging.

Bovenstaande punten sluiten nauw aan op de afspraken die gemaakt zijn in het Bestuursakkoord 2022 en waarvoor extra middelen zijn toegekend voor de periode 2022-2032. Deze middelen geven een extra impuls aan een duurzame verbinding tussen onderzoek, onderwijs en ondernemerschap.

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. We willen internationale studenten binden aan de regio, onder andere via Saxion Career Services. In 2022 zijn onder andere career-cafés en de career-impact-week georganiseerd. Daarnaast bieden we structureel ondersteuning met bijvoorbeeld cv-checks, zodat studenten zo goed mogelijk de weg naar de regionale arbeidsmarkt kunnen vinden. Middels student onboarding zorgen we er bij de start van de studie al voor dat studenten zo goed mogelijk landen bij Saxion en worden voorbereid op een succesvolle studie. Daarnaast is er extra aandacht voor de welzijnsaspecten die spelen bij de internationale studenten middels de Well-being Week en het opzetten van een continu jaarprogramma op dit thema. In 2022 is ingezet op het organiseren van het eerste Saxion Global Village Festival. Studenten van Saxion komen dan in aanraking met aspecten rondom diversiteit in een internationale context. Ook onze internationale partners zullen hieraan deelnemen.

Internationale samenwerking

Onze wereldwijde partnerships dragen bij aan het creëren van een internationale werk- en leeromgeving voor onze studenten en medewerkers. In 2022 hebben we ingezet op het versterken van onze bestaande partnerships in onder andere Vietnam, Indonesië en Suriname. Daarnaast versterken we onze positie in Europa door toetreding tot het European University Initiative E³UDRES² en we nemen inhoudelijk deel aan de lopende thema's en activiteiten, zoals bijvoorbeeld een hackathon bij onze Roemeense partners waar studenten van Saxion bij betrokken waren.

Binnen de Euregio³ 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.

3.6 Externe oriëntatie en profilering

De strategische lijn Externe oriëntatie en profilering heeft de afgelopen twee jaar voortgang geboekt en impact gehad. Verschillende onderwerpen waarvoor Saxion zich landelijk hard maakt zijn geadresseerd in de Beleidsnotitie Hoger Onderwijs en Wetenschap en in het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap. De regionale krimp is politiek op de kaart gezet en het kabinet trekt € 90 mln. uit voor het dempen van de effecten ervan. Het kabinet investeert ook € 100 mln. in praktijkgericht onderzoek bij hogescholen. Verder is er een pilot Professional Doctorate gestart en is er een goede relatie opgebouwd met de provincies. De relaties van het college van bestuur, de directeuren en de lectoren met stakeholders zijn in beeld gebracht en de voorbereidingen voor de organisatie van een stakeholderevent zijn gestart.

De strategische lijn is in een fase beland waarin de openstaande acties kunnen worden ondergebracht in de staande organisatie en daarmee wordt de lijn afgerond.



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.

Ondersteuning van de Toekomst

Het doel van het programma Ondersteuning van de Toekomst is de processen die het onderwijs en onderzoek ondersteunen te standaardiseren en vereenvoudigen om efficiënter te werken. In 2022 voerden we drie Saxionbrede verbeterprojecten uit. Deze verbeterprojecten gaven inzicht in de huidige en gewenste werkprocessen, rolduidelijkheid en een verbeterde samenwerking tussen academies en diensten. Daarnaast is voor de ondersteunende medewerkers in de academies een professionaliseringstraject gestart, waarin loopbaan- en ontwikkelgesprekken worden gevoerd.

Roadmap informatievoorziening

Met onze Roadmap informatievoorziening werken we aan grote projecten die ervoor zorgen dat Saxion een toekomstbestendige informatievoorziening heeft, die al onze vormen van onderwijs en onderzoek ondersteunt. Per kwartaal worden er een aantal grote projecten goedgekeurd, waarbij kritisch wordt gekeken naar de beschikbare resources in en het absorptievermogen van de organisatie. Hieronder staan een aantal van deze projecten in 2022 beschreven.

Domein Onderwijs:

- Het huidige leer- en managementsysteem wordt vervangen. Het doel is om per studiejaar 2024/2025 een nieuw learning-management-system (LMS) op te leveren. Een systeem dat zowel studenten als docenten faciliteert bij de onderwijsactiviteiten en de kwaliteit van het onderwijs verbetert. In maart 2022 is de aanbesteding gepubliceerd, waarna eind 2022 een contract is afgesloten met D2L voor het LMS Brightspace. Studenten worden hier als belangrijke gebruiker nauw bij betrokken (zie paragraaf 5.4 Deelplan Vernieuwing digitale leer- en toetsomgeving).
- Er is een Saxionbrede visie opgeleverd voor een standaardwerkwijze van cursorisch onderwijs. De huidige systemen worden daarop aangepast.
- De huidige contracten met SIS en Bison lopen af. Er is daarom een visie opgesteld voor het studentinformatiesysteem en de voorbereidingen voor de aanbesteding van een nieuw systeem zijn gestart.

Domein Bedrijfsvoering:

- Saxion wil de slagvaardigheid van de bedrijfsvoering vergroten, ondersteund door een goede informatievoorziening en gestandaardiseerde bedrijfsvoeringsprocessen. Het programma Toekomstbestendige Bedrijfsvoering richt zich op de vervanging van de huidige IT-systemen voor HR, finance, inkoop, projecten en de financiële afwikkeling van de salarisadministratie. De voortgang van dit programma staat beschreven in paragraaf 11.3.

Domein ICT en Infrastructuur:

- Het programma Toekomstbestendige IT Infrastructuur heeft als doel het realiseren van een robuuste, veilige en toekomstbestendige IT-infrastructuur. Gedurende 2022 heeft het programma goede voortgang geboekt, met de afronding van de aanbesteding voor het vervangen van het Saxion-ICT-netwerk als belangrijkste resultaat. Andere resultaten van het programma staan beschreven in paragraaf 11.3.

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



4 Onderwijs

4.1 Inleiding

De coronapandemie bracht tot het eerste kwartaal van 2022 veel beperkingen met zich mee voor de uitvoering van het onderwijs. Dit heeft een blijvende impact op ons onderwijs.

De positieve ervaringen met onderwijs in online, blended en hybride vormen worden benut bij de vernieuwing van de leeromgeving. In de aanbesteding voor de vervanging van het huidige learning-management-system (LMS) zijn deze ervaringen nadrukkelijk meegenomen. Daartegenover staat dat veel studenten moeite hebben om hun draai te vinden en om enthousiast en gemotiveerd aan de slag te gaan of te blijven. We bieden (extra) voorzieningen, mede door de inzet van de budgetten uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Academies zetten bijvoorbeeld studiecoaches in, bieden bindingsactiviteiten aan en intensiveren de studievoortgangsgesprekken. De dienst Onderwijs Student Support (OSS) zet extra psychologen en decanen in. Om studenten met achterstanden te begeleiden zijn er worden lesgroepen verkleind, worden extra lessen en toetsmomenten aangeboden en is er extra begeleiding beschikbaar. Het effect ervan op studentensucces in termen van studievoortgang blijft vooralsnog uit.

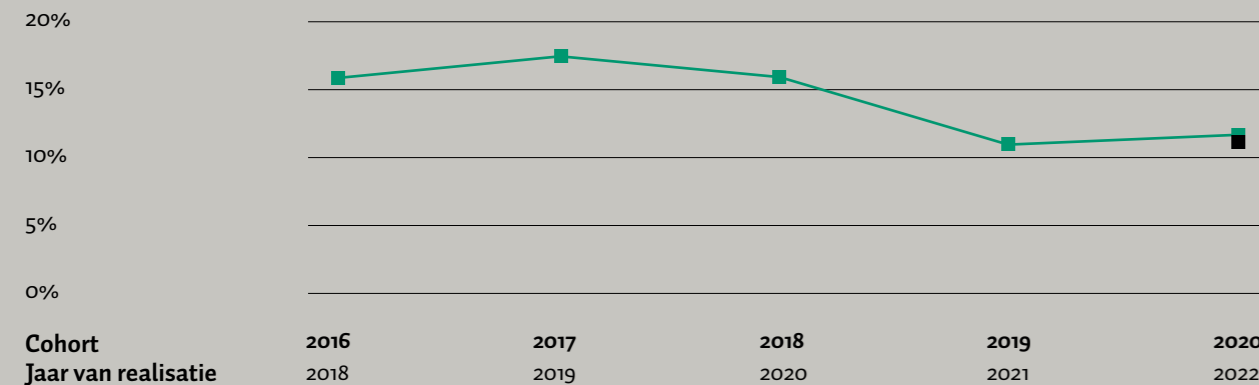
4.2 Studentsucces

De eindresultaten op belangrijke indicatoren rondom studentensucces zijn nog positief. Kijken we naar de voltijdbacheloropleidingen, dan zien we nog een stijging van het afstudeerrendement van cohort 2016 ten opzichte van vorige cohorten. Ook de cijfers van cohort 2017 zijn nog als positief te duiden. De studievoortgang van studenten die tijdens de coronapandemie zijn gestart of zich in die periode in het eerste deel van hun studie bevonden, blijft evenwel achter. Het aantal ouderejaarsstudenten dat stopt met de studie is flink toegenomen, met name doordat studenten met een uitgesteld bindend studieadvies (BSA) in het tweede jaar van inschrijving alsnog een BSA kregen. Dit was niet onverwacht. De hogere uitval laat zien dat we nog meer en beter moeten aansluiten bij wat studenten nodig hebben om zich thuis te voelen bij de opleiding en wat zij nodig hebben om succesvol te kunnen studeren.

Afstudeerrendement

Van de voltijdbachelorstudenten die in 2016 met hun studie bij Saxion begonnen, behaalde 52,8% het diploma binnen de nominale studieduur + 1 jaar. Daarmee is de streefwaarde van 55% nog niet behaald en hoort Saxion vooralsnog bij de middelmatig presterende hogescholen vergeleken met andere (multisectoriële) hogescholen. De ambitie voor Saxion blijft om een afstudeerrendement¹ te behalen van 55% en daarmee bij de top 25% van multisectoriële hogescholen van Nederland te horen die qua studentaantallen en onderwijsportfolio vergelijkbaar zijn. De (interne) prognoses laten evenwel voor de toekomst een gemixt beeld zien. De coronacrisis lijkt geen negatief effect te hebben gehad op het net afgeronde cohort 2017 en op het cohort 2018, waarvan we in 2023 de balans kunnen opmaken. De interne prognoses voor onlangs gestarte cohorten (cohorten 2019, 2020, 2021) laten echter een ander beeld zien: de studievoortgang van deze cohorten ligt op een aanzienlijk lager niveau dan die van voorafgaande cohorten.

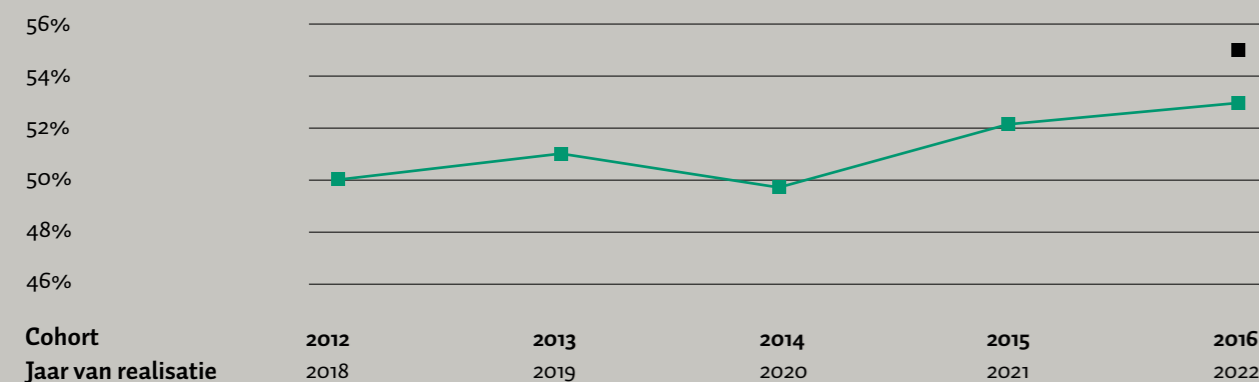
¹ Definitie: studenten die op peildatum 1 oktober van een studiejaar voor het eerst op die peildatum zijn ingeschreven voor een voltijdbacheloropleiding binnen het hbo en die binnen vijf studiejaar na start bij de instelling een afsluitend diploma heeft behaald, ongeacht type onderwijs, opleidingsvorm, soort hoger onderwijs en de instelling.

FIGUUR 4.1 ONTWIKKELING UITVAL (1^E JAAR) TEN OPZICHTE VAN DE STREEFWAARDE*Uitval 1^e jaar

* Het betreft een nieuwe strategische indicator. Cohort 2020 (realisatie in kalenderjaar 2022) is het eerste cohort waarvoor een streefcijfer is vastgelegd.

FIGUUR 4.2 ONTWIKKELING AFSTUDEERRENDEMENT TEN OPZICHTE VAN DE STREEFWAARDE*

Afstudeerrendement



* Het betreft een nieuwe strategische indicator. Cohort 2016 (realisatie in kalenderjaar 2022) is het eerste cohort waarvoor een streefcijfer is vastgelegd.

% Gerealiseerd

% Streefwaarde

“De ambitie voor de komende jaren is om de uitval structureel te verlagen.”

Uitval eerste jaar

Voor cohort 2020 is de uitval van eerstejaars voltijdbachelorstudenten² iets gestegen (11,6%) ten opzichte van cohort 2019 (10,8%). De lagere uitval ten opzichte van eerdere cohorten is, net zoals vorig jaar, grotendeels te verklaren door het vanwege de coronacrisis uitgestelde BSA. Hoe de uitval van eerstejaars zich in de toekomst zal ontwikkelen is nog onduidelijk. De interne voortgangsmonitoring van uitval in het eerste jaar laat voor het net afgeronde cohort 2021 een iets negatiever verloop zien dan voor de twee voorafgaande cohorten. De ambitie voor de komende jaren is de uitval structureel te verlagen. Het streven is de uitval van rond de 11% mét uitgesteld BSA te verduurzamen naar 11% voor de toekomstige cohorten zonder uitgesteld BSA. Ook hiermee streeft Saxion ernaar om bij de top 25% van multisectoriële hogescholen te horen die qua studentaantallen en onderwijsportfolio vergelijkbaar zijn.

Uitval ouderejaarsstudenten

In het studiejaar 2021/2022 zien we dat de uitval onder alle voltijdbachelorstudenten hoger ligt dan in voorgaande jaren (8,3% ten opzichte van 5,5% in 2018). Dit lijkt in lijn met een landelijke postcoronatrend. De toename wordt in hoofdzaak verklaard

door uitval van studenten die na een uitgesteld studieadvies in hun tweede jaar van inschrijving alsnog een BSA met afwijzing kregen. Uit de analyse met ouderejaars blijkt dat onder andere persoonlijk mentaal welzijn, andere verwachtingen van de studie, mate van beheersing van studie- en planningsvaardigheden en de gehanteerde werk- en toetsvormen binnen de opleiding de belangrijkste redenen zijn voor deze uitval.

Actieplan Studentsucces

Sinds 2020 is het actieplan Studentsucces in uitvoering. Binnen dit actieplan zijn activiteiten, interventies en instrumenten ontwikkeld en ingezet om het studentsucces te verbeteren. Bacheloropleidingen met het meeste verbeterpotentieel op het gebied van uitval en afstudeerrendement hebben in lijn met de operationalisering en implementatie van de Saxion Onderwijsvisie passende oplossingsrichtingen en interventies ontwikkeld om knelpunten op het gebied van uitval en/of afstudeerrendement weg te nemen. Deze liggen onder andere op gebied van verbeteren van de aansluiting met en voorlichting binnen het toeleverend onderwijs, versterking van de studieloopbaanbegeleiding en -coaching en studentbinding (bijvoorbeeld binnen het concept van de thuisgroepen), het optimaliseren van een beter studeerbaar curriculum, ontwikkelen van inspirerend en activerend onderwijs door een goede mix aan werkvormen en verbetering van toetsing.

Bij de aanpak van opleidingen van studentsucces is met het oog op de algemene ondersteuning, de stuurinformatie toegankelijker en gebruiksvriendelijker gemaakt. Deze is meer aangepast aan de wensen van de gebruikers en geven opleidingen zodoende meer inzicht in de resultaten en knelpunten. Daarnaast is de impact van corona op de indicatoren uitval en studentsucces gemonitord. Ondanks een groot aantal interventies blijft het lastig om het studentsucces te vergroten. Door het aantal succesbepalende factoren en het vereiste maatwerk per academie, opleiding en student is een succesvolle aanpak van studentsucces ook binnen Saxion complex.

² Definitie: voltijdbachelorstudenten, zonder bachelorverleden in het hbo, die na 1 jaar niet meer staan ingeschreven in het ho (zonder diploma).

Doorstroom en aansluiting

Om uitval te voorkomen zijn 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.

Elke student die zich aanmeldt bij Saxion wordt uitgenodigd om deel te nemen aan de Meet & Greet om kennis te maken met de opleiding. Na twee online coronajaren is de Meet & Greet in 2022 voor het eerst weer op locatie aangeboden. Door middel van de Meet & Greet geeft Saxion invulling aan het recht van iedere aspirant-student op een studiekeuzecheck. Gemiddeld meldt 27% van de aspirant-studenten zich aan voor deelname aan een Meet & Greet-bijeenkomst, de respons op de bijbehorende vragenlijst ligt hoger (40%). De ervaring is wel dat er in 2022 minder behoefte aan een Meet & Greet was.

Sinds een aantal jaren worden mbo-studenten ondersteund en begeleid bij de doorstroom naar hbo door middel van mhbo-routes. Dit is een samenwerking tussen mbo- en hbo-docenten waarbij mbo-studenten een gedeelte van het laatste studiejaar onderwijs volgen op het hbo. In 2022 zijn lopende mhbo-routes doorontwikkeld en zijn verkennende gesprekken gevoerd voor mogelijke nieuwe routes. Evaluaties laten positieve resultaten zien op het gebied van studentervaringen. De rendementen zijn veelbelovend, mhbo-studenten hebben gemiddeld een hoger propedeuserendement en een lagere uitval in het eerste jaar ten opzichte van de totale mbo-instroom. Jaarlijks maken circa 500 mbo-studenten deel uit van een mhbo-route. De deelnemers rapporteren zelf dat ze met name geholpen worden in de keuze voor het hbo en de opleiding. Ze geven aan dat ze er meer vertrouwen in krijgen dat ze succesvol kunnen zijn op het hbo. Daarnaast voelen ze zich door deelname aan de mhbo-routes meer verbonden met Saxion en voelen ze zich er meer thuis.

Het 100 dagenprogramma biedt ondersteuning en begeleiding aan alle studenten ten behoeve van studentsucces vanaf het moment van inschrijving bij Saxion tot en met het eerste kwartiel (eerste 100 dagen). Dit jaar is er ingezet op het creëren van de juiste verwachtingen van het programma onder studenten; mede daardoor hebben 286 gemotiveerde studenten deelgenomen. Ook is het programma nu beschikbaar voor deeltijdstudenten. Het afgelopen jaar was er voor een deel van de studenten in het reguliere programma een pilot in de vorm van een gepersonaliseerd programma. Daarin zijn het aanbod en de begeleiding (studentcoach) aangepast aan de wensen en behoeften van de student binnen de te volgen hbo-opleiding. Er namen 100 studenten aan deel. De positieve studentervaringen pleiten voor een Saxionbrede implementatie van dit programma.

Instroom

Vervangen door: De instroom van nieuwe studenten laat in 2022 een daling zien van 6,9%. Nadere beschouwing laat zien dat de daling met name toe te schrijven is aan:

- Enkele voltijdbacheloropleidingen met een forse daling. Opleidingen met de grootste daling (zowel absoluut als relatief): hbo-verpleegkunde (-179 inschrijvingen/-29%; deels is dit te verklaren door landelijke ontwikkelingen zoals het minder positieve imago van werken in de gezondheidszorg; de werkdruk onder verpleegkundigen en veel inhaalzorg wat leidt tot een negatief beeld. We hebben echter geen eenduidige verklaring kunnen vinden voor de sterkere daling van de instroom voor onze hbo-verpleegkunde opleiding ten opzichte van de landelijke daling) en Vastgoed & Makelaardij (-144 inschrijvingen/-62%; verklaring hiervoor is in elk geval de toepassing van numerus fixus, die voor alle V&M-opleidingen in het land geldt).
- Een aanzienlijk lagere instroom van internationale studenten. Op de flinke stijging in 2021 volgde een daling met 56 studenten, waarbij met name de daling bij de de opleidingen Social Work (Teilzeit-variant) en Fysiotherapie (studenten afkomstig van Oslo Nye Høyskole) opvalt.

Tegenover deze daling staat een stijging met 22% van het aantal nieuwe studenten bij de Ad-opleidingen. Deze nieuw aan het portfolio toegevoegde opleidingen laten, met name vanaf het tweede jaar in het aanbod, een substantiële toename zien. De grootste toename is te zien bij de deeltijd-Ad Sociaal Werk in de Zorg (van 26 studenten in 2021 naar 60 in 2022).

Wij verwachten dat de daling van de instroom in met name de voltijdbacheloropleidingen de komende jaren doorzet. Verdere uitbreiding van het aanbod voltijd-Ad-opleidingen, versterking van het deeltijdaanbod (in de context van een leven lang ontwikkelen) en een betere aansluiting op de regionale arbeidsmarkt bij met name de locaties Apeldoorn en Deventer zullen de daling dempen.

4.3 Kwaliteit onderwijs

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

Kwaliteitszorg

In 2022 is Saxion gestart met de implementatie van haar in 2021 vernieuwde kwaliteitsbeleid gebaseerd op het concept 'kwaliteit continu op orde'. Reflectiemomenten ten aanzien van de kwaliteit van een opleiding aan de hand van een dashboard hebben daarin een belangrijke plaats. Vrijwel iedere opleiding heeft inmiddels ervaring opgedaan met deze nieuwe werkwijze; voor alle audits en visitaties in 2022 is het dashboard ingezet als zelfevaluatie. In 2023 wordt gewerkt aan verdere uitbouw hiervan.

Een aandachtspunt in het nieuwe kwaliteitsbeleid is het beter verbinden van de kwaliteits- en verbetercyclus met de jaarlijkse planning-en-controlcyclus (P&C-cyclus) van Saxion. Voor de tweede bilaterale P&C-ronde van 2022 hebben de academies dit dashboard voor ieder van hun opleidingen ingevuld.

Toets op kwaliteitszorg

Onderdeel van het kwaliteitszorgsysteem was om halverwege de looptijd (2018-2024) van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) een midterm review te doen. Deze midterm review vond plaats op 9 juni 2022. Tijdens de midterm review zijn drie onderwerpen verder uitgediept, namelijk: continu verbeteren, studentsucces en de relatie met het werkveld.

Het overall oordeel van het panel is dat alle standaarden voldoen. Het panel heeft goed gestructureerde documentatie gezien, die ook bekend is en gebruikt wordt binnen de organisatie. Ten aanzien van het verbeterbeleid is navolgbaar aangegeven hoe verbeteracties verder in gang zijn gezet. Het panel is van mening dat gerichte voortgang zichtbaar is.

Het panel geeft Saxion aanbevelingen mee ten aanzien van de volgende thema's: het reflecteren op het reflecteren (hoe en waarom wil je als organisatie leren), het verdiepen van gesprekken tussen en binnen de verschillende niveaus binnen de instelling, het betrekken van studenten, docenten en het werkveld en het bieden van meer vrije ruimte in de kwaliteitszorg.

“We koesteren de kwaliteit van ons onderwijs en blijven streven naar verbetering”

Visitaties

Om de kwaliteit van opleidingen te garanderen moet de accreditatie van iedere opleiding eenmaal in de zes jaar worden verlengd. Dit gebeurt door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) op basis van een adviesrapport van een extern visitatiepanel. Aangezien Saxion een positieve beoordeling op de ITK heeft, is er sprake van een beperkte opleidingsbeoordeling. De NVAO beoordeelt

iedere opleiding op vier standaarden: de beoogde leerresultaten, de onderwijs-leeromgeving, toetsing en de gerealiseerde leerresultaten. Voor alle zeven visitaties in 2022 geldt dat de opleidingen positief zijn beoordeeld. Het gaat om vijf bacheloropleidingen (Forensisch Onderzoek, Mechatronica, Bestuurskunde, Creative Business en Human Resource Management) en twee masteropleidingen (Health Care and Social Work en Facility and Real Estate Management).

TABEL 4.3 OVERZICHT ACCREDITATIEBESLUITEN NVAO 2022 + RESULTATEN EXTERNE VISITATIES 2022

Opleidingen	Beoogde leerresultaten	Onderwijs leeromgeving	Toetsing	Gerealiseerde leerresultaten	Besluit
<i>Visitatie in 2021 en besluit NVAO in 2022</i>					
Bachelor Fashion & Textile Technologies	V	V	V	V	P
Master Innovative Textile Development	V	V	V	V	P
<i>Visitatie in 2022 en rapport in 2022 ingediend bij de NVAO</i>					
Bachelor Forensisch Onderzoek	V	V	V	V	P
Bachelor Mechatronica	V	V	V	V	P
Bachelor Bestuurskunde	V	V	V	V	P
Bachelor Creative Business	V	V	V	V	P
Bachelor Human Resource Management	V	V	V	V	P
Master Health Care and Social Work	V	V	V	V	P
Master Facility and Real Estate Management	V	V	V	V	P

V = voldoet, P = positief besluit

Interne audits

Drie jaar na het laatste externe visitatiebezoek van een opleiding wordt een interne audit uitgevoerd. In 2022 vonden er twaalf interne audits plaats.

Negen opleidingen scoorden op alle standaarden voldoende. Drie opleidingen scoorden een onvoldoende op standaard 3, Toetsing: de bacheloropleidingen Social Work, Opleiding tot Verpleegkundige en Technische Bedrijfskunde. Het ging hierbij vooral om de inzichtelijkheid van de beoordelingen. Ook bij enkele andere opleidingen werden hieromtrent aandachtspunten gesignaleerd. Hierop zijn verbeteracties ingezet. Daarnaast formuleren alle opleidingen in vervolg op een interne audit verbeteracties die een plek krijgen in het opleidingsdashboard en het jaarplan. Bij twee interne audits ging het om een clustering van meerdere deeltijdopleidingen van Saxion Parttime School. Dit betroffen opleidingen uit één sector (een keer de sector techniek en een keer de sector economie) die gezamenlijk geaudit werden, los van de voltijdopleidingen.

De interne audits worden uitgevoerd door getrainde collega's binnen Saxion. Aan een auditpanel neemt ook een externe peer (werkvelddeskundige en/of collega van vergelijkbare opleiding van een andere hogeschool) deel. We konden de interne pool auditoren met tien nieuwe (getrainde) auditoren uitbreiden. In het voorjaar van 2023 is er opnieuw een training voor nieuwe auditoren, waarvoor zich al achttien 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 de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. In 2022 vond er geen onderzoek plaats onder stage- en afstudeerbegeleiders. De tevredenheid van het werkveld wordt in 2023 weer gemeten.

Studentenoordeel

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. De score op de indicator studenttevredenheid is net als in 2021 een 7,3 en ligt nog onder de gestelde streefwaarde van een 7,5. Saxion scoort in lijn met andere, vergelijkbare hogescholen. Van de bacheloropleidingen scoorden Civiele Techniek (8,0) en Technische Natuurkunde (7,9) het hoogst. Van de masters scoorde Educational Leadership met een 8,3 het hoogst. De Ad Software Development scoorde met een 8,8 het hoogst van Saxion. Bij de bacheloropleidingen Mechatronica en Creative Media and Game Technologies stegen de scores het sterkst ten opzichte van vorig jaar. De opleidingen Ondernemerschap & Retail Management, HBO ICT, Werktuigbouwkunde en Forensisch Onderzoek scoorden het minst hoog.

Studenten zijn het meest tevreden over het thema betrokkenheid en contact. Studenten voelen zich met name veilig genoeg om zichzelf te zijn, voelen zich thuis bij de opleiding en kunnen docenten bereiken als ze die nodig hebben. Ook zijn ze zeer tevreden over de studiebegeleiding en de aandacht voor algemene vaardigheden. Vergeleken met vorig jaar zijn studenten aanzienlijk positiever over de aansluiting beroepspraktijk - beroepsloopbaan. Met name op het thema studeroosters is nog verbetering mogelijk. Dit heeft vooral betrekking op het tijdig bekendmaken van (wijzigingen in) het studerooster. Op de indicator algemeen studentoordeel gaf 68% van de studenten aan (zeer) tevreden te zijn over de opleiding in het algemeen; vorig jaar was dat 70%.



Alumnitevredenheid

Saxion-afgestudeerden zijn tevreden over de opleiding als basis voor de arbeidsmarkt. Dit blijkt uit de HBO-Monitor 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 een 7,2 behalen we ons streefcijfer. Ondanks de coronacrisis deden onze afgestudeerden het in 2021 en 2022 goed op de arbeidsmarkt. 89% 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, dit is gelijk aan het landelijk gemiddelde.

Toetsing

Toetsen volgens de onderwijsvisie

Ontwikkelingsgericht en geïntegreerd toetsen is een belangrijk element in de Saxion Onderwijsvisie (2019). Met ontwikkelingsgericht toetsen beogen we toetsing die meer is dan beoordelen of studenten voldoen aan vastgestelde vereisten. Toetsing is ook een belangrijke leeractiviteit: een middel dat studenten en docenten helpt te bepalen hoe de student zich verder kan ontwikkelen en wat daarvoor nodig is. Zo komt de ontwikkeling van studenten meer centraal te staan. Geïntegreerd toetsen betekent dat vakkennis, vaardigheden en houdingsaspecten waar mogelijk integraal worden getoetst en dat toetsen deel uitmaken van een samenhangend en doelgericht curriculum. Steeds meer opleidingen hebben ontwikkelingsgerichte en geïntegreerde toetsing opgenomen in hun curriculumontwerp.

Conform landelijk gemaakte afspraken werkt Saxion aan het versterken van externe validering bij toetsing en examinering. Het protocol 'Verbeteren en Verantwoorden van Afstuderen in het hbo 2.0' is geïntegreerd in de ontwerp- en ontwikkelstappen voor het herontwerpen van curricula op basis van de Saxion Onderwijsvisie. Die curricula worden ingericht en beredeneerd vanuit heldere doelen die zijn afgeleid uit de beroepspraktijk. Toetsprogramma's worden ontwikkeld aan de hand van wat er van de beroepsbekwame professional verwacht wordt.

Corona

Vanwege corona en de beperkende maatregelen hanteerde Saxion ook in 2022 richtlijnen en kaders waarbinnen het opleidingsmanagement en de examencommissies, binnen hun bevoegdheden, konden besluiten over het aanbieden van onderwijs en toetsen op afstand of op locatie. Deze richtlijnen en kaders gaven aan hoe ten tijde van de coronacrisis de Onderwijs- en Examenregeling

(OER) zo goed mogelijk kon worden toegepast. Voor datgene wat afweek van de OER, of buiten het toepassingsbereik ervan viel, is parallel aan de richtlijnen een addendum bij de OER van kracht geweest in het studiejaar 2021/2022. Met de richtlijnen en het addendum konden onderwijs en toetsen ook in tijden van de coronacrisis veilig doorgang vinden, waarbij de kwaliteit van de getuigschriften gegarandeerd bleef.

Diefstal van toetsvragen

Het college van bestuur heeft op 15 februari 2022 alle academiectoren en voorzitters van examencommissies geïnformeerd over de aangifte van diefstal van toetsvragen. Het college van bestuur heeft in samenwerking met de examencommissies een inkeerregeling opgesteld om inzicht te krijgen in welke toetsvragen op een eerlijke wijze zijn gemaakt en

met welke toetsen is gefraudeerd. Dit was belangrijk om de onderste steen boven te krijgen; de betrouwbaarheid van toetsen is van groot belang en over de waarde van een Saxion-diploma mag geen enkele twijfel bestaan. Ook is een meldpunt ingericht. Studenten en medewerkers konden hier informatie delen die zou kunnen helpen in het interne onderzoek van Saxion. Tegelijkertijd is een onderzoekscommissie ingesteld, bestaande uit een aantal daartoe gemandateerde voorzitters van examencommissies. Deze deed onderzoek naar de meldingen die binnenkwamen bij het meldpunt, waaronder meldingen betrekking hebbend op de inkeerregeling. Hierna richtte de onderzoekscommissie zich, met een hernieuwd mandaat, op het individueel doorrecherchen, het bewaken van consistentie in werkwijze en sanctionering, en advisering bij de informatievoorziening naar alle betrokkenen.

Het onderzoek leidde tot de volgende besluiten. De betrokken examencommissies zagen af van het generiek ongeldig verklaren van toetsen. Op basis van beschikbare informatie en nader onderzoek door de voorzitters van de examencommissies is gebleken dat de waarde van diploma's bij geen enkele opleiding in het geding is. Uit voorzorg is wel een extra zekerheid ingebouwd bij

een aantal opleidingen door een aanpassing binnen het bestaande curriculum. Tegelijk recheerden betrokken examencommissies door op betrokken individuele studenten die mogelijk hadden gefraudeerd. Dit onderzoek heeft inmiddels geleid tot een aantal sancties voor individuele studenten. Bovenstaande besluiten waren erop gericht om studenten die naar eer en geweten toetsen hebben gemaakt te beschermen. Door deze werkwijze en een zorgvuldige informatievoorziening en goede samenwerking tussen examencommissievoorzitters, ondersteunende diensten, academiectoren en het college van bestuur, konden de betrokken examencommissies hun borgenende taken rolvast en onafhankelijk blijven uitoefenen. Reguliere uitoefening van die taken, zoals regelmatige toetsanalyses, hebben zowel voor als na bekendwording van de aangifte niet geleid tot afwijkende bevindingen. Op grond daarvan konden betrokken examencommissies individueel optreden en generiek vaststellen dat de waarde van de getuigschriften niet in het geding was. Ten aanzien van toetsveiligheid zijn naar aanleiding van de diefstal van toetsvragen maatregelen genomen die hebben gezorgd voor verbeterde veiligheid van toetsen: het aantal momenten dat een toetsinhoud benaderbaar is, is verminderd, het

aantal mensen dat toegang heeft tot de inhoud van de toets is teruggedrongen, en ook de duur van beschikbaarstelling van de toetsinhoud is beperkt tot een minimum. Ten behoeve van toetsveiligheid is verdere procesoptimalisatie gericht op een veilige omgang met toetsen bij zowel het centrale toetsbureau als bij decentrale toetsdesks.

Overige ontwikkelingen onderwijs

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

Smart Solutions Semester

Met het Smart Solutions Semester geeft Saxion op een substantiële manier invulling aan 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 Solutions Semester samen aan vraagstukken uit de praktijk. Inmiddels is in 28 bacheloropleidingen het Smart Solutions Semester onderdeel van het curriculum. In het semester van februari 2022 werkten 747 studenten van 27 opleidingen aan 116 projecten. In het semester van september 2022 werkten 1147 studenten van 28 opleidingen aan 165 projecten. Ongeveer een derde van alle projecten was afkomstig van externe organisaties en twee derde was afkomstig van eigen lectoraten.

Met een projectteam en in samenwerking met academies wordt binnen Saxion gewerkt aan de verbetering en doorontwikkeling van het semester. Met diverse geleidingen, waaronder de centrale medezeggenschapsraad, is gesproken over de knelpunten in de organisatie en uitvoering van dit Smart Solutions Semester. Naar aanleiding van deze feedback is ingezet op verbetering van de beoordeling, begeleiding van en door tutores, matching van studenten aan vraagstukken, ondersteunende leeractiviteiten en inbedding in curricula. De eerste resultaten zijn inmiddels zichtbaar, zoals een betere tevredenheid over de matching van studenten en vraagstukken.

Thuisgroepen en studentbinding

Verbetering van studentsucces is een belangrijke doelstelling van de Saxion Onderwijsvisie. Studentbinding en studentwelzijn zien we als wezenlijke voorwaarden voor studentsucces. Saxion zet daarvoor in op thuisgroepen. Een thuisgroep is een vaste groep studenten van dezelfde opleiding onder begeleiding van een studietoetscoach. Een thuisgroep fungeert als een onderwijsvorm die bijdraagt aan binding met de opleiding en ontwikkeling van het persoonlijke en professionele profiel. De leeractiviteiten binnen bijeenkomsten van een thuisgroep vormen een integraal onderdeel van de opleiding. In het studiejaar 2021/2022 zijn zes voltijd bacheloropleidingen gestart met thuisgroepen in hun onderwijsprogramma. In de NSE van 2022 zijn enkele vragen over thuisgroepen opgenomen. De scores laten zien dat eerstejaars positiever zijn over de thuisgroepen dan ouderejaars. Eerstejaars respondenten ervaren de thuisgroep met name als een veilige omgeving om met en van elkaar te leren (7,3). Zij zijn verder redelijk tevreden over de begeleiding bij de thuisgroep (6,9). De respondenten reageren het minst positief op de vraag of de thuisgroep hen helpt zich als persoon te ontwikkelen (6,7).

OnderwijsInnovatie Hub

De OnderwijsInnovatie Hub is de plek waar we samenwerken om duurzame onderwijsinnovaties te initiëren, door te experimenteren met onderwijs van de toekomst en door te faciliteren, verbinden en inspireren. In 2022 hebben we ons vooral gericht op de thema's: Purpose Driven Learning, KANS, Microcredentials en Badges (onderdeel van Leven Lang Ontwikkelen) en Experimenten in het Top Talent-onderwijs.

Top Talent Programma's

Saxion bood in 2022 15 Top Talent Programma's aan, 9 honoursprogramma's en 6 Excellentietrajecten. Aan de Top Talent Programma's namen zo'n 400 studenten deel. Bij studenten die succesvol aan een Top Talent Programma hebben deelgenomen wordt dit op hun bachelorgetuigschrift vermeld. De Saxion Top Talent Programma's zijn van hoge kwaliteit en worden door de deelnemende studenten en betrokken docenten hoog gewaardeerd.

Comenius Leadership Fellow – Organizing Purpose Driven Learning

Het programma Comenius Leadership Fellow ‘Honours approach for students at risk’ heeft het Eye Model opgeleverd, een leerproces voor persoonlijk-professionele ontwikkeling. Mede op basis hiervan is er succesvol een aanvraag ingediend voor een ‘Comenius II’ Leadership Fellow-programma: ‘Organizing Purpose Driven Learning’. Dit programma richt zich op het ontwerp van onderwijs van de toekomst waarbij de zoektocht naar purpose van studenten centraal staat.

Nederlandse Onderwijspremie – KANS

KANS (Keuzetraject voor jouw Authentieke Nieuwe Start) is een keuzetraject dat individuele ontwikkeling in groepsverband stimuleert. Het ondersteunt studenten die twijfelen over hun studie of dreigen uit te vallen in hun zoektocht naar de voor hen juiste plek, zodat zij zelf de regie kunnen pakken over hun ontwikkeling en in actie komen. Aan dit traject hebben tot nu toe 93 studenten deelgenomen. KANS is vanuit Saxion genomineerd voor de Nederlandse Onderwijspremie van het ministerie van OCW. De ambitie is om KANS onderdeel te maken van de thuisgroepen van de 42 Saxion-bacheloropleidingen.

4.4 Aanbod onderwijs

Saxion is een brede hogeschool met 8 Ad-opleidingen, 42 bacheloropleidingen en 12 masteropleidingen (peildatum 1 september 2022). Per 1 september 2023 starten de master ICT Software Engineering en de voltijd-Ad Pedagogisch Educatief Professional. Van deze Ad-opleiding bestond al een deeltijdvariant. Nu is de voltijdvariant toegevoegd voor de locatie Enschede, later zal deze opleiding ook in Deventer starten. Voor de master Leren en Innoveren is instroom in Deventer niet meer mogelijk vanaf 1 september 2021. Voor verdere informatie over het onderwijsportfolio zie paragraaf 3.2.

4.5 Leven Lang Ontwikkelen

Saxion stimuleert Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Flexibel onderwijs is een vereiste voor LLO. Aansluitend bij de leerbehoefte van studenten en professionals worden passende en efficiënte leerroutes verzorgd 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.

Vanuit de Saxion Parttime School (SPS) biedt Saxion een breed, samenhangend en flexibel onderwijsaanbod voor deeltijdstudenten en cursisten. Het aanbod richt zich op ontwikkelingsvragen 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 ontlenuen 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 FastSwitch: korte en krachtige ‘van werk naar werk’-programma’s.

We versterken het cursorisch onderwijs met de implementatie van ons Saxionbrede cursistenbeleid en een Saxionbrede werkwijze rond alle aspecten van cursorisch onderwijs. Het streven is ons LLO-onderwijsaanbod nadrukkelijker te vermarkten en meer regionale bekendheid ervoor te creëren. Zo is de presentatie van het aanbod cursorisch onderwijs op Saxion.nl verbeterd en is een start gemaakt met de ontwikkeling van sectorale marktplannen voor de sectoren zorg en welzijn en economie. Het inrichten van een instellingsbrede governance- en kwaliteitsborgingsstructuur rond cursorisch onderwijs heeft aandacht.

Saxion participeert actief in de landelijke pilot Microcredentials, waarin circa 35 hogescholen en universiteiten samen werken aan het flexibiliseren van het onderwijsaanbod op het grensvlak van formeel en informeel onderwijs. Microcredentials certificeren kleine, zelfstandig kwalificerende leereenheden die aan landelijk afgesproken eisen voldoen. De eerste microcredentials door Saxion – op basis van losse, in cursusvorm aangeboden modules uit het onderwijsaanbod van SPS – zijn uitgereikt.

Vraaggestuurd deeltijdonderwijs

Saxion is in 2016 vanuit het experiment vraagfinanciering gestart met vraaggestuurd deeltijdonderwijs. Dit type onderwijs biedt deelnemende studenten de mogelijkheid deeltijdonderwijs af te nemen in bouwstenen van 30 ECTS (een half jaar). Daarvoor is het deeltijdonderwijs van de opleiding Mechatronica ingezet. Om een vraaggestuurde deeltijdopleiding te volgen, kunnen studenten een voucher inzetten. In 2019 is het experiment gestopt voor nieuwe instroom.

Er zijn nog 2 studenten actief in het experiment; beiden volgen (de laatste) bouwsteen 8.

4.6 Onderwijslogistiek

We werken binnen de onderwijslogistiek aan een robuuste inrichting, die ons als Saxion nu en in de toekomst voldoende wendbaarheid biedt. Aan die brede doelstelling werken we in verschillende programma’s, zoals het programma Onderwijslogistiek in 4D (OL4D), in projecten en op verschillende

afdelingen (onder andere Team onderwijsplanning en in diverse academies). De impact van de verschillende ontwikkelingen op de onderwijslogistiek brengen we structureel in kaart. Op basis van deze impactanalyses realiseren we in multidisciplinaire teams proces- en inrichtingsaanpassingen. Er is in 2022 specifieke aandacht geweest voor de logistieke processen rondom toetsing. Denk daarbij aan deelname aan het project ‘de Toetswerkplek van de toekomst’ en het bevorderen van de toetsveiligheid. In 2022 is de visie op informatievoorziening en de strategie onderwijslogistiek opgesteld. Deze geeft richting aan de ontwikkelingen in de komende jaren.

TABEL 4.4 STUDENTONDERSTEUNING

Financiële ondersteuning studenten (in €)	2021	2022
Voorziening bijzondere omstandigheden	85.332	87.399
Voorziening erkende topsport of kunst en cultuur	4.746	6.071
Voorziening studentbetrokkenheid teams en commissies (nieuw, vanaf 09-2021)	4.320	12.060
Noodvoorziening (lening)	14.998	6.743
Noodvoorziening (gift)	0	0
Corona Noodvoorziening (lening)	2.750	0
Corona Noodvoorziening (gift)	0	0
Oekraïne – Rusland noodvoorziening gift	-	22.500
Oekraïne – Rusland noodvoorziening lening	-	3.000
Voorziening bestuursparticipatie	109.440	139.725
Totaal	221.586	277.498

4.7 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. In tijden van corona was formeel en informeel ontmoeten niet altijd mogelijk of lastig te organiseren. Gedurende de laatste jaren zijn daardoor veel minder sociale evenementen georganiseerd, wat van invloed is op het aantal studenten dat zich actief inzet in een bestuur, raad of commissie. Studie- en studentenverenigingen hadden moeite met het vinden van nieuwe besturen, omdat eerste- en tweedejaarsstudenten door de verschillende lockdownperiodes een minder goed beeld hebben van wat een studievereniging kan bieden. Sinds 2022 zien we dat dit langzaam aan het bijtrekken is en zijn er zelfs nieuwe verenigingen gestart op plekken waar studenten zich voorheen niet hadden verenigd. Dit komt voort uit een behoefte aan sociale betrokkenheid en binding. Samen met Koepel Overleg Studenten Saxion (KOSS) kijkt Saxion naar initiatieven om deze gezamenlijke participatie te laten groeien.

Binnen Saxion zetten we in op het verbreden van studentinitiatieven. In 2022 hebben we ons onder meer gefocust op thema’s als het studentklimaat in Deventer, Apeldoorn en Enschede en op het professionaliseren van actieve studentbestuurders. We stimuleren dit soort activiteiten door bijvoorbeeld het organiseren van pubquizen, gala’s en studiereizen te faciliteren. In 2022 is het (online) trainingsprogramma voor (aspirant-)studentbestuurders vernieuwd. Hierin worden workshops en trainingen aangeboden ten aanzien van 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 en studentleden van medezeggenschapsorganen. Door middel van een positief ontvangen kick-off voor studenten die een bestuursjaar gaan doen, proberen we de besturen zo goed mogelijk aan hun bestuursjaar te laten beginnen.

Ook betrekken we de verenigingen actief bij de events die door Saxion worden georganiseerd, zoals het Saxion Global Village Festival, de Well-being Week en activiteiten vanuit ons Diversity Office en Green Office. Daarnaast is 2022 in Deventer de nieuwe studievereniging QUEER! opgericht. Deze studievereniging is voor iedereen die tot de lhbtqi+-community behoort of zich daarmee verbonden voelt.

Studentenondersteuning en Profileringsfonds

Als studenten studievertraging oplopen doordat zij bijvoorbeeld een topsport uitoefenen of door een bijzondere omstandigheid, kan Saxion financiële ondersteuning bieden in de vorm van een gift (uit het Profileringsfonds). Daarnaast kent Saxion de mogelijkheid om een lening te verstrekken aan een student die door een acute en tijdelijke omstandigheid, die buiten zijn toedoen is ontstaan,

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 of deelnemen in een door Saxion erkend(e) studententeam of commissie.

TABEL 4.5 STUDENTONDERSTEUNING/PROFILERINGSFONDS 2022

	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 2021 in 2022.	59	59	87.399	363	4,08
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.	99	86	139.725	180	8,92
Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op het gebied van sport of cultuur. Financiële steun aan niet-EER-studenten en uitgaande beurzen zijn niet meegerekend.	8	8	6.071	184	4,13
Voorziening studentbetrokkenheid teams en commissies (nieuw, vanaf 09-2021)	7	7	12.060	180	9,57
Noodvoorziening (gift)	0	0	0	0	0
Noodvoorziening (lening)*	5	5	6.743	0	0
Corona Noodvoorziening (lening)**	27	27	22.500	0	0
Corona Noodvoorziening (gift)***	4	4	3.000	0	0
Totaal	209	196	277.498		

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

* Waarvan 1 niet-EER-student.

** Waarvan 27 niet-EER-studenten.

*** Waarvan 4 niet-EER-studenten.

In het kalenderjaar 2022 is aan 187 studenten financiële ondersteuning in de vorm van een gift toegekend, waarvan aan 59 studenten in verband met een bijzondere omstandigheid, aan 86 studenten betreffende een bestuursparticipatievoorziening, aan 8 studenten voor vertraging opgelopen door de uitoefening van een sport op topniveau en aan 7 studenten voor betrokkenheid bij een studententeam of commissie. Daarnaast hebben 31 studenten uit Oekraïne en Rusland een speciale noodvoorziening gekregen in verband met de oorlog aldaar. Voor deze studenten is de lening reeds omgezet in een gift omdat zij aan de gestelde norm van studiepunten hebben voldaan. 4 andere studenten hebben een lening gekregen en deze zal naar alle waarschijnlijkheid in 2023 worden omgezet in een gift nadat zij hebben aangetoond ook aan de puntennorm te voldoen. Vanuit het ministerie van OCW heeft Saxion een bijdrage gekregen van € 12.750 voor de studenten uit Oekraïne die in een bepaald tijdsbestek een lening hadden ontvangen.

In 2022 ontvingen 5 studenten een lening uit de reguliere noodvoorziening. De Corona Noodvoorziening, die in 2020 is geïnitieerd en in 2021 is verlengd, is in 2022 niet meer toegepast.

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 ten aanzien van de inrichting en kwaliteit van de opleiding. Binnen Saxion beschikt elke opleiding over een opleidingscommissie waarin zowel docentleden als studentleden vertegenwoordigd zijn. Er bestaan echter verschillen in de mate van activiteit van de verschillende opleidingscommissies en de relatie met het opleidingsmanagement. Ook de samenhang met de curriculumcommissie is niet altijd duidelijk. Hierdoor komt de opleidingscommissie niet goed in positie en verliest zij aan impact. De centrale medezeggenschapsraad heeft hier ook aandacht voor gevraagd. In 2022 is een plan van aanpak gemaakt om de positionering van de opleidingscommissies binnen Saxion verder te verstevigen.



5.1	Inleiding
5.2	Financiën
5.3	Academieplannen en realisatie
5.4	Gemeenschappelijke deelplannen
5.5	Plan- en verantwoordingsproces
5.6	Betrokkenheid medezeggenschap
5.7	Reflectie van de medezeggenschap
5.8	Bijlage overzicht academies en gehanteerde afkortingen



5 Kwaliteitsafspraken

5.1 Inleiding

Het in april 2018 tussen de Vereniging Hogescholen (VH) en de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) gesloten Sectorakkoord hoger beroepsonderwijs 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 deed dat in 2019, in samenspraak met studenten, de 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 van Saxion als positief en adviseerde zij de minister dienovereenkomstig (9 januari 2020). Bij brief van 30 januari 2020 deelde de minister het besluit tot toekenning van de kwaliteitsbekostiging aan ons mee. Met deze formele bekrachtiging konden we de uitvoering van het plan voortzetten.

In het plan kozen we drie accenten (en daarmee drie thema's uit het sectorakkoord) 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.)

We kozen 'Verdere professionalisering van docenten' (thema 6 sectorakkoord: Docentkwaliteit) niet als afzonderlijk accent, maar koppelden dit aan de drie gekozen thema's. Daarmee geven we richting aan de professionalisering. De plannen worden deels decentraal (door academies) en deels gemeenschappelijk (onder regie van de dienst OSS) uitgevoerd. In ons monitoring- en verantwoordingsproces is dat onderscheid zichtbaar; en ook in dit jaarverslag.

Met name in 2020, maar ook in 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 aangepast of uitgesteld. Zowel in 2021 als in 2022 zien we dat academies meer inzetten op studentbegeleiding dan oorspronkelijk begroot.

Eind 2022 zien we dat veel academies op schema liggen wat betreft de uitvoering van hun plannen. Bij de gemeenschappelijke deelplannen loopt Fysieke Leer- en Toetsomgeving (FLTO) achter in

TABEL 5.1 BESTEDING KWALITEITSAFSPRAKEN 2022 (BEGROTING EN REALISATIE)

(Bedragen x € 1.000)	Begroting 2022				Totaal	Realisatie 2022				Totaal
	Project-onderwijs	Student-begeleiding	Onderwijs-faciliteiten	Student-initiatieven		Project-onderwijs	Student-begeleiding	Onderwijs-faciliteiten	Student-initiatieven	
Fysieke Leer- en Toetsomgeving	-	-	3.000	-	3.000	-	-	1.194	-	1.194
Digitale Leer- en Toetsomgeving	-	-	2.715	-	2.715	-	-	1.205	-	1.205
Learning & Development	935	-	-	-	935	738	-	-	-	738
Studentinitiatieven	-	-	-	50	50	-	-	-	30	30
Academies	7.703	1.437	2.599	-	11.739	7.514	2.627	1.202	-	11.343
Nog te verdelen	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0
Totaal	8.638	1.437	8.314	50	18.439	8.252	2.627	3.601	30	14.510

L&D en DLTO incl. bestemmingsreserve eerdere jaren

de besteding van de middelen. Waar de eerste jaren van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken met name ingezet is op visie- en planvorming, staan de daaropvolgende jaren in het teken van grotere bestedingen. Dit komt deels op gang, maar de onderbesteding is bij FLTO nog goed zichtbaar. Ook het gemeenschappelijke deelplan Digitale Leer- en Toetsomgeving (DLTO) laat een onderbesteding zien; de besteding komt hier inmiddels op gang. In paragraaf 5.4 lichten we dit nader toe.

5.2 Financiën

De besteding van de academies was in 2022 conform begroting. Ook in 2022 zien we, net als in 2021, een verschuiving van middelen naar studentbegeleiding. De extra inspanning met betrekking tot de begeleiding van studenten vanwege achterstanden en andere corona-effecten past in dit beeld. FLTO en DLTO laten een onderbesteding zien. De komende jaren nemen de beschikbare middelen toe.

TABEL 5.2 BESTEDING KWALITEITSAFSPRAKEN 2019-2024 (REALISATIE EN PROGNOSE)

(Bedragen x € 1.000)	Realisatie besteding			Prognose besteding			Totaal
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Fysieke Leer- en Toetsomgeving	0	0	691	1.194	2.313	7.052	11.250
Digitale Leer- en Toetsomgeving	0	0	328	1.205	3.708	2.519	7.760
Learning & Development	0	421	894	738	549	348	2.950
Studentinitiatieven	0	10	44	30	83	83	250
Academies	6.181	6.023	10.223	11.343	13.569	16.052	63.390
Nog te bestemmen	-	-	-	-	-	-	0
Totaal	6.181	6.454	12.180	14.510	20.221	26.053	85.600

5.3 Academieplannen en realisatie

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

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 de Saxion Onderwijsvisie uitgevoerd. Dit betekent voor alle voltijdbacheloropleidingen een herontwerp van de curricula. De geformuleerde voornemens, met name die onder het accent 'Versterking van projectonderwijs', geven inzicht in de centrale elementen van de Saxion Onderwijsvisie.

Van de 42 voltijdbacheloropleidingen: - Verzorgen er in het studiejaar 2022/2023 21 nieuw ontwikkeld onderwijs in 1 of meer leerjaren van de opleiding (studiejaar 2021/2022: 9);

- Nemen er in het studiejaar 2022/2023 28 deel aan het interdisciplinaire onderwijs in het Smart Solutions Semester (studiejaar 2021/2022: ook 28);
- Is bijna de helft aan de slag met het ontwerpen en/of ontwikkelen van een thuisgroep en zijn er 6 die de thuisgroep beproeven, met daarbij uiteenlopende accenten (studiejaar 2021/2022: idem). Dit past bij de ontwikkelfase van dit concept.

De ervaringen van docenten en studenten met de onderwijsvisie zijn overwegend positief; de onderwijsvisie leidt tot toekomstgericht en inspirerend onderwijs. Toch zijn er ook punten waarop het knelt. Die gaan bijvoorbeeld over de onduidelijkheid over de scope van het Saxion Onderwijsmodel (SOM), de organisatie van en inbedding in de opleiding van het Smart Solutions Semester van de onderwijsvisie en onduidelijkheid over gebruikte begrippen. Ook wordt er onvoldoende aandacht en ondersteuning ervaren voor onderwijslogistieke kaders en de uitvoerbaarheid van het onderwijs. Naar aanleiding van deze knelpunten is in juli 2022 besloten om met een gewijzigde

Plannen
2019-2020 – 2021-2022
Voornemens

Versterking projectonderwijs

a) Meer onderwijsvormen 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 de Saxion Onderwijsvisie. Training van docenten past ook binnen dit voornemen.

b) Alle bacheloropleidingen participeren in interdisciplinair projectonderwijs in het 3^e en 4^e jaar.

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.

c) Studenten maken deel uit van een vaste thuisgroep, die ondersteunend en stimulerend is voor hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

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

implementatiestrategie de Saxion Onderwijsvisie meer centraal te stellen dan voorheen en de implementatie ervan te versnellen. Daarnaast is besloten om de scope van het SOM te verkleinen. Met ingang van het studiejaar 2022/2023 is de onderwijsvisie het kompas dat richting geeft aan al ons onderwijs. Opleidingen zijn, in afstemming met hun opleidingscommissies, verantwoordelijk voor de implementatie van de onderwijsvisie. Onder het SOM verstaan we voortaan: de Saxionbrede afspraken (werken met thuisgroepen en in principe 5 EC per leereenheid) en de ambitie om iedere student in het 3^e of 4^e leerjaar een semester interdisciplinair projectonderwijs te bieden.

Versterking projectonderwijs

De drie voornemens binnen het accent 'Versterking van projectonderwijs' sluiten nauw aan bij de Saxion Onderwijsvisie. In onderstaande tabel is per voornemen weergegeven welke resultaten zijn geboekt.

Vervolg op pagina 38

Versterking projectonderwijs

De afgelopen jaren hebben alle academies middelen ingezet op curriculumherziening in lijn met de Saxion Onderwijsvisie en meer specifiek het invoeren en/of versterken van projectonderwijs. Activiteiten waren gericht op verbinding met de praktijk, bijvoorbeeld door inzet van games, praktijkleren, het inrichten van een leer-werkgemeenschap, inzet van themadocenten, 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 van docenten plaats.

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 en 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.

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 en studiebegeleiders, de inzet van buddy's, onderzoek naar de relatie tussen thuisgroepen en studentsucces, monitoring op studentenbidding, extra begeleiding van studiekringen, inzet op professionele identiteitsontwikkeling binnen thuisgroepen en ondersteuning van studentparticipatie. Ook vond diverse scholing van docenten plaats.

De meeste academies liggen in de uitvoering van hun plannen binnen dit voornemen op schema. Twee academies geven aan vertraagd te zijn in de realisatie van de plannen binnen dit voornemen. De ene academie (LED) had het plan student-assistenten hierop in te zetten, maar wist minder student-assistenten te werven dan gepland. De andere academie (AMA) werkte eerst aan het formuleren van de ontwikkelopdrachten.

- Bij ACT wordt volop gewerkt aan onderwijsvernieuwing in lijn met de Saxion Onderwijsvisie. Middels pilots wordt samengewerkt met andere opleidingen.
- AGZ zette extra begeleiding in voor het semester Zorginnovatie in de Praktijk.
- AMM zette de ontwikkeling van Social Work 2.0 (hernieuwd curriculum) voort.
- SFIB organiseerde bedrijfsbezoeken en intensiveerde het businesscase-onderwijs.

- SCE rondde de implementatie van het Smart Solutions Semester binnen Commerciële Economie af.
- LED zette coördinatoren Smart Solutions Semester in, onder andere om matching tussen studenten en opdrachten te verbeteren.
- Alle opleidingen van BBT nemen deel aan het Smart Solutions Semester.
- APO startte een pilot interprofessioneel werken als voorloper op interdisciplinair onderwijs.

Academies bevinden zich in verschillende fases wat betreft thuisgroepen. Zes academies geven aan in de uitvoering van hun plannen binnen dit voornemen op schema te lopen. Eén academie (SPS) heeft meer tijd nodig voor visievorming. Een andere academie (SFIB) is aan de slag met thuisgroepen maar zet hier NPO-middelen voor in.

- SFIB ontwikkelde een visie op thuisgroepen, als vertrekpunt voor de ontwikkeling van de thuisgroepen in de hoofdfase.
- HBS zette in op thuisgroepen en ervoer dit als een succes in relatie tot het voorkomen van uitval in het eerste jaar.

Plannen 2019 -2020 – 2021 - 2022

Voortgang

Voorbeelden 2022

Versterking investering in faciliteiten die passen bij nieuwe manieren van onderwijs

De voornemens, plannen en resultaten van de academies ten aanzien van de onderwijsfaciliteiten zijn hieronder samengevat:

Passende onderwijsfaciliteiten (digitaal en fysiek)

d) Alle leermiddelen zijn zoveel mogelijk in een geïntegreerde digitale leer- en toetsomgeving beschikbaar.

Voornemen d en e zijn gericht op versterking van de digitale leer- en toetsomgeving. We zien dit als essentieel onderdeel van het hoger beroepsonderwijs.

De plannen van de academies waren gericht op visievorming met betrekking tot online onderwijs en learning analytics, de inzet van digitale didactiek, de ontwikkeling van materiaal voor blended learning, evaluatie en doorontwikkeling van de digitale leeromgeving, extra inzet van instructional designers, het uitbreiden en verbeteren van peerfeedback en het (door)ontwikkelen van hybride onderwijs. Bij deze plannen voegden zich ook professionaliseringsplannen op het gebied van digitaal onderwijs, digitaal toetsen, formatief toetsen en het gebruik van Blackboard.

Van de negen academies met plannen binnen dit thema geven er zes aan op schema te lopen. BBT geeft aan dat de uitstel van de implementatie van het learning-management-systeem (LMS) tot vertraging leidt. Eén academie (SPS) is vertraagd door knelpunten in het gebruik van de ICT-systemen. De derde academie (AMA) had vertraging in het evalueren en doorontwikkelen van online onderwijs.

e) De digitale leer- en toetsomgeving ondersteunt de functies 'leren' en 'selecteren en certificeren'.

Binnen dit voornemen is bijvoorbeeld ingezet op het verhogen van de kwaliteit van het toetsbeleid en zijn pilots gedaan rondom toetsing met beroepsauthentieke applicaties, geïntegreerd en ontwikkelingsgericht toetsen en technisch reflecteren. 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.

Vier academies hadden in 2022 plannen op dit thema. Drie academies liggen op schema. De samenvoeging van IBS en FEM tot SFIB maakt dat daar de uitvoering van de plannen wat vertraagd is.

f) Gebruik van labs waarin studenten aan reallife-praktijksituaties werken, up-to-date houden van bestaande lesruimtes, labs, werkplaatsen.

Opleidingen maken gebruik van labs waar studenten aan reallife-praktijksituaties werken. Bij techniekopleidingen gaat het binnen dit voornemen ook om het up-to-date houden van bestaande faciliteiten.

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 daarbij benodigde professionalisering van docenten, de implementatie van een arbo-managementsysteem, aanschaf van materiaal en het inrichten van testlokalen.

De zeven academies die in 2022 plannen hadden binnen dit voornemen liggen op schema wat betreft de uitvoering ervan. Het CTRLab (ACT) vergt nog aandacht in de doorontwikkeling.

g) Alle opleidingen hebben studeer-, leer-, werk- en ontmoetingsomgevingen, stimulerend tot samen actief leren.

De ruimtes als bedoeld binnen dit voornemen dragen bij aan de dialoog tussen studenten, docenten, onderzoekers en mensen uit het werkveld.

De plannen van de academies waren gericht op het inrichten van OTSWO's (openbare werkplekken waar studenten en medewerkers samenkomen), herinrichten van onderwijsruimten, inrichten van een huiskamer en mediahome voor studenten en bijdragen aan studieverenigingen.

De zes academies die in 2022 plannen hadden binnen dit voornemen voerden die zonder grote afwijkingen uit.

Vervolg op pagina 40

Voornemens

Plannen 2019 -2020 – 2021 - 2022

Voortgang

Passende onderwijsfaciliteiten (digitaal en fysiek)

- ACT zette ondersteuning in voor het maken van digitale onderwijsmiddelen zoals kennisclips.
- LED organiseerde ondersteuning van onderwijskundigen voor alle opleidingen, bijvoorbeeld voor de introductie van ‘flipping the classroom’.
- AMA zette diverse stappen waar het gaat om learning analytics en de ontwikkeling van dashboards. Het eerste dashboard werd ontwikkeld in samenwerking met SCE.
- LED implementeerde TestVision en trainingen van docenten om hiermee te leren werken. Er werd tevens een leeromgeving aangeboden waarin studenten wekelijks opdrachten kunnen maken en leerstof tot zich kunnen nemen (Maple Möbius).
- ACT startte succesvol het AzureLab en zette in op ontwikkeling van het XR lab.
- Het Experience Lab van SFIB is gerealiseerd.
- HBS paste de ontmoetingsruimtes voor studenten aan, hiervoor werden studenten IDS ingezet.
- LED realiseerde de herinrichting van de OTSWO op Schierbeek.
- SCE deed aanpassingen in de OTSWO in Deventer.

Continuering studiebegeleiding en afstudeerbegeleiding gericht op studiesucces

Het voornemen, de plannen en de resultaten van de academies met betrekking tot studentbegeleiding zijn hieronder samengevat:

Continuering van studiebegeleiding**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.

Saxion investeerde vanaf 2014 extra in de kwaliteit van onderwijs. Een belangrijk deel daarvan ging naar studiebegeleiding. Dat maakt dat deze middelen al negen jaar onderdeel zijn van de begroting van academies. De middelen worden ingezet voor begeleiding van afstudeerders, langstudeerders, specifieke doelgroepen (zoals studenten met een 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 en er werd intervisie georganiseerd. Ook werd ingezet op implementatie van een nieuwe intakeprocedure en een project gericht op terugdringen van uitval in het eerste jaar.

Alle academies hebben in 2022 middelen besteed aan dit thema. De academies liggen op schema wat betreft het uitvoeren van hun plannen.

- ABRR zette extra begeleiding in voor studenten met studievertraging.
- AGZ, SFIB en AMA gaven langstudeerders extra begeleiding.
- APO werkte aan de pilot mbo-pabo om mbo'ers met goede begeleiding in te laten stromen. Ook startte APO een pilot met een ‘boostweek’ voor studenten met studievertraging.

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

Er zijn door de academies diverse maatregelen getroffen om de plannen te versterken, te verbeteren of bij te stellen. Plannen werden nader uitgewerkt, de planning werd aangepast of er werden extra middelen en 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.

Specifiek voor 2022 geldt dat de gewijzigde implementatiestrategie voor de Saxion Onderwijsvisie her en der tot vertraging leidde. Een aantal academies trof maatregelen, zoals de inzet van een projectleider en de ontwikkeling van een professionaliseringsplan voor docenten.

Plannen academies 2023 en verder

Academies hebben per doel en bijbehorende voornemens voor 2023 concrete plannen uitgewerkt. Voor 2024 is op hoofdlijnen opgenomen welke activiteiten zij willen uitvoeren en welke inzet (in fte's en middelen) zij daarvoor gaan doen. De plannen voor 2024 zijn ook geënt op de geformuleerde voornemens en zetten de lijn van voorgaande jaren voort. Deze plannen worden in 2023 meer in detail uitgewerkt.

Tabel 5.3 geeft een samenvattend overzicht van de plannen voor 2023.



TABEL 5.3 KWALITEITSPANNEN ACADEMIES 2023

Voornemens	Passende onderwijsfaciliteiten (digitaal en fysiek)							
	a) Onderwijs-werkvormen praktijk leidend.	b) Interdisciplinair projectonderwijs 3 ^e /4 ^e leerjaar.	c) Studenten deel van vaste thuisgroep.	d) Leermiddelen in geïntegreerde leer-toets-omgeving.	e) Toetsomgeving voor toetsfuncties.	f) Werkplaatsen / labs.	g) Studeer-, werk- en ontmoetings-omgevingen.	h) Werken in groepen, bij afstuderen, specifieke begeleiding.
Plannen van de academies	<p>12 van de 13 academies hebben plannen binnen dit thema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doorontwikkelen onderwijs volgens de onderwijsvisie binnen diverse opleidingen. - Doorontwikkeling projectonderwijs, professionalisering van docenten op dit vlak. - Extra begeleiding en versterking van onderwijs waarbij praktijk leidend is, zoals games en simulaties, businesscases en herontwikkeling van stage. - Professionalisering van relatiebeheer. - Doorontwikkeling lab-onderwijs. - Versterking verbinding met beroepspraktijk. - Doorontwikkeling hybride onderwijs. - (Continueren) inzet van themadocenten. - Inzet van ouderejaars als studentassistenten. - Herziening masters. - Herontwerp integratie vakinhoudelijke coaching/SLB. 	<p>11 van de 12 academies hebben plannen binnen dit thema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extra inhuur op techniek bij diverse opleidingen. - Inzet op projectonderwijs - Inzet bedrijven ten behoeve van onderwijs-ontwikkeling. - Doorontwikkeling implementatie van het Smart Solutions Semester binnen de opleiding. - Extra begeleiding en coördinatie van het Smart Solutions Semester. - Versterken van het Smart Solutions Semester. - Herontwerp van het curriculum volgens de onderwijsvisie, herontwerp interdisciplinair onderwijs. - Uitvoeren interdisciplinair onderwijs. - Verbeteren interdisciplinaire leeruitkomsten per opleiding. - Opleiden en begeleiden docenten. 	<p>10 van de 12 academies hebben plannen binnen dit thema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Herontwerp en inzet op studieloopbaanbegeleiding (slb). - Herontwerp, implementatie en inzet van thuisgroepen. - Inzet van buddy's. - Sociale studentactiviteiten ten behoeve van studenten met autisme, studenten die eenzaam zijn en online werken. - Continuering aanvullende studiebegeleiding. - Begeleiding langstudeerders. - Herontwikkelen van de propedeuse. - Herontwikkelen curricula volgens de onderwijsvisie (studentenbinding). - Mhbo-traject. - SOV-proof maken onderwijs en leerlijnen. 	<p>10 van de 12 academies hebben plannen binnen dit thema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uitbreiden digitale leeromgeving, doorontwikkelen digitale leer- en toetsomgeving. - Doorontwikkeling online onderwijs. - Werken met nieuwe ELO/TO. - Doorontwikkelen hybride onderwijs, materialen zoals kennisobjecten/clips ontwikkelen, flipping the classroom, ondersteuning integratie online/ fysiek. - Materialen ontwikkelen voor zelfstudie en verbeteren blended learning. - Inzet instructional designers ten behoeve van leer-toetsomgeving nieuw onderwijs. 	<p>3 van de 12 academies hebben plannen binnen dit thema</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ontwerp en scholing kwaliteitscultuur. - Fysieke omgeving voor digitaal lesgeven (kubus). - Doorontwikkeling en Implementatie van TestVision. - Het doorontwikkelen van Maple Möbius en trainingen van (nieuwe) docenten. 	<p>6 van de 12 academies hebben plannen binnen dit thema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan opstellen met betrekking tot ruimtes Enschede/Deventer. - Investeren in labs. - Ontwikkeling docenten ten behoeve van lab onderwijs. - Beheer en onderhoud praktijkruimtes stroomlijnen. - Ontwikkeling samenwerking met bedrijven. 	<p>7 van de 12 academies hebben plannen binnen dit thema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investeren in studeer-/leer-/werk-/ ontmoetingsomgeving. - Extra inzet studentenactiviteiten, bijdrage studieverenigingen en onderzoeken oprichten studievereniging. - Inzet mediahome studenten. - Hybride inrichten praktijkonderwijs. - Inrichten huiskamer. - Onderzoek naar hybride werken. 	<p>12 van de 12 academies hebben plannen binnen dit thema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inzet op extra slb. - Inzet extra begeleiding bij stage en afstuderen. - Inzet op meer examinatoren om afstuderen een kwaliteitsimpuls te geven. - Inzet op studiesucces. - Verbeteren aansluiting met vooropleiding, begeleiding instromers vanuit mbo. - Intervisie. - Ontwikkelen leerlijn reflectie practitioner. - Scholing docenten met betrekking tot versterken onderzoeks-/ rapportagevaardigheden studenten. - Buddygroepen. - Keuzeworkshops. - Leerlijn persoonlijke ontwikkeling. - Professionaliseringsplan. - Het vormgeven van een studentreis in de vorm van een projectgroep.



5.4 Gemeenschappelijke deelplannen

Deelplan Learning & Development

Learning & Development richt zich op de ondersteuning van opleidingen bij het ontwerpen en ontwikkelen van onderwijs volgens de Saxion Onderwijsvisie, inclusief deskundigheidsbevordering van docenten. Learning & Development was een deelproject van het programma Saxion Onderwijsmodel. In 2022 zijn de programma-activiteiten overgegaan naar de staande organisatie; de programmastatus kwam daarmee ten einde.

In 2020 werd de onderwijskundige uitwerking van de belangrijkste elementen voor ontwerp en ontwikkeling van het onderwijs volgens het 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 docentontwikkelingsuren hiervoor worden deels uit dit deelplan vergoed. De trainingen in 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 de vernieuwing van het curriculum.

In paragraaf 5.3 beschreven we al de in 2022 gewijzigde implementatiestrategie, waarbij de Saxion Onderwijsvisie meer centraal gesteld wordt en de scope van het Saxion Onderwijsmodel verkleind werd. Opleidingen zijn verantwoordelijk voor de implementatie van de onderwijsvisie en bepalen dus op welke wijze zij hier invulling aan geven en met welke ondersteuning. Dat leidt tot meer variëteit in de gevraagde ondersteuning. Een inventarisatie

van issues leert dat vooral docentprofessionalisering en ICT & bedrijfsvoering om aandacht vragen. Met het instellen van een regiegroep en caseteams wordt op versnelling van deze specifieke thema's gestuurd.

In 2022 startten de expertgroep onderwijs, de Community of Practice onderwijs en de teams integrale onderwijssteun (TIOS), die de implementatie van de Saxion Onderwijsvisie faciliteren. Daarbij is aandacht voor thuisgroepen, toetsing, interdisciplinair onderwijs, flexibel onderwijs, docentprofessionalisering en inrichting van de (digitale) leeromgeving. Afgelopen jaar leverde de expertgroep onderwijs onder meer uitwerkingen op van de toetsvisie, een visie op blended learning, een kader voor flexibilisering van leren en toetsen en een vernieuwd professionaliseringsaanbod. Bij de Community of Practice zijn inmiddels 526 collega's aangesloten en tot een actieve uitwisseling gekomen van ervaringen op relevante thema's uit de Saxion Onderwijsvisie.

De besteding van het budget van 2022 leidt volgens verwachting tot een positief resultaat (k€ 188). De prognose is dat het beschikbare budget voor Learning & Development geheel besteed wordt in de periode tot en met 2024.

Deelplan Digitale leer- en toetsomgeving

Dit plan is gericht op vernieuwing en uitbreiding van de digitale leer- en toetsomgeving. 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 inzien. 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 kwamen in 2022 beschikbaar.

Het deelplan zet daarnaast in op het ontwikkelen en implementeren van digitale faciliteiten die peerfeedback in het curriculum mogelijk maken, om zo ontwikkelingsgericht toetsen te kunnen ondersteunen. In 2021 vond een pilot plaats bij een aantal opleidingen, voorbereidend op een keuze voor een applicatie. In oktober 2022 is akkoord gegeven op de aanbesteding van de applicatie. Deze wordt uitgevoerd binnen SURF.

Vanuit DLTO werd het Office 365-team gefaciliteerd ter ondersteuning van innovatie van de digitale leeromgeving. Hierop bleek minder inzet nodig dan vooraf gepland. We vervulden de vacature voor een projectleider 'learning communities'. De projectleider draagt zorg voor ondersteuning en begeleiding van gebruikers van learning communities ten behoeve van interdisciplinair onderwijs.

De ontwikkeling en implementatie van educatief beeldmateriaal, zoals kennisclips, onderwijsvideo's, animaties en podcasts werden in 2022 voortgezet en uitgebreid. De focus ligt daarbij op bewegend beeldmateriaal dat aansluit bij het online en blended onderwijs van Saxion. We maakten een start met het realiseren van twee DIY-opnamestudio's.

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 community's ondersteunen. Dit wordt vormgegeven vanuit het programma Digital Learning Spaces. De activiteiten rondom het nieuwe learning-management-systeem (LMS, het hart van deze nieuwe digitale leeromgeving), learning analytics en peerfeedback worden hier ook in ondergebracht. De projectorganisatie, centraal en bij academies, is geïnstalleerd en overgegaan tot uitvoering. De komende twee jaar wordt de nieuwe digitale leeromgeving (DLO) gerealiseerd.

Het project implementatie LMS heeft veel aandacht voor betrokkenheid van studenten, aangezien zij de belangrijkste gebruikers van de digitale leeromgeving zijn. Bij het opstellen van de eisen en wensen zijn zowel docenten als studenten betrokken. Begin 2022 hebben vertegenwoordigers van docenten en ondersteuners van alle academies de eerste versies van de opgestelde stukken gereviewd en becommentarieerd. Met studenten en docenten zijn de in de aanbesteding aangeboden LMS'en beoordeeld. Ook bij de implementatie worden studenten en docenten betrokken en worden academies voorbereid op gevraagde inzet, academiespecifieke doelstellingen, tijdslijn en verwachtingen. Om studenten en docenten structureel te betrekken bij ontwikkelingen in de digitale leeromgeving is een studentenpanel ingericht; dit wordt later uitgebreid met een docentenpanel. Zij gaan regelmatig bevraagd worden om de digitale leeromgeving te laten aansluiten bij hun wensen en behoeften.

In 2022 bleven de kosten achter bij de begroting. Uitgaande van een realisatie van de nieuwe DLO conform plan, is de verwachting dat het gehele budget besteed wordt in de periode tot en met 2024.

Deelplan Fysieke leer- en toetsomgeving

Dit plan is erop gericht de huisvesting toe te rusten voor onderwijsvormen die passen bij het onderwijs van Saxion: vernieuwing van de open en transparante onderwijs- en werkomgevingen (OTSWO's) tot multifunctionele ruimtes voor nieuwe onderwijsvormen, voor thuisgroepen en voor projectgroepen (in cocreatie met het werkveld).

Als gevolg van de coronacrisis zijn de oorspronkelijke voornemens in heroverweging genomen. Er is, met name in 2020 en 2021, 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.

Leer-, werk- en ontmoetingsomgevingen

In de zomer van 2022 werden vijf OTSWO's gerealiseerd in Deventer en Enschede, horende bij de academies HBS, LED en SFIB. Er werden acht nieuwe multifunctionele onderwijsruimtes ingericht (en vijf ruimtes op basis van hetzelfde concept bij het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering die een andere financieringsstroom kennen). Het Smart Solutions Semester heeft een nieuwe leer- en werkomgeving in Enschede, hiervoor zijn ruimten in basisvorm klaargemaakt. In 2023 wordt

er geïnvesteerd in de verdere inrichting om deze samenwerking tussen onderwijs en werkvelden extra te stimuleren.

De vraag naar multifunctionele onderwijsruimtes en het onderliggende ruimteconcept nam toe. De toevoeging van de digitale component is blijvend relevant geworden (corona). Er is versneld beleid ontwikkeld en er zijn pilots uitgevoerd. Dit maakt dat er nu meer is gerealiseerd dan aanvankelijk verwacht en de verwachting is nu dat dit in de resterende tijd van de planperiode nog meer het geval zal zijn.

Er wordt daarnaast onderzocht of er ruimtes als 'huiskamer' ingericht kunnen worden. Een pilot bij HBS richt zich op huiskamers voor thuisgroepen; mogelijk leidt dit tot opschaling in 2023.

Labs en werkplaatsen

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 bijbehorende businesscasestructuur. In 2022 werden onderhoud en updates gerealiseerd, met name voor LED. In 2022 startten we tevens met de realisatie van twee nieuwe labs: Future Learning Lab en NanoFO. Er staan daarnaast in 2023 diverse werkzaamheden gepland. Verwacht wordt dat naast deze twee labs er, afhankelijk van besluitvorming, nog vier tot zes nieuwe labs worden gestart.

In de werk- en projectgroepen die actief zijn om de plannen van FLTO uit te voeren zijn de diverse betrokkenen vertegenwoordigd (Business Support Organisatie (BSO), Facilitaire Serviceorganisatie (FSO) en Control, Finance & Audit (CFA), academies, lectoraten en de Commissie Nieuwe labs). Zo zijn bij de upgrade van techniek-labs en werkplaatsen studenten en docenten betrokken in de ontwerp- en realisatiefase. Tevens komen nieuwe labs (type 2 uit Saxion Visie op Labs), altijd beschikbaar voor studenten en docenten. Om die manier realiseren we een verrijking van het onderwijs aan de hand van relevante onderzoeken en ontwikkelingen uit het werkveld waaraan zij meewerken en/of van leren.

De bestedingen binnen FLTO blijven substantieel achter op de beschikbare middelen. Dit kwam door de coronacrisis, de grondige visievorming, het beter aansluiten van de BSO en FSO en een gebrek aan personele capaciteit. We vragen de behoeftes van academies de komende tijd actiever uit en toetsen deze aan de visie op labs en het beleid.

Tegelijkertijd is de capaciteit/ruimte om veranderingen door te voeren gelimiteerd. Een aantal labs brengt hogere kosten met zich mee dan voorzien (Blue Elephant en het TPAC-lab). De verwachting is dat de middelen voor deze labs over een langere periode worden gerealiseerd.

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 (bestaand uit vier studenten) 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 middelen aan werkveldexploratie te besteden. Een studievereniging organiseerde bijvoorbeeld een masterclass omdenken voor studenten. Ook werd er een trainingsprogramma voor besturen opgezet en gestart. Verder werd de voorziening bestuursparticipatie Koepel Overleg Studenten Saxion (KOSS) verhoogd.

Door de coronamaatregelen waren er ook in 2021 minder uitvoerbare initiatieaanvragen en werd het budget niet geheel besteed. In 2022 werden 14 aanvragen gedaan. Tezamen met de verhoging voorziening bestuursparticipatie KOSS en de kosten voor werkveldexploitatie was de besteding k€ 65.

5.5 Plan- en verantwoordingsproces

De totstandkoming, operationalisering en uitvoering van de academieplannen en de gemeenschappelijke deelplannen wordt via de P&C-cyclus gemonitord. Dat betekent dat de plannen onderdeel zijn van het jaarplan, dat de medezeggenschap instemming wordt gevraagd met de plannen (incl. begroting) en dat er gerapporteerd wordt over de voortgang en resultaten. Dit is zo ingericht op Saxion-niveau (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 roosteringsstool Xedule) en toetsing van de plannen en rapportages op consistentie en transparantie. In 2021 zagen we dat de meeste academies de planning- en roosteringsstool Xedule in gebruik namen. Daar waar Xedule niet voldoet of nog niet in gebruik is genomen, wordt de inzetplanning in een Excel-sheet vastgelegd.

Een belangrijk hulpmiddel om de ambities van opleidingen te bepalen en de realisatie ervan te monitoren is de opleidingsscan. Met de scan brachten academies/opleidingen voor de zomer van 2020 de startsituatie in beeld voor wat betreft de uitgangspunten van de onderwijsvisie en de voornemens uit het Plan Kwaliteitsafspraken. 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 het schooljaar 2021/2022 de voortgang op een beperkt aantal parameters. De resultaten zijn in paragraaf 5.3 weergegeven. Deze parameters geven inzicht in de voortgang van een deel van het Plan Kwaliteitsafspraken, met name het thema 'Versterking van 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 het SOM door het college van bestuur aan de centrale medezeggenschapsraad voorgelegd, waarna 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 hij heeft er uiteindelijk niet mee ingestemd omdat de centrale medezeggenschapsraad de keuze voor deze invulling bij de opleidingen wil laten. In 2022 was de wijziging van de implementatiestrategie voor de Saxion Onderwijsvisie frequent onderwerp van gesprek tussen het college van bestuur en de centrale medezeggenschapsraad. De centrale medezeggenschapsraad heeft hier actief aan bijgedragen en over meegedacht.

Waar de centrale medezeggenschapsraad zich met name richt op de instellingsbrede keuzes en voortgang, en de gemeenschappelijke deelplannen in het bijzonder, richt de decentrale medezeggenschap zich op de plannen van de academie en de voortgang en verantwoording ervan. Elke vier maanden wordt een rapportage over de voortgang gedeeld en besproken met de centrale medezeggenschapsraad. De academieraden worden actief bevraagd over de plannen, zij stemden in met de plannen voor 2022. De academieraden worden ook betrokken bij eventuele wijzigingen in plannen die in uitvoering zijn. De opleidingscommissies worden betrokken bij de plannen in het kader van onderwijsontwikkeling. Een aantal academies organiseerde een bijeenkomst voor het management, de academieraad en de opleidingscommissie om de plannen te bespreken en aan te scherpen.

5.7 Reflectie van de medezeggenschap

In 2022 heeft de centrale medezeggenschapsraad regelmatig met het college van bestuur gesproken over de voortgang met betrekking tot de kwaliteitsafspraken aan de hand van een reeks rapportages. Het zwaartepunt lag daarbij op het onderdeel 'interdisciplinair projectonderwijs'. De centrale medezeggenschapsraad heeft daarbij meegedacht over het organiseren van een bottom-upproces bij implementatie en het beter in positie brengen van de opleidingscommissies in het bijzonder. De centrale medezeggenschapsraad stelt met instemming vast dat de rol van de opleidingscommissies bij onderwijsontwikkeling door de kwaliteitsafspraken prominenter op de beleidsagenda is komen te staan.

De centrale medezeggenschapsraad heeft de 'reset' in juni 2022 van de implementatie van de Saxion Onderwijsvisie ondersteund en de verplaatsing van de focus op afspraken en richtlijnen naar een focus op de visie verwelkomd. De centrale medezeggenschapsraad heeft hierbij opnieuw benadrukt dat de implementatiestrategie volledig dienstbaar dient te zijn aan de ontwikkelingsopgaven waar de opleidingen voor staan. Dit vraagt nadrukkelijk een faciliterende rol van alle gremia en voldoende tijd en beschikbaarheid van mensen en middelen op het decentrale niveau. De positie van de opleidingscommissies is daarbij zoals gezegd van groot belang. Ook na de 'reset' vraagt implementatie continu een goede communicatie.

5.8 Bijlage overzicht academies en gehanteerde afkortingen

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



- 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 NPO

van hun studie bevonden, blijft evenwel achter. We zien ook dat een groter aantal ouderejaarsstudenten stopt met de studie. We doen al veel om uitval te voorkomen, dat beschrijven we in paragraaf 4.2 Studentsucces en in dit hoofdstuk. De komende maanden kijken we hoe we kunnen voorkomen dat ook dit jaar veel studenten stoppen met hun studie. Per opleiding wordt gekeken welke extra acties er mogelijk zijn. Studenten die zijn gestopt gaan we nabellen om te vragen of we iets voor ze kunnen doen, bijvoorbeeld een advies geven voor een andere opleiding.

We hebben zorgen over het welzijn van onze studenten. Studenten maken veelvuldig gebruik van diensten van het StudieSuccesCentrum. De decanen en psychologen zagen een toename van het aantal studenten met een vraagstuk. Ook zien we dat er meer gesprekken nodig zijn om ze te helpen. Er worden middelen ingezet om studiecoaches en peercoaches aan te trekken. Uit de eerste evaluaties blijkt dat dit als positief wordt ervaren. De betrokkenheid en participatie van studenten binnen Saxion zijn van groot belang als het gaat om het in verbinding zijn met elkaar. De coronacrisis had een negatieve invloed op het aantal studenten dat zich actief inzet in een bestuur, raad of commissie (zie paragraaf 4.7 Studentparticipatie). Sinds 2022 zien we dit langzaam bijtrekken.

We deden positieve ervaringen op met hybride lesgeven, het optimaal gebruiken van de digitale leeromgeving en het thuiswerken. Deze ervaringen zijn meegenomen in de doorontwikkeling van ons onderwijs en het thuiswerkbeleid.

Het ministerie van OCW stelt binnen het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) geormerkte middelen beschikbaar voor instellingen om nadelige effecten van corona voor studenten het hoofd te bieden. In dit hoofdstuk beschrijven we de voortgang en besteding tot nu toe en geven we een vooruitblik naar de resterende periode.

6.1 Inleiding

De coronapandemie belemmerde ook in het eerste kwartaal van 2022 de uitvoering van het onderwijs, het onderzoek en het op locatie samenwerken. Daarna vervielen de meeste maatregelen en konden studenten en medewerkers elkaar weer ontmoeten op locatie, werden lessen weer fysiek aangeboden en konden evenementen weer doorgang vinden.

De coronapandemie heeft blijvende impact op het onderwijs van Saxion. Dit beschrijven we in hoofdstuk 4. Daar gaan we ook in op de effecten ervan op het studiesucces. De crisis lijkt geen negatief effect te hebben gehad op het net afgeronde cohort 2017. Van het cohort 2018 kunnen we in 2023 de balans opmaken, maar ook daar zien we vooralsnog geen negatief effect. De studievoortgang van studenten die tijdens de coronapandemie zijn gestart of zich in het eerste deel

6.2 Bestedingsplan NPO

Saxion heeft in het Saxion NPO-bestedingsplan de middelen verdeeld in twee tranches:

Middelen eerste tranche - academiespecifiek

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 covid-enquête van januari 2021. Jaarlijks stellen academies hun plan waar nodig bij, binnen de kaders van het Saxion NPO-bestedingsplan. De maatregelen die opgenomen zijn in het bestedingsplan staan in tabel 6.1.

TABEL 6.1 ACADEMIESPECIFIEKE MAATREGELN

Thema	Maatregelen	Keuzelijst
1. Soepele in- en doorstroom, wegwerken van vertragingen	Inzet docenten/student-assistenten voor bijlessen, voorbereiding herkansingen.	1A
	Extra ondersteuning bij kernvakken en vakken met relatief laag rendement.	1A
	Afstudeerbegeleiding.	1E
	Extra inhaal-/toetsmomenten.	1E
	Extra inzet voor praktijk-/vaardigheden- en deeltijdonderwijs.	1E
2. Welzijn studenten en sociale binding	Inzet slb'ers en studietoelagen.	2A
	Inzet ouderejaars studenten/peers.	2A
	Bindingsactiviteiten (startactiviteiten, kleine events, studiereis).	2C
3. Ondersteuning en begeleiding stages	Aanspreekpunt stages.	3C
	Extra begeleiding buitenlandstages.	3C

“De betrokkenheid en participatie van studenten binnen Saxion zijn van groot belang als het gaat om het in verbinding zijn met elkaar.”



Middelen tweede tranche - Saxionbreed

Een deel van de middelen is centraal bij diensten belegd, ten behoeve van activiteiten die Saxionbreed opgepakt zijn. Dit betreft bijvoorbeeld extra inzet van decanen, studentpsychologen en studietoelagen, het Keuzetraject Authentieke Nieuwe Start, extra middelen voor diploma-uitreikingen en diverse bindingsactiviteiten. De activiteiten die opgenomen zijn in het bestedingsplan staan in tabel 6.2.

TABEL 6.2 SAXIONBREDE MAATREGELN

Categorie	In te zetten voor	Keuzelijst
Capaciteit organisatie In de vorm van trainees die ingezet worden voor activiteiten binnen de 3 thema's	Loonkosten trainees en ondersteunende activiteiten zoals werving, selectie, matching, coaching, masterclasses, communicatie en monitoring.	1, 2, 3
Centrale ondersteuning en student-well-being	Well-being-officers.	2A, 2D
	Extra inzet decanen, studentpsychologen en studietoelagen, en doorontwikkeling 100-dagenprogramma.	2A, 1A en 1C
	Keuzetraject Authentieke Nieuwe Start (KANS).	1A, 1D
Ondersteuning digitalisering onderwijs	Career-services/stages.	3C
	Bijkomende kosten, licenties voor buddy's en andere studentbegeleiders (200 buddy's x € 350).	1A, 2A
	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 jr.).	1E
	Extra inzet op MS365/digitaal onderwijs extra functionaliteit (800 uur x 115).	1E
HR-ondersteuning en directe programmakosten NPO	Afschrijvingslast investering in Teams-rooms ten behoeve van (hybride) onderwijs.	2B
	Werving en recruitment HR + arbeidsmarktcampagne.	1, 2, 3
Saxionbrede events	Programmateam/projectleider.	1, 2, 3
	Diplomerings, P-uitreikingen, Saxionbrede introductie ten behoeve van binding en welzijn.	2C
	Activiteiten studieverenigingen (KOSS) etc.	2C

Overheveling van tweede naar eerste tranche

Begin 2022 zijn een aantal middelen uit de tweede tranche specifiek aan academies toegekend, en daarmee dus overgeheveld naar de eerste tranche:

- Het budget voor kennisclips is verdeeld over de academies, dit was voorheen een centraal budget waarop ingetekend kon worden.
- Het budget voor aanvullende maatregelen voor studenten met een verlengde BSA-status en onderwijs met grotere uitval is toegekend aan academies op basis van het aantal studenten met een verlengde BSA-status.
- Drie academies met veel praktijk-/vaardighedenonderwijs (LED, AGZ en AMM) ontvingen een apart bedrag voor activiteiten vallende onder thema 1, soepele in- en doorstroom.
- De middelen van de opleiding Interior Design & Styling (IDS) zijn aan de academie HBS toegekend; IDS werd vanaf het studiejaar 2021/2022 toegevoegd aan HBS.

Bestemming nog beschikbare middelen

Het Saxion NPO-bestedingsplan is opgesteld op basis van een verwacht bedrag van € 12,4 mln. Later werd duidelijk dat het definitieve bedrag € 13,8 mln. is. Voor de resterende € 1,368 is begin 2022 een uitgewerkt voorstel besproken met de centrale medezeggenschapsraad. Besluitvorming volgde in het eerste kwartaal van 2023. De verdeling van de resterende € 1,368 is als volgt:

- € 669.500 is toegevoegd aan de eerstetranchemiddelen ten behoeve van thema 1, soepele in- en doorstroom. Academies kunnen deze middelen besteden aan begeleiding van studenten met achterstanden.
- € 695.000 euro is toegevoegd aan de tweedetranchemiddelen. Een deel van die middelen wordt besteed aan een tweede ronde van het corporate traineeship. Het gaat dan om plusminus vijftien trainees, met projecten die passen binnen de thema's van het NPO. De staande organisatie zal een bijdrage leveren aan de loonkosten van de trainees. Bovendien wordt de samenwerking met de dienst HRM verstevigd zodat het programma op termijn een structurele plek kan krijgen in de organisatie. Het overige deel wordt besteed aan centrale ondersteuning op het gebied van student-well-being en Saxionbrede events.

Lerarenopleidingen

Om het lerarentekort door de coronaomstandigheden niet verder te laten oplopen en te kunnen voorzien in de behoeften van de arbeidsmarkt, zijn er voor lerarenopleidingen extra middelen beschikbaar voor begeleiding van studenten. Voor de Academie Pedagogiek en Onderwijs (APO) behelzen de middelen € 1.450.000.

Totaal budget NPO-corona-enveloppe

De verdeling van de middelen is als volgt:

TABEL 6.3 TOTAALOVERZICHT NPO-CORONA-ENVELOPPE

Tranche	Doel	Bedrag
1 ^e tranche	Academiespecifieke maatregelen.	€ 8,3 mln.
2 ^e tranche	Instellingsbrede maatregelen.	€ 4,1 mln.
Lerarenopleidingen		€ 1,4 mln.
Totaal		€ 13,8 mln.

Medezeggenschap

De centrale medezeggenschapsraad is in een vroegtijdig stadium meegenomen in de planvorming voor besteding van de NPO-middelen, 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 hiervoor benodigd is. Ook voor de besteding van de resterende € 1,368 is afstemming met de centrale medezeggenschapsraad gezocht en zijn hun ideeën meegenomen. De academieraden oefenen het instemmingsrecht wat betreft de aanwending van de NPO-middelen uit op de begroting(en). Academies betrekken de academieraad hierbij en de academieraad 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 liggen bij het programmteam. 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. De academies en diensten rapporteren viermaandelijks aan het programmteam over de voortgang middels een vastgesteld format. Er wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de reguliere planning-en-controlcyclus van Saxion. Dat betekent dat de maatregelen van de eerste en van de tweede tranche onderdeel zijn 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 wordt de wijziging aan de medezeggenschap voorgelegd. Afhankelijk van welk (deel)plan het betreft, kan dit de centrale medezeggenschapsraad of de academieraad zijn.

6.3 Financiële inzet

In het jaarverslag 2021 is de financiële inzet gerapporteerd conform de opbouw van het Saxion NPO-bestedingsplan. Op verzoek van de subsidieverstrekker zijn in dit jaarverslag de begroting en de realisatie op themaniveau weergegeven.

TABEL 6.4 FINANCIËN NPO

(Bedragen x € 1.000)		Gepland 2021	Besteed 2021*	Gepland 2022	Besteed 2022	Gepland 2023	Gepland 2024	Totaal**
Soepele in- en doorstroom incl. kennisclips	1 ^e tranche	1.176	863	1.956	1.904	1.832	1.076	5.674
	2 ^e tranche	787	37	1.125	663	725	300	1.725
	Subtotaal	1.963	900	3.081	2.567	2.557	1.376	7.399
Welzijn studenten en sociale binding	1 ^e tranche	1.586	273	1.038	810	675	279	2.036
	2 ^e tranche	510	96	498	807	514	216	1.633
	Subtotaal	2.096	369	1.536	1.617	1.189	495	3.669
Ondersteuning en begeleiding stages	1 ^e tranche	238	37	381	163	323	81	604
	2 ^e tranche	263	21	291	200	297	189	707
	Subtotaal	502	58	672	363	620	270	1.311
Totaal 1^e en 2^e tranche	4.560	1.327	5.289	4.546	4.365	2.141	12.380	
Lerarenopleidingen		0	0	286	200	468	782	1.450
Coschappen		-	-	-	-	-	-	0
Overig (buiten thema's)		-	-	-	-	-	-	0
Nog te bestemmen		-	-	-	-	-	-	0
Totaal		4.560	1.327	5.575	4.746	4.833	2.923	13.830

Door afronding op duizendtallen kan de som der delen afwijken van het totaal.

* Besteding is incl. IDS (in het jaarverslag 2021 weergegeven in tweede tranche) en excl. co-financiering waar in 2021 sprake van was.

** Totaal = besteed 2021 + besteed 2022 + gepland 2023 + gepland 2024.



6.4 Academiespecifieke maatregelen (eerste tranche)

In 2022 kwam de besteding van de NPO-middelen verder op gang. In 2021 kregen de plannen nadere uitwerking en werd ingezet op werving van medewerkers. In 2022 konden alle plannen ten uitvoer worden gebracht. Het bestedingsplan van Saxion bleef hierin leidend en voor de academiespecifieke maatregelen waren er inhoudelijk gezien geen grote bijstellingen.

De geplande en gerealiseerde inzet van de academies zijn per thema te zien in tabel 4, achter '1e tranche'.

Thema 1 – Soepele in- en doorstroom, wegwerken van vertragingen

De meeste inzet werd gedaan op thema 1, soepele in- en doorstroom. De geplande inzet (k€ 1.956) werd zo goed als gerealiseerd (k€ 1.904). Ook de komende jaren ligt de focus op activiteiten binnen dit thema. Voorbeelden van activiteiten in 2022 zijn:

- Extra inzet van docenten en student-assistenten.
- Kleinere lesgroepen.
- Extra toetskansen.
- Extra inzet op voorbereiding van herkansingen.
- Extra inzet voor begeleiding van praktijkonderwijs.
- Intensieve begeleiding van afstudeerders.
- Inzet op begeleiding van een herstart van de opleiding.

Thema 2 – Welzijn studenten en sociale binding

Binnen thema 2 werd minder besteed dan begroot (k€ 1.038 gepland, k€ 810 besteed). Toch lukte het de meeste academies om hun plannen uit te voeren. Voorbeelden van activiteiten in 2022 binnen dit thema zijn:

- Inzet van studiecoaches.
- Aanbieden van activiteiten ter bevordering van sociale binding, zoals een introductieactiviteit, een eindejaarsafsluiting of een activiteit per klas.
- Inzet van buddy's voor eerstejaarsstudenten.
- Motivatiegesprekken.
- Intensivering van studievoortgangsgesprekken.

Thema 3 – Ondersteuning en begeleiding stages

Ook bij thema 3 zien we een onderbesteding (k€ 381 gepland, k€ 163 besteed). Ook hier geven academies aan hun plannen grotendeels uitgevoerd te hebben. Voorbeelden van activiteiten in 2022 binnen dit thema zijn:

- Extra stagebegeleiding.
- Uitbreiding van de capaciteit bij het praktijkbureau van de academie.
- Aanbieden van informatiebijeenkomsten.

De onderbesteding in thema 2 en 3 werd verklaard door de verantwoordingseisen voor NPO of een te hoge doorrekening van kosten bij het opstellen van de begroting. Eén academie geeft aan de begroting 2022 wat naar beneden te hebben bijgesteld toen bekend werd dat 2024 als uitloopjaar kon worden beschouwd. Bij een aantal academies blijft de besteding dus wat achter op de oorspronkelijke begroting. Zij zullen dit en volgend jaar extra inzetten op een doelmatige en volledige besteding van de beschikbare middelen. Hiervoor zal ook uitloopjaar 2024 benut worden.

6.5 Instellingsbrede maatregelen (tweede tranche)

De beschreven categorieën en acties uit de tweede tranche zijn ongewijzigd. Ook hier kwamen de bestedingen in 2022 op gang. Aangezien de tabel op themaniveau is ingedeeld, behandelen we hieronder ook de activiteiten per thema.

Thema 1 – Soepele in- en doorstroom, wegwerken van vertragingen

- KANS (Keuzetraject Authentieke Nieuwe Start) richt zich op studenten die geen idee hebben of en hoe zij hun studie zullen vervolgen, omdat ze niet helder hebben wat hun drijfveren zijn, wat hun stip op de horizon is en hoe ze deze kunnen bereiken. In 2022 hebben zes groepen van zestien studenten deelgenomen aan KANS. Onderzoek naar motivatie van deelnemers is gerapporteerd en een beschrijving van het experiment is opgeleverd. Sinds september is naast KANS de spin-off Eindsprint! gestart. Hierin worden langstudeerders begeleid bij het afronden van hun studie. Professionaliseringsactiviteiten voor studiecoaches hebben binnen de academies AGZ en SCE plaatsgevonden, daarnaast is er aanbod vanuit Saxion Academy in voorbereiding.
- In 2022 constateerden we dat de besteding van de NPO-middelen voor digitalisering van het onderwijs achterblijft. Voor digitalisering van het onderwijs zijn ook middelen beschikbaar vanuit de kwaliteitsafspraken. Daarnaast verwacht Saxion middelen in het kader van de Digitaliseringsimpuls Onderwijs (Npuls). Het is daarmee mogelijk dit deel van de NPO-middelen (k€ 400) anders in te zetten. De middelen zijn herverdeeld over begeleiding van studenten (thema 1, eerste tranche), Saxionbrede events (thema 2, tweede tranche) en centrale ondersteuning voor uitgevallen studenten (thema 1, tweede tranche).
- De extra inzet op het 100 dagenprogramma van Saxion is conform plan voortgezet.
- Bijkomende uitgaven voor licenties en extra inzet op Microsoft 365 verliepen conform planning.

We zien een onderbesteding op thema 1, soepele in- en doorstroom (k€ 1.125 gepland, k€ 663 besteed). Deze is te wijten aan de onderbesteding op digitalisering van het onderwijs, hierboven toegelicht.

Thema 2 – Welzijn studenten en sociale binding

- De well-being-officers (regisseurs sociale veiligheid) zijn voortvarend gestart. Doel is dat voor de zomer 2023 alle procedures rondom sociale veiligheid geüpdatet zijn. De cultuurverandering om te komen tot een aanspreekcultuur heeft meer tijd nodig.
- De extra decanen, psychologen en coaches zijn aangesteld en spreken zowel in Deventer, Enschede en Apeldoorn studenten. In totaal gaat het om een uitbreiding van 2,5 fte.
- De inzet op diplomeringen en uitreikingen verliep volgens plan. De middelen zijn ingezet om uitreikingen te organiseren binnen de op dat moment geldende maatregelen. De NPO-middelen maakten het daarnaast mogelijk om extra glans te geven aan uitreikingen voor de studenten die in de coronatijd bij Saxion studeerden.
- Na de pandemie vond in 2022 de introductie van nieuwe studenten weer fysiek plaats. De studenten hebben de introductie positief gewaardeerd. Door de pandemie is het lastig gebleken sponsors te vinden. Daarnaast zijn de kosten van de introductie gestegen door de inflatie. Studenten vinden nog niet als vanouds de route naar de introductie, daarom is hiervoor een kleinere bijdrage dan voorheen gevraagd aan de studenten.
- KOSS ontving k€ 20 op basis van het door hen ingediende plan voor bindingsactiviteiten.
- Afschrijvingslast investering in Teams-rooms ten behoeve van (hybride) onderwijs verliepen conform planning.

Bij thema 2 zien we een overbesteding (k€ 498 gepland, k€ 806 besteed). Er zijn meer NPO-middelen ingezet voor met name de introductie dan begroot, maar op andere plekken binnen de centrale ondersteuning was er een lichte onderbesteding. De overheveling vanuit digitalisering van het onderwijs naar de introductie kwam hieraan tegemoet.

Thema 3 – Ondersteuning en begeleiding stages

- De inzet van NPO-middelen heeft geleid tot onder andere wekelijkse consulten voor studenten, career-café's en loopbaanoriëntatietrajecten voor studenten. Doordat de werving van nieuwe collega's tijd kostte, kwam de besteding wat later op gang (onderbesteding thema 3 is k€ 90).

Corporate traineeship (thema 1, 2 en 3)

Conform het Saxion NPO-bestedingsplan worden trainees ingezet voor activiteiten binnen de drie thema's. Het project loopt conform planning en verwachting. We begonnen met 17 trainees, inmiddels zijn dit er 15. De trainees ontlasten het zittend personeel en worden ingezet op de 3 NPO-thema's. Halverwege het traject beoordelen de trainees het programma met een 7,4 en de opdrachtgevers scoren een 8. De evaluaties geven ons gerichte input om het programma voor de tweede ronde te optimaliseren. Ook daar worden trainees ingezet op concrete projecten, getoetst op de NPO-doelstellingen.

Programmamanagement en HRM (thema 1, 2 en 3)

De activiteiten uit het Saxion NPO-bestedingsplan worden ondersteund door programmamanagement en HRM (werving en recruitment). Door de inzet van een extra recruiter en een adviseur arbeidsmarktcommunicatie hebben we verder kunnen investeren in onder andere het aantrekken van personeel, specifieke inzet op moeilijk vervulbare vacatures, open dagen van Saxion voor zowel potentiële studenten als potentiële medewerkers, een online campagne in het najaar van 2022 en de inzet van arbeidsmarktverkenningen als input voor de wervingsaanpak.

6.6 Inzet middelen lerarenopleidingen

De Academie Pedagogiek en Onderwijs (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 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.

Inhoud en projectorganisatie

Het jaar 2021 stond in het teken van de inspanning om samen met betrokkenen tot een goed plan te komen dat vanaf 2022 zou worden uitgevoerd. Het lectoraat Vernieuwingsonderwijs is 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 begeleiding en 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.

In het plan onderscheiden we 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 het 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 toekomstoriëntatiesessies: sessies voor studenten, schoolopleiders en lerarenopleiders. Gast sprekers 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.

Er is een projectorganisatie ingericht om de werkpakketten uit te voeren. Twee projectleiders (één verantwoordelijk voor werkpakket 1, 2 en 3 en één verantwoordelijk voor werkpakket 4 en 5) rapporteren aan de stuurgroep. Voor de werkpakketten 1, 2 en 3 wordt samengewerkt met onder andere de Academie Creatieve Technologie (ACT). Voor werkpakket 4 en 5 is de samenwerking gezocht met de partnerschappen zoals hierboven genoemd.

Het jaar 2022

Sinds 2022 maken we meters met de verschillende werkpakketten. Materialen worden ontwikkeld, uitgeprobeerd, geëvalueerd en actief en doelbewust in het bestaande en het nieuwe curriculum geïntegreerd. Opschaling van de activiteiten vindt plaats vanaf september 2023, zodat we alle studenten door de initiatieven bereiken. Er worden dus flinke stappen gezet in het tegengaan van uitval en studievertraging bij de studenten van de pabo. De besteding van de middelen is in 2022 op gang gekomen. Ten opzichte van de begroting was er een onderbesteding van k€ 86. Dat kwam met name door een wat lagere inzet van medewerkers in werkpakket 4 en 5 door personeelskrapte.

In de eerste helft van 2022 stelden we de verschillende werkgroepen in de werkpakketten samen en zetten we in op het aanschaffen van de hardware (VR-brillen en gamecomputers), het aanschaffen van de software en het ontwikkelen van de benodigde onderwijsmaterialen bij dit materiaal. In de tweede helft van 2022 is het materiaal getest en verder verfijnd. Daarbij ontwikkelden we onderzoeksplannen om de effectiviteit bij opschaling in kaart te brengen en het materiaal te optimaliseren. In 2023 vindt opschaling en onderzoek hiernaar plaats.

In de eerste helft van 2022 is ook een inzetplanning gemaakt en zijn de deelnemers voor de werkpakketten 4 en 5 geworven in het werkveld en de APO; vanaf september 2022 werkten werkveld en academie gezamenlijk aan het ontwerpen van materiaal dat bijdraagt aan de professionele ontwikkeling van studenten en startende leraren. Daarbij is afstemming tussen het curriculum en de inductiefase gezocht. De eerste ontwerpfase van verkenning en verdieping in de verschillende onderwerpen vond plaats. Dit alles heeft als oogmerk een leven lang ontwikkelen inhoudelijk vorm te geven en studenten en starters te behouden voor het beroep.

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 daarop aan. De werkpakketten 4 en 5 sluiten aan bij de NPO-doelstellingen extra begeleiding aan studenten en startende leraren te bieden, de regionale samenwerking te intensiveren en extra ondersteuning aan lerarenopleiders te bieden.

6.7 Vooruitblik

Het bestedingsplan blijft de komende jaren leidend; er wordt hierin geen grote bijstelling voorzien. Saxion heeft eind 2022 44% van de NPO-middelen besteed. In 2022 werd 3,5 keer zoveel besteed als in 2021. We verwachten in 2023 nogmaals een besteding van € 4,8 mln., voor de resterende € 3 mln. zal uitloopjaar 2024 ingezet worden.

Het bestedingsplan blijft in 2023 en 2024 leidend; er wordt hierin geen grote bijstelling voorzien. Onze focus ligt op studentenwelzijn en het voorkomen van uitval. De NPO-middelen maken een intensivering van onze begeleiding en ondersteuning mogelijk.

- 7.1 Inleiding
- 7.2 Lectoraatsportfolio
- 7.3 Kwaliteit van onderzoek
(incl. tussen- en eindevaluaties)
- 7.4 Strategische indicatoren
- 7.5 Onderzoeksprojecten uitgelicht
- 7.6 Centres of Expertise



7 Onderzoek

7.1 Inleiding

Saxion spreekt met de strategische lijn Onderzoek en Ondernemerschap (zie paragraaf 3.3) de ambitie uit te willen excelleren met praktijkgericht onderzoek. Om meer impact te genereren op de regio en de maatschappij profileert Saxion zich met vijf onderzoekszwaartepunten en de (door)ontwikkeling van de daaraan gelieerde Centres of Expertise (CoE's). Zo kunnen onze onderzoekers beter inspelen op maatschappelijk relevante thema's en de daarvoor beschikbare subsidiestromen, zoals het Nationaal Groeifonds (NGF), de Nationale Wetenschapsagenda (NWA), Regieorgaan SIA, de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en Europese fondsen.

Dit leidde al tot een verhoging van het aandeel van onderzoek in het activiteitenportfolio van Saxion (van zo'n € 7 mln. externe financiering in 2019 tot zo'n € 11 mln. in 2022). Praktijkgerichte kennis die we met onderzoek ontwikkelen, brengen wij naar het onderwijs en naar bestaande en nieuwe bedrijven. Zo stimuleren wij ondernemerschap en versterken we de regio.

Vanaf 2022 zijn vanuit het bestuursakkoord extra onderzoeksmiddelen aan hogescholen toegekend. Saxion kreeg € 1,6 mln. in 2022 en krijgt vanaf 2023 € 4,6 mln. per jaar.

Deze middelen worden verdeeld volgens het nieuwe strategische allocatiemodel. Daarmee versterken wij zowel de lectoraten en zwaartepunten alsook de CoE's om de gewenste groei van en innovatie in het onderzoek te realiseren.

Op verzoek van de Vereniging Hogescholen is ook een uitgebreid **Saxion Jaarverslag Praktijkgericht Onderzoek 2022** opgesteld, waarin Saxion rapporteert over de ontwikkelingen binnen praktijkgericht onderzoek en de inzet van de middelen uit het bestuursakkoord.

Op 11 juli 2022 vond voor de vijfde keer op rij de Saxion Research Conference plaats. Hier hebben we onze vijf zwaartepunten ten aanzien van onderzoek gepresenteerd met workshops en presentaties.

7.2 Lectoraatsportfolio

Eind 2022 omvatte het lectoraatsportfolio 29 lectoraten (2021: 32) en 35 lectoren (incl. 2 vacatures) (2021: 39). In 2022 zijn 3 nieuwe robuuste lectoraten ontstaan door de samenvoeging van enkele kleinere lectoraten. Dit betreft de lectoraten Applied Nanotechnology (ontstaan uit Nano-Bio en Nano-Physics), Smart Health (een samengaan van de 5 lectoren van de academie Gezondheidszorg (AGZ)) en Sustainable Areas & Soil Transitions (een samengaan van de lectoraten Bodem & Ondergrond en

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

	Fte	Aantal
Lectoren	27,3	33
Associate lectoren, docenten en andere onderzoekers	190,4	356
Ondersteuning	13,8	27
Totaal	231,5	416

TABEL 7.2 AANTAL SUBSIDIEPROJECTEN DAT SAXION IN 2022 HEEFT ONTWIKKELD OP HET GEBIED VAN ONDERZOEK

	Initiatieven	Afgekeurd	Initiatie	Toegekend	Slagingspercentage*
Saxion als partner	129	20	75	34	63%
Europees onderwijs	6	0	1	5	100%
Europees onderzoek	7	0	5	2	100%
NRPO-SIA	19	2	15	2	50%
NWO (incl. NWA)	17	1	12	4	80%
Overheid (ministeries, RVO, provincies, gemeenten, NGF)	22	2	14	6	75%
Overig	56	15	27	14	48%
ZonMw	2	0	1	1	100%
Saxion als penvoerder	162	34	75	53	61%
Centre of Expertise	9	0	4	5	100%
Europees onderwijs	8	1	1	6	86%
Europees onderzoek	1	1	0	0	0%
NRPO-SIA	62	7	37	18	72%
NWO (incl. NWA)	9	1	6	2	67%
Overheid (ministeries, RVO, provincies, gemeenten, NGF)	6	2	3	1	33%
Overig	65	22	24	19	46%
ZonMw	2	0	0	2	100%
Eindtotaal	291	54	150	87	62%

* Het slagingspercentage is berekend door het aantal toegekende voorstellen te delen door het aantal initiatieven minus het aantal voorstellen in de initiatiefase.

“Praktijkgerichte kennis die we met onderzoek ontwikkelen, brengen wij naar het onderwijs en naar bestaande en nieuwe bedrijven. Zo stimuleren wij ondernemerschap en versterken we de regio.”

Duurzame Leefomgeving). De capaciteit, zowel wat betreft inhoudelijke expertise als in aantal fte's, wordt mede versterkt door docent-onderzoekers deel te laten nemen aan derde cyclus-trajecten, zoals vermeld bij de strategische lijn Onderzoek en Ondernemerschap in hoofdstuk 3.3.

Saxion-onderzoekers zijn actief in de acquisitie van extern bekostigde onderzoeksprojecten, veelal in samenwerking met andere kennisinstellingen en externe partners. In 2022 was er een toename van het aantal grote subsidieaanvragen en -toekenningen, waaronder de vijf gehonoreerde NWA-aanvragen. Saxion is de eerste hogeschool die als penvoerder een NWA-voorstel heeft ingediend en gehonoreerd heeft gekregen. Ook zijn er zes SPRONG-aanvragen en vier Nationale Groeifondsprojecten gehonoreerd waarin Saxion-onderzoekers participeren.

Tabel 7.2 toont het overzicht van het aantal subsidieprojecten dat Saxion in 2022 ontwikkelde. Hieruit blijkt de stevige positie die het Saxion-onderzoek inneemt met bijna 300 geïnitieerde onderzoeksvoorstellen. Daarbij is Saxion veelal vertegenwoordigd in grote regionale en nationale samenwerkingsverbanden, zoals in 6 SPRONG-consortia, 5 NWA-consortia en een aantal NGF-voorstellen. Ook alle RAAK-SIA-aanvragen behoeven een stevig consortium met praktijkpartners en kennisinstellingen.

Het aantal toegekende subsidies ligt anderhalf keer zo hoog als het aantal afgekeurde projectvoorstellen (87 ten opzichte van 54). Van veel ingediende voorstellen is de status nog onbekend. Daarom

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
Social Work	V	V	G	G	√

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

is het succespercentage alternatief berekend (zie noot 1 bij de tabel). De resultaten komen overeen met recente gegevens van NWO (inclusief Regieorgaan SIA) die tonen dat Saxion bij NWO/SIA een slagingspercentage van 63% had in de periode 2019-2021.

7.3 Kwaliteit van onderzoek (incl. tussen- en eindevaluaties)

In 2022 was er veel aandacht voor de evaluatie van de kwaliteit van onderzoek middels visitaties. Daarnaast is gewerkt aan het professionaliseren van kwaliteitszorgonderzoek en wetenschappelijke integriteit.

Voor de evaluatie van de kwaliteit van onderzoek vinden periodiek (externe) visitaties en (interne) eindevaluaties plaats op basis van de standaarden uit het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO). Sinds eind 2020 vinden de visitaties in clusters van

lectoraten plaats, in plaats van per lectoraat. Dat stimuleert een cultuur van leren van elkaar en meer coherentie in profilering, aanpak en impactmeting. Eind 2022 is de clustering heroverwogen naar aanleiding van diverse ontwikkelingen bij lectoraten (onder andere samenvoeging en inhoudelijke herpositionering). Saxion werkt voortaan met negen visitatieclusters verdeeld over het economisch, gezondheids- en techniekdomein.

In lijn daarvan is besloten om kwaliteitszorgonderzoek steeds meer per cluster in te richten. Naast het begeleiden van visitaties en evaluaties ligt vanuit Saxion Research & Graduate School (SRGS) het accent steeds meer op het samen met lectoraten structureel werken aan kwaliteitszorgonderzoek. Kwaliteitszorg onderzoek is nu ook een meer prominent onderwerp in de P&C-cyclus tussen lectoren en verantwoordelijke academiedirecteuren. Dit past bij de 'continu verbeteren'-aanpak van Saxion. In maart 2022 is voor de eerste keer een 'dag kwaliteitszorg en wetenschappelijke integriteit' georganiseerd voor directeuren en lectoren.

In 2022 stonden drie externe visitaties gepland en zijn drie eindevaluaties afgerond. De visitaties vonden plaats op basis van het BKO 2016-2022:

- De visitatie van het lectoraat Social Work vond plaats in november 2022. De rapportage daarvan is afgerond en de oordelen staan in tabel 7.3.
- De visitatie van de lectoraten Ambient Intelligence, Smart Cities en Sustainable & Functional Textiles (van de Academie Creatieve Technologie) vond plaats in december 2022. De rapportage is nog

niet afgerond, maar de verwachting is een positief oordeel op alle standaarden.

- De visitatie van de lectoraten Business Models (van de School of Finance and International Business), Digital Intelligence & Business en Regio-ontwikkeling (beide van de School of Commerce & Entrepreneurschip) stond gepland voor december 2022, maar is door onvoorziene omstandigheden op de dag zelf verplaatst naar februari 2023.

In 2022 heeft het college van bestuur, naar aanleiding van uitkomsten van de eindevaluaties, ingestemd met de verlenging van de volgende lectoraten: NanoBio (inmiddels opgegaan in Applied Nanotechnology), Duurzame Energievoorziening (nu: Sustainable Energy Systems) en Sustainable Building Technology.

Wetenschappelijk integer handelen

In het kader van kwaliteitszorg hechten we grote waarde aan het borgen van onze wetenschappelijke integriteit. In navolging van de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit (NGWI) onderneemt Saxion diverse acties om het wetenschappelijk integer handelen van onderzoekers te stimuleren:

- Er is een integriteitsscan ontwikkeld die lectoraten meer inzicht geeft in hoeverre hun handelen aansluit bij de NGWI.
- Er is een nieuw, meer transparant opslagsysteem voor de diverse onderzoekspublicaties en -producten ingericht (Saxion-repository) voor meer inzicht en betrouwbaarheid.
- Er zijn diverse cursussen (kennissessies) ontwikkeld en gegeven over wetenschappelijk integer handelen.

- Wetenschappelijke integriteit is een terugkerend thema geworden bij het lectorenplatform (waar senior onderzoekers kennis en ervaring uitwisselen).
- Er zijn twee vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit aangesteld. Bij hen kunnen onderzoekers terecht met bijvoorbeeld vragen en voor advies over de principes die te vinden zijn in de NGWI. Ook geven de vertrouwenspersonen voorlichting en advies aan onderzoekers met betrekking tot het verrichten van goed en integer onderzoek.
- Er is gestart met de jaarlijkse 'dag kwaliteitszorg en wetenschappelijke integriteit' voor lectoren, directeuren en kwaliteitszorgmanagers.
- Het afstudeerbeleid van Saxion wordt aangescherpt om de rollen van docenten, begeleiders, beoordelaars en externe betrokkenen vanuit de beroepspraktijk duidelijker te positioneren.
- De monitoring op wetenschappelijk integer handelen is meer prominent op de agenda van de P&C-cyclus tussen directeuren en lectoren gezet.
- Binnen de clusters en zwaartepunten wordt meer bewust gewerkt aan peer-feedbackmechanismen.

In 2022 hebben de Commissie Wetenschappelijke Integriteit van Saxion en vijf andere hogescholen de door Saxion ingediende klacht over het mogelijk onzorgvuldig omgaan met auteurschap en bronvermeldingen (en daarmee handelen in strijd met de NGWI) door een van de lectoren gegrond verklaard. De uitspraak dat het bedenkelijk gedrag was toont aan dat het beleid van Saxion – om naleving van de NGWI-standaarden meer proactief op de agenda te zetten – nodig is. Zeker nu het praktijkgerichte onderzoek van Saxion sterk groeit.

7.4 Strategische indicatoren

Tabel 2.3 in hoofdstuk 2 toont het overzicht van de strategische indicatoren voor onderzoek.

In 2022 is het aantal producten voor de beroepspraktijk gestegen naar 354 (321 in 2021). In 2022 is het totale aantal publicaties gestegen van 378 (2021) naar 418 (+10%), waarbij de verdeling tussen het aantal vakpublicaties (238) en wetenschappelijke publicaties (180) recht doet aan de aard van het praktijkgerichte onderzoek. De ambitie is om sterker te groeien met het aantal vakpublicaties (5% per jaar) dan met het aantal wetenschappelijke publicaties (2% per jaar), omdat eerstgenoemde dicht bij de kern van praktijkgericht onderzoek liggen.

In 2022 is een werkgroep gestart om in aanvulling op de huidige KPI's (kritieke prestatie-indicatoren) voor alle BKO-standaarden KPI's te ontwikkelen. Dit gebeurt in samenwerking met de lectoren. Voorheen werden slechts twee van de vier standaarden afgedekt. Daarnaast wordt lectoraten/visitatieclusters enige ruimte geboden voor enkele extra 'eigen' indicatoren. Deze zullen gebruikt worden voor de interne rapportages van de lectoraten.

7.5 Onderzoeksprojecten uitgelicht

Saxion heeft in 2022 zo'n 150 onderzoeksprojecten ontwikkeld en voor financiering ingediend. Het gaat hier om veel KIEM (Cochem)-, RAAK-MKB-, RAAK Publiek- en Nationaal Groeifonds-projecten. Hieronder lichten we enkele toegekende projecten toe waar wij extra trots op zijn.

SPRONG-projecten

Een in het oog springende prestatie in 2022 is de toekenning van zes SPRONG-projecten door Regieorgaan SIA. In één project is Saxion de penvoerder en in vijf 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:

- **GROUND**ED valt onder regie van Saxion en is een samenwerking met De Haagse Hogeschool en Deltares. Dit project richt zich op het samengestelde, elkaar versterkende inzicht in boven- en ondergrond en bundelt kennis op het gebied van sensing, analyse, visualisatie en interpretatie van data over de bodem van onze leefomgeving en hoe we die gebruiken voor wonen, vervoer, landbouw, kabelwerk en opslag.
- In **IAMM** werkt Saxion samen met Windesheim aan innovatieve ontwikkelingen én vernieuwende toepassingen van 3D-metaalprinten.
- In **DEMAND** werkt Saxion samen met de HAN om grenzen te verleggen met digitale technologie in data-engineering en -management in dataketens.

- In **Human Capital Innovatie voor Maatschappelijk Verdienvermogen** werkt Saxion samen met de Hanzehogeschool Groningen (de Hanze), Fontys, Windesheim, de HAN en partners uit het werkveld aan het realiseren van maatschappelijke impact en versterking van de (regionale) economie.
- In **New Ecosystems in Textile work (NET-work)** werkt Saxion samen met ArtEZ en de Hogeschool van Amsterdam aan de uitdaging om de textielsector in 2050 volledig circulair te krijgen. Het project richt zich daarbij vooral op het doorbreken

van de spiraal van overproductie- en consumptie van slecht recyclebare textiele producten.

- In het **Expertisenetwerk Cyberweerbaarheid NL** richt Saxion zich met De Haagse Hogeschool op het vergroten van de cyberweerbaarheid van publieke en private organisaties die zelf in mindere mate zijn toegerust op bedreigingen.

RAAK-PRO

RAAK-PRO betreft relatief grote subsidies vanuit Regieorgaan SIA.

- In **Production Process for Photonic Point-of-care Cartridges (4PC)** werkt Saxion aan goedkope productie van cartridges met een chip (bijvoorbeeld voor bloedonderzoek).
- Met het project **New Generation Stiffened Thermoplastic Composite Products** werkt Saxion met zeven bedrijven, de TU Delft en Universiteit Twente aan het gebruik van lichtgewicht materialen en hoe deze ook betaalbaar toepasbaar zijn voor grote delen.

NWA-ORC

In de financieringsronde 2021-2022 van de Nationale Wetenschapsagenda was Saxion zeer succesvol met vijf gehonoreerde projecten met een substantiële bijdrage van Saxion:

- In het project **OBSERVED** werkt Saxion samen met de TU Delft, Wageningen University & Research, de Universiteit Twente, Universiteit Utrecht en Fontys aan een elektronische neus om gezondheidsproblemen bij kippen op pluimveebedrijven vroegtijdig op te sporen en zo de voedselvoorziening te verduurzamen en gezonder te maken.
- In **NANOSPRESSO-NL** werkt Saxion samen met Maastricht UMC+, de Universiteit Twente, SINTEF, IVM, Universiteit Utrecht, ETPN en Leiden University aan een apparaat waarmee in een ziekenhuisapotheek gepersonaliseerde nanomedicijnen van hoge kwaliteit geproduceerd kunnen worden.





- **CIRCULAR** betreft een project van de Universiteit van Amsterdam, Amsterdam UMC, Erasmus MC, UMC Utrecht, diverse bedrijven en Saxion om de diagnostiek van veelvoorkomende hartritmestoornis te verbeteren.
- Het **LoaD**-project onderzoekt met het Erasmus MC, de TU Delft, het Radboudumc, de TU Eindhoven, de Universiteit Twente, het LUMC, Hogeschool Saxion, Hogeschool Rotterdam, Zorg Group Twente, Ziekenhuisgroep Twente en Reuma Nederland wat een gezonde bewegingsbelasting is voor artrosepatiënten.
- In **BatteryNL** werken de TU Delft, TU Eindhoven, Universiteit Utrecht, Rijksuniversiteit Groningen, Hogeschool Saxion, Fontys, de Hanze en Hogeschool Rotterdam aan veiligere, duurzame batterijen met een hoge energiedichtheid.

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. In 2022 zijn ook de ROC's Aventus, Deltion en Graafschap College kernpartner van TYF geworden.

TYF voert samen met ruim 90 onderzoekers praktijkgericht onderzoek uit in brede multidisciplinaire (regionale) consortia van onderwijsinstellingen, bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden. Dit ter bevordering van gewenste maatschappelijke uitdagingen zoals de energietransitie, digitalisering, gezondheid & zorg en veiligheid. Daarnaast ter bevordering van de zorg voor voldoende goed opgeleid personeel in deze cruciale en snel veranderende sectoren.

De stevige (kennis)basis van 10 jaar TYF-onderzoek, de langdurige focus op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van technologisch talent en het hechte en grote netwerk in de regio en ook daarbuiten maken dat we in 2022 onze impact verder hebben kunnen versterken. Enkele voorbeelden:

- De start van een Leven Lang Ontwikkelen-programma (LLO-programma) 2022-2026 waarin we onze kennis, tools en werkwijzen uit ruim 30 projecten op het gebied van human capital en nieuwe technologie verbinden, verdiepen en versterken in een LLO-innovatiehub Oost-Nederland.
- De samenwerking met technische onderzoekers en bedrijven in de HzHub in Almelo (start van een multidisciplinaire challenge-based learning community).
- De brede samenwerking in Oost-Nederland rondom het beter ingebed krijgen van nieuwe technologieën in mbo- en hbo-onderwijs en de competentieontwikkeling die daarvoor nodig is (onder andere ontwikkeling keuzemodule mens-cobot-samenwerking en meetinstrument voor de adoptiebereidheid, weerstand en technologiecompetenties in zorg en welzijn).
- Het verstevigen van lokale en regionale aanpakken rondom Wetenschap- en techniekonderwijs (W&T-onderwijs) in Oost-Nederland middels onder andere de inzet en opleiding van W&T-experts binnen schoolbesturen.
- Kennisdisseminatie en netwerkvorming middels onder andere een festival LLO en de conferentie Expeditie Wetenschap en Technologie voor het primair onderwijs.
- Participatie in grote samenwerkingsprojecten zoals SPRONG Health Tech in Society (start 2022), SPRONG Leven Lang Ontwikkelen (start 2023), Nationaal Groeifonds Opschaling PPS (in aanvraag 2023), NWA-ORC Smart skills en smart jobs in Smart Industry (in aanvraag 2023), de regiodeal van de Twente Board (in aanvraag 2022) en de Nationaal Groeifonds-aanvraag bètatechniek in het funderend onderwijs (in aanvraag 2023).

TechForFuture

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

Het Centre of Expertise is inmiddels doorgegroeid naar een omvang van zestien lectoraten, onderzoeksgroepen in het brede veld van sleuteltechnologie. Samen met de industrie worden projectmatig

publiek-private samenwerkingen (pps'en) aangegaan met als doel meerwaarde, in de vorm kennis, te genereren voor onderwijs en bedrijfsleven.

Het aanjagen van innovatie door middel van publiek-private-samenwerkingen is voortgekomen uit het topsectorenbeleid. Het daaruit voortvloeiende missiegedreven innovatiebeleid wordt gekenmerkt door de toevoeging van het belang van impact. Met name het realiseren van toegevoegde waarde voor maatschappelijke stakeholders kenmerkt maatschappelijke verandering oftewel transitie. In de huidige samenleving zijn we intussen doordrongen van het belang van noodzakelijke transitie op het gebied van duurzaamheid, gezondheid, veiligheid en voedsel. Met zestien lectoraten in de techniek (150 fte) zijn, naast vier Kennis en Innovatieagenda's (KIA's), de uiteenlopende expertises en sleuteltechnologieën (vijfde KIA) essentieel.

De transitie waar we als maatschappij en industrie voor staan, vragen om langjarige focus. Voor het Centre of Expertise vertaalt dit zich als '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 voorstel van de zeventien gehonoreerde projectplannen beoordeeld. In 2022 is het EDIH-voorstel goedgekeurd in Brussel, met de provincie Gelderland als penvoerder. De derde pijler onder het Centre of Expertise, naast de sleuteltechnologieprojecten, is de Nationaal Groeifonds-aanvraag 'Opschalen met pps'en voor mkb, in Oost-Nederland'. Deze wordt uitgewerkt met de mbo-scholen Graafschap College, ROC van Twente en Deltion in combinatie met de hogescholen Saxion en Windesheim en in het voorjaar 2023 ingediend.

Met deze drie pijlers zet het Centre of Expertise TFF langjarig in op het missiegedreven innovatiebeleid en de bijbehorende kennis- en innovatieagenda's.



8 Bestuursakkoord

Op 14 juli 2022 tekenden de minister van OCW en de voorzitters van de Vereniging Hogescholen (VH) en Universiteiten van Nederland (UNL) het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap. Het akkoord is een nadere uitwerking van de investeringen in het hoger onderwijs die het kabinet eerder bekendmaakte en moet tegelijkertijd een bijdrage leveren aan een aantal belangrijke knelpunten.

Zo wordt er extra geïnvesteerd in praktijkgericht onderzoek en het professional doctorate. Saxion anticipeert hierop en doet mee aan de betreffende landelijke initiatieven.

Daarnaast komen er extra middelen voor de sectoren met grote personeelstekorten, de zogenaamde tekortsectoren, en trekt het kabinet vier jaar lang extra geld uit voor opleidingen die in hun regio te maken hebben met demografische krimp.

Hogescholen kunnen met deze middelen in afwachting van een structurele oplossing met hun opleidingsaanbod blijven aansluiten op de lokale arbeidsmarktvraag en de voor hun regio benodigde infrastructuur in stand houden. De VH zal dit proces coördineren. Eind 2022 heeft Saxion voor acht opleidingen een voorstel gedaan richting de VH. Dit wordt onderdeel van het voorstel dat de VH in 2023 aan het ministerie van OCW ter besluitvorming zal voorleggen. Over een structurele oplossing voor opleidingen in een demografische krimpregio gaan de hogescholen met de minister in gesprek.

Er wordt ook geïnvesteerd in kansengelijkheid en studentenwelzijn en de sociale veiligheid binnen het hoger onderwijs. In 2022 waren hiervoor een beperkt aantal landelijke activiteiten, in 2023 wordt meer duidelijk over de gevolgen voor de afzonderlijke hogescholen. Belangrijk is ook de afspraak dat de middelen die hogescholen van het ministerie van OCW ontvingen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, de zogenaamde kwaliteitsafspraken, nu structureel worden toegekend. Hiermee kan Saxion de bestaande activiteiten en initiatieven binnen de organisatie continueren en verder verbeteren.

Saxion ontvangt de volgende middelen vanuit het bestuursakkoord:

TABEL 8.1 MIDDELEN BESTUURSAKKOORD

Middelen bestuursakkoord In € x 1.000	2022	2023 begroting	Op basis van	Structureel of tijdelijk
Onderzoek	1.654	4.636	marktaandeel	structureel
Tekort sectoren	-	1.677	marktaandeel tekortsectoren	structureel
Krimpregio's	-	aanvraag ingediend	projectaanvraag	tijdelijk
Kansengelijkheid, studentenwelzijn, macrodoelmatigheid en sociale veiligheid	-	nog onbekend	nog onbekend	structureel

De in 2022 ontvangen extra middelen voor onderzoek zijn nog niet besteed, omdat daar eerst een bestedingsplan voor moest worden opgesteld. Het bestedingsplan is begin 2023 goedgekeurd door het college van bestuur zodat de voorgenomen activiteiten kunnen starten. Voor de niet bestede middelen 2022 is een bestemmingsreserve opgenomen. Deze middelen worden de komende jaren ingezet.

Het ministerie van OCW heeft nog geen besluit genomen over de ingediende aanvragen voor de middelen voor krimpregio's. Ook is nog geen besluit genomen over de verdeling van de extra middelen voor kansengelijkheid, studentenwelzijn, macrodoelmatigheid en sociale veiligheid. Deze middelen zullen in relatie tot de andere middelen uit het bestuursakkoord waarschijnlijk beperkt zijn.



- 9.1 Inleiding
- 9.2 Saxion Centrum voor Ondernemerschap
- 9.3 Strategische indicatoren ondernemerschap



9 Ondernemen

9.1 Inleiding

Met ondernemerschap versterken we onze impact op de regio. We bieden onze studenten de kans om de bedrijven van de toekomst te starten en daarmee bij te dragen aan het creëren van nieuwe werkgelegenheid. Saxion biedt haar studenten vanuit het Saxion Centrum voor Ondernemerschap (SCvO) coaching, programma's, financiering en een community op het gebied van ondernemerschap aan. Daarmee leveren we ook een bijdrage aan maatschappelijke uitdagingen. We stimuleren ook ondernemerskansen vanuit het onderzoek, door onder andere het opzetten van start-ups door onderzoekers of studenten.

We creëren impact door onze ontwikkelde kennis aan scale-ups en andere mkb-bedrijven over te dragen, bijvoorbeeld in learning communities en fieldlabs. Voorbeelden van start-ups die gebruikmaken van kennis van onze lectoraten zijn Moovd (ontwikkelt en ontsluit digitale therapieën in verschillende segmenten in de gezondheidszorg) en Impartex (textielrecycling).

9.2 Saxion Centrum voor Ondernemerschap

Begeleiding van studenten

We hebben opnieuw studenten weten te enthousiasmeren voor het ondernemerschap. In 2022 hebben ruim 300 studenten gebruikgemaakt van onze programma's gericht op ondernemerschap. Deze programma's worden gemiddeld met een 8,5 beoordeeld. Een deel van deze programma's bieden we nu ook aan voor onze internationale studenten. Om een nog groter deel van onze ondernemende studenten te bereiken startte in 2022 de minor Werkgever van de Toekomst. Ook vond het afgelopen jaar de (uitgestelde) finale van de Saxion Ondernemers Award weer plaats.

Daarnaast begeleidden we het afgelopen jaar de eerste studentondernemers in het Ondernemerslab van het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering. Met dit lab hebben we ook in Apeldoorn een plek gecreëerd om ondernemerschap te stimuleren en ondersteunen.

In het afgelopen jaar versterkten we ons netwerk met behulp van het O2Lab. Een initiatief waarin samen met het onderwijs, docenten en ondernemers wordt gewerkt aan meer, toegankelijker en beter ondernemerschap in het onderwijs. Saxion organiseerde in samenwerking met de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en het Erasmus Centre for Entrepreneurship het O2Lab-ondernemerschapsonderwijscongres.

Een mooi voorbeeld van de inzet op ondernemerschap bij Saxion is de start-up Nest-Fly (drone docking systeem). De eigenaar van deze start-up is bij Saxion afgestudeerd, werkt vanuit onze incubator, volgde onze ondernemerschapsprogramma's en gebruikt voor zijn product kennis vanuit het lectoraat Mechatronica.

Traineeship

Saxion biedt pas afgestudeerden het Fast Forward-traineeprogramma aan. Daarin maken young professionals in verschillende functies

kennis met organisaties. Met dit programma willen we talenten voor de regio behouden. Het traineeship is continu in ontwikkeling vanwege de veranderingen op de arbeidsmarkt. In 2022 waren er ruim 80 trainees in de regio werkzaam.

Daarnaast is in het afgelopen jaar het corporate traineeship gestart, met 17 trainees. Dit traineeship is ontwikkeld om talentvolle young professionals bij Saxion te laten werken en de werkachterstanden als gevolg van de coronacrisis weg te werken. Het traineeship wordt door Saxion en de trainees als een succes ervaren. Begin 2023 kijken we hoe we het corporate traineeship kunnen continueren.

Novel-T

De samenwerking met Novel-T is belangrijk in de verbinding met het regionale bedrijfsleven, zoals bij de ontwikkeling van business and learning communities bij Connect-U (de stadscampus van Twente). Daarnaast wordt er gezamenlijk opgetrokken bij activiteiten en events op het gebied van ondernemerschap en innovatie, zoals onder andere bij start-up-bootcamps en Novel-T SMART. Ook is Novel-T actief bij kennistransferactiviteiten en bij de verwerving van middelen uit Groeifondsen.

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 Regio Stedendriehoek (voorheen: Cleantech Regio). In 2022 heeft het SCvO stevig ingezet op de clusterontwikkeling gezondheid en wellbeing in Enschede (Connect-U) en de energie- en grondstoffentransitie in Deventer (De Gasfabriek) en in Apeldoorn (Centrum voor Veiligheid en Digitalisering). Dit is in lijn met de manier waarop Saxion met steeds meer partijen in en buiten de regio samenwerkt.

We ervaren het toenemende belang van (strategische) samenwerkingspartners en investeren op steeds meer plekken in de organisatie in account- en relatiemanagement.

9.3 Strategische indicatoren ondernemerschap

In 2022 kent Saxion 934 studentondernemers (streefwaarde 2022: 950). Hiermee steeg het percentage studentondernemers van 3,6% naar 3,7%. De toenemende aandacht voor ondernemerschap werpt bij zowel de academies als bij het ScvO zijn vruchten af.

Het onderzoek naar het aantal spin-offs van Saxion wordt, in samenwerking met Novel-T en de Universiteit van Twente, tweejaarlijks uitgevoerd. De nieuwe meting is vertraagd en zal in 2023 plaatsvinden.

De strategische indicatoren voor ondernemerschap zijn weergegeven in tabel 2.4.



- 10.1 Inleiding
- 10.2 Onderwijs en de Sustainable Development Goals
- 10.3 Onderzoek en de Sustainable Development Goals
- 10.4 Duurzame bedrijfsvoering
- 10.5 Green Office



10 Duurzaamheid en de Sustainable Development Goals

10.1 Inleiding

Saxion voelt zich verantwoordelijk voor het leveren van een belangrijke bijdrage aan het realiseren van de Sustainable Development Goals (SDG's) voor het jaar 2030, zoals geformuleerd door de Verenigde Naties.

We verankeren de SDG's daarom in ons onderwijs en onderzoek (zie paragraaf 10.2 en 10.3) en zijn ambitieus in ons streven om zelf een duurzame organisatie te zijn (zie paragraaf 10.4). Saxion wil de SDG's zichtbaar maken en medewerkers en studenten enthousiasmeren en stimuleren om actief betrokken te zijn bij de diverse duurzame initiatieven. Hiervoor richtte Saxion een Green Office op (zie paragraaf 10.5). Daarnaast hebben we dit jaar voor het eerst een duurzaam jaarverslag, waarin staat beschreven wat we het afgelopen jaar hebben bereikt op het gebied van duurzaamheid (zie bijlage 9).

In 2022 was er veel aandacht voor het thema inclusiviteit. De focus lag op het ontwikkelen van een beleidskader stagediscriminatie en grensoverschrijdend gedrag, het actualiseren van het beleidsplan studeren met een ondersteuningsvraag en het uitbreiden van de samenwerking met ROC's, de Politieacademie en bedrijven in Overijssel en Gelderland in het kader van genderdiversiteit en inclusie. Op initiatief van studenten is in 2022 studievereniging QUEER! in Deventer opgericht, die de lhbtqia+-doelgroep onder

studenten vertegenwoordigt. Naast tal van activiteiten op het gebied van de SDG's en inclusiviteit was het evenement 'Hoe kun je impact maken om jezelf te zijn? Wat maakt het uit?' een hoogtepunt, waarbij het Amnesty-manifest in het kader van de campagne 'Let's talk about yes' is ondertekend. Saxion geeft hierdoor blijvend aandacht aan een veilige en inclusieve hogeschool.

10.2 Onderwijs en de Sustainable Development Goals

De academies van Saxion zijn door het college van bestuur uitgedaagd een aantal van de SDG's centraal te stellen in het onderwijs en onderzoek. Binnen opleidingen van Saxion worden er stappen gezet om de SDG's in het onderwijs te integreren. Dit gebeurt vaak door de persoonlijke inzet van docenten, vragen van studenten en het werkveld, en door wettelijke voorschriften. Een aantal mooie voorbeelden van SDG's in het onderwijs zijn:

- Een medewerker heeft na het succes van de integratie van de SDG's in de opleiding Fashion & Textile Technologies de opdracht gekregen om andere opleidingen te begeleiden bij het integreren van de SDG's.
- Bij de opleiding Interior Design & Styling zijn de SDG's opgenomen in de eindtermen.
- In het Smart Solutions Semester worden alle opdrachten van passende SDG's voorzien.
- Alle academies hebben SDG-doelstellingen voor 2023 geformuleerd.

Tegelijkertijd zijn de verschillen in de mate van aandacht voor de SDG's tussen opleidingen groot, zowel binnen als buiten de academies. De gemaakte stappen zijn een opmaat naar een routekaart per opleiding om de SDG's te integreren. Het Green Office (zie paragraaf 10.5) zal de opleidingen en academies hier met behulp van een stappenplan bij ondersteunen, adviseren en begeleiden.

10.3 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. De meeste SDG's spelen een rol binnen de onderzoeksprojecten van de lectoraten, zoals thema's rondom de energietransitie, duurzame en circulaire bedrijfsprocessen, preventieve gezondheid, waterkwaliteit, het reduceren van ongelijkheid en beter onderwijs. Saxion draagt bijvoorbeeld bij aan de ontwikkeling van de Transitieagenda Circulair Bouwen Overijssel en heeft een Smart TinyLab in gebruik genomen voor systeemintegratie in de bouw. We nemen deel aan het TOPFIT-consortium, waarmee in Oost-Nederland wordt gewerkt aan zorginnovatie en preventie. Tevens neemt Saxion deel aan de waterstofhub (H2Hub) in Almelo, waar ondernemers en onderwijs samenwerken aan onderzoek, ontwikkeling en toepassing van waterstoftechnologie.

TABEL 10.1 CO₂ VOETAFDRIJK SAXION

	CO ₂ voetafdruk Saxion	Komt overeen met de uitstoot van dit aantal huishoudens
2018	12.085	2.428
2019	10.573	2.124
2020*	6.105	1.226
2021*	7.260	1.458
2022	3.074	612

* Vanwege de coronacrisis zijn 2020 en 2021 geen representatieve jaren.

Er zijn daarnaast diverse andere onderzoeken waaraan Saxion een bijdrage levert die sterk relateren aan de SDG's en duurzaamheid, zoals:

- Het ontwikkelen van een Circulaire Textielhub Twente, waarin gebruikt textiel wordt ingezameld en gerecycled en de nieuwe vezels worden gebruikt voor het spinnen en weven van nieuwe producten (lectoraat Sustainable & Functional Textiles).
- De 3D-betonprinten, waarbij expliciet wordt gekeken naar de vermindering van restafval bij het vervaardigen van betonproducten (lectoraat Industrial Design).
- Het lectoraat Jonge Kind Educatie geeft in zijn onderzoek aandacht aan een preventieve benadering van gedrag- en leerproblemen alsmede laaggeletterdheid.

Een ander mooi succes in het afgelopen jaar was het winnen van de SustainaBul Best Practice-prijs. De SustainaBul is de ranking van Studenten voor Morgen voor duurzame ontwikkeling van het hoger onderwijs. Het project Circulair Textiel Lab van het Saxion-lectorat Sustainable & Functional Textiles won.

10.4 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 voor haar bedrijfsvoering vastgesteld. Deze is veelomvattend en heeft een directe relatie met de SDG's. Om te zorgen dat de ambitie 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 2022 zijn op ieder thema belangrijke eerste stappen gezet om de doelen voor eind 2024 te behalen. Per thema zetten we de belangrijkste resultaten van het afgelopen jaar op een rij.

Klimaat & energie

Het is de ambitie van Saxion om in 2050 een CO₂-neutrale bedrijfsvoering te hebben. Voor onze CO₂-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 CO₂-voetafdruk van onze bedrijfsvoering met 35% te reduceren. Voor alleen het vastgoed hebben we het doel de CO₂-voetafdruk in 2024 met 20% te reduceren. Hierbij hanteren wij 2018 als vertrekpunt. Er zijn diverse projecten die bijdragen aan deze doelen, zoals de implementatie van het duurzame mobiliteitsbeleid en het reduceren van energie middels het gebruik van ledverlichting, het vervangen van installaties door duurzame oplossingen en het plaatsen van zonnepanelen.

De voetafdruk van Saxion is in 2022 sterk gedaald. De reden hiervoor is dat begin 2022 een nieuw energiecontract is ingegaan, waardoor Saxion nu groene stroom en gas inkoop. De huidige uitstoot voor elektra is 0 en voor gas is dit nog maar 604 ton (slechts 27% van vorig jaar). Dit komt grotendeels door het nieuwe energiecontract, maar ook door de gasbesparing van circa 25% ten opzichte van 2021. Begin 2022 is besloten om de verwarming 1 graad lager te zetten (van 20 naar 19 graden). Dit leidde tot een gasbesparing van 250.000 m³. Dit komt overeen met het gemiddelde gasverbruik van 200 huishoudens.

De plannen voor het verduurzamen van de gebouwen Handelskade (Deventer) en Ko Wierenga (Enschede) zijn gereed. Dit zijn de twee gebouwen van Saxion waar het energielabel het minst gunstig is. De uitvoering van de plannen start in 2023. Hierbij gaat het om het vervangen van de huidige verlichting door ledverlichting, de vervanging van koelmachines (Deventer) en het vervangen van cv-ketels door warmtepompen (Enschede).

Saxion heeft de ambitie om in 2050 een klimaatadaptieve buitenruimte te hebben met aandacht voor biodiversiteit. Eind 2024 hebben wij tien stappen gezet op weg naar deze ambitie. In 2022 zijn hiervoor onze visie op, aanpak van en doelen voor klimaatadaptatie en biodiversiteit vastgesteld voor de periode tot en met 2030. Wij gaan al onze ruimtelijke mogelijkheden benutten, denk aan de daken, gevels en onze buitenruimten. Een aantal groenprojecten is al in uitvoering gebracht. Het voorstel voor het realiseren van een klimaatplein in Enschede is goedgekeurd en in 2023 gaat de uitvoering ervan van start.





Circulariteit

Saxion wil in 2050 een 100% circulaire bedrijfsvoering hebben. Eind 2024 heeft Saxion het restafval teruggebracht met minimaal 50%, het papiergebruik gereduceerd met 25% en tien stappen gezet op weg naar een circulaire bedrijfsvoering. Hierbij hanteren wij 2018 als vertrekpunt. Het afgelopen jaar resulteerde dat onder andere in:

- Een nieuw contract voor meubilair met aandacht voor duurzaamheid. Dit contract is de eerste stap op weg naar 100% circulair meubilair.
- De introductie van de Billie Cup, een herbruikbare koffiebeker met statiegeld. Deze cup gaat stap voor stap de wegwerpbekeer vervangen.
- De afschaffing van de fysieke schoolpas. Dit scheelt jaarlijks het opsturen van circa 30.000 geplastificeerde passen, brieven en enveloppen naar studenten.
- De circulaire keuzes die zijn gemaakt bij de introductieweek. Denk hierbij aan een digitale aanmelding, een linnen goodiebag met een QR-code naar informatie (in plaats van een plastic tas met flyers), papieren polsbandjes (in plaats van plastic bandjes) en recyclebare disposables.
- Het besluit om geen ballonnen meer te gebruiken binnen Saxion.

Mobiliteit

Onze ambitie is om in 2050, of zoveel eerder als mogelijk, onze mobiliteit (van medewerkers en studenten) volledig CO₂-neutraal te hebben. Voor eind 2024 heeft Saxion het doel om de CO₂-voetafdruk van mobiliteit met 40% te reduceren ten opzichte van 2018. Saxion heeft een nieuw mobiliteitsbeleid met duurzaamheid als speerpunt. Dit is een belangrijke eerste stap in het realiseren van de duurzame doelen en ambitie die Saxion heeft op het gebied van mobiliteit. Het nieuwe mobiliteitsbeleid stimuleert duurzame keuzes: we kiezen voor het vervoermiddel met de minste impact op de CO₂-uitstoot en dat bijdraagt aan de gezondheid van medewerkers. Het openbaar vervoer wordt 100% vergoed, de kilometervergoeding voor de fiets ligt hoger dan die voor de auto, er is een aantrekkelijke regeling die de aanschaf van een e-bike of speedpedelec makkelijker maakt en er is een vergoeding voor thuiswerken. Voor internationale reizen is vliegen binnen een straal van 750 kilometer van Saxion niet meer

toegestaan en wordt de volledige CO₂-uitstoot van de vlieguren die we nog wel maken gecompenseerd (€ 100 per ton CO₂-uitstoot).

Bewust & gezond

Saxion heeft de ambitie om duurzaamheid en gezondheid onderdeel te maken van het DNA van medewerkers en studenten. Er waren in 2022 weer diverse campagnes en publicaties om duurzaamheid zichtbaar te maken en medewerkers en studenten actief te betrekken en faciliteren bij duurzame initiatieven. Ieder kwartaal worden de resultaten op het gebied van duurzaamheid gedeeld. Ook is er een terugkerende campagne gestart: 'Verlaat je deze plek, doe de duurzaamheidscheck'. Daarnaast was er aandacht voor de landelijke Warmetriendag, de Internationale Dag van de Biodiversiteit, de Wereldfietsdag en de Week van de Duurzaamheid. Ook organiseerden we het Green Ambassador Programme (zie paragraaf 10.5).

10.5 Green Office

Vanuit het Green Office inspireren, enthousiasmeren en activeren wij studenten en medewerkers om een bijdrage te leveren aan de SDG's. 2022 was een jaar van groei en ontwikkeling voor het Green Office. Het office bestaat inmiddels uit vijf medewerkers en vier student-assistenten. Per kwartaal brengen we een van de SDG's extra onder de aandacht. We belichten een aantal mooie voorbeelden die laten zien hoe Saxion daaraan bijdraagt en organiseren evenementen rondom deze SDG. We zijn daarnaast ongeveer door de helft van de opleidingen benaderd om mee te denken over het verder inbedden van de SDG's en hen daarin te adviseren. Een aantal concrete voorbeelden van onze activiteiten in het afgelopen jaar zijn:

- Het verzorgen van 26 gastlessen over de SDG's (SDG 4).
- Het realiseren van uitgiftepunten van menstruatieproducten in elk gebouw van Saxion (SDG 1).
- Het realiseren van een weggeefkast in Deventer, waar studenten en medewerkers brengen wat ze kunnen missen en datgene meenemen wat ze nodig hebben. Daar vindt men ook de kledingruil, boekenruil en de plantenstekjes (SDG 1).
- Het organiseren van acties voor Oekraïne (in samenwerking met SaxNow) (SDG 17).

- Het inzamelen van petflesjes bij studieverenigingen (SDG 11, 12, 13).
- De introductie van de Billie Cup (SDG 12, 13).
- De deelname aan de hbo-SDG-challenge; het aanbieden van het kennisspel SustainGain om te leren wat men als individu en als team (nog meer) kan bijdragen aan een duurzame wereld (SDG 4).
- Het uitwisselen van kennis, informatie en weetjes over de SDG's en duurzaamheid in een Teams-omgeving (SDG 4).
- Het opnemen van kennisclips om de basiskennis over de SDG's te delen (SDG 4).

Het Green Office organiseerde het afgelopen jaar twee keer de Green Ambassador Day. 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. Studenten en medewerkers kunnen elkaar nomineren in het Green Ambassador Programme en een certificaat behalen. Het afgelopen jaar werden 304 certificaten uitgereikt.

Daarnaast werd in samenwerking met de Universiteit Twente en het ROC van Twente de Week van de Duurzaamheid georganiseerd. Over en weer werden elkaars evenementen bezocht.

- 11.1 Inleiding
- 11.2 Medewerkers
- 11.3 Bedrijfsvoering



11 Medewerkers en organisatie

11.1 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. Wat we studenten leren, passen we toe in onze eigen organisatie. Ons streven is dat we onze medewerkers toerusten om in te kunnen spelen op ontwikkelingen, nu en in de toekomst.

11.2 Medewerkers

Strategische personeelsplanning

Toekomstige ontwikkelingen hebben impact op het werk en de benodigde kennis en vaardigheden van onze medewerkers. We brengen die impact op medewerkers per academie en dienst in beeld en zetten interventies in om onze medewerkers daarop voor te bereiden. Ook de arbeidsmarkt verandert en we zien dat het werven van nieuwe medewerkers voor bepaalde kennisgebieden steeds lastiger wordt. De urgentie voor een strategische

personeelsplanning is toegenomen en het is gespreksonderwerp in de managementteams. In 2022 heeft elke eenheid in beeld gebracht of er zorgen zijn over de in- en/of uitstroom van medewerkers, of medewerkers voldoende mee kunnen in de veranderingen en of doelen lastiger te realiseren zijn vanwege personele vraagstukken.

Capaciteit

In 2022 hebben we 356 vacatures gehad (2021: 360). De arbeidsmarkt is krap en dat ondervinden we onder meer door een toename van een aantal moeilijk te vervullen profielen. Afgelopen jaar is daarom flink ingezet op recruitment en arbeidsmarktcommunicatie voor het behoud van een goede werkgeverspositie en voor de verdere optimalisatie van het recruitmentproces en de recruitmentstrategie. Zo hebben we ingezet op het tijdig aanhaken van de corporate recruiters en het plaatsen van online arbeidsmarktcampagnes en maatwerkcampagnes bij specifieke vacatures, hebben we onze vacatures van een nieuwe lay-out voorzien en zijn we actief op social media. Daarnaast zijn we in samenwerking met het technisch domein gestart met een plan voor de inzet van verschillende (wervings) kanalen om meer kandidaten op vacatures te generen. Daar waar nodig werkt Saxion voor specifieke profielen samen met werving-en-selectiebureaus. Ten slotte zijn we gestart met de voorbereidingen voor de aanbesteding van een nieuw werving-en-selectiesysteem.

Professionalisering

In 2022 zakten de percentages van medewerkers met een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) verder en steeg het percentage medewerkers met een Basiskwalificatie Examinering (BKE) iets ten opzichte van vorig jaar. Deze percentages blijven achter bij de streefwaarden die zijn gesteld voor de BDB en BKE. Het afgelopen jaar is ingezet op maatwerk mogelijkheden en andere ondersteuning om het docenten makkelijker te maken de certificering te behalen. Zo zijn BKE-theorielessen omgezet naar kennisclips die tijds- en plaatsafhankelijk kunnen worden gevolgd. Daarnaast zijn plenaire schrijfsessies ingepland zodat medewerkers gezamenlijk onder inhoudelijke begeleiding kunnen werken aan eindverslagen.

In 2022 is het percentage docenten met een master/PhD 77% (2021: 78%). We zien het percentage docenten met een master/PhD dalen. Dit heeft enerzijds te maken met het feit dat we voor docentfuncties in schaal 10 geen master-eis meer stellen. Daarnaast speelt de krapte op de arbeidsmarkt een rol, waardoor er soms concessies worden gedaan ten aanzien van de gevraagde kwalificaties.

Doorlopende docentprofessionalisering vanuit de onderwijsvisie

Tot september kreeg docentprofessionalisering Saxionbreed vorm in professionele leergemeenschappen (PLG's) die academie-overstijgend werden georganiseerd. Bij de start van het nieuwe schooljaar verplaatste dit zich naar de eigen academie en werden de vragen en ontwikkelingsbehoeften opgehaald. Dit resulteerde in drie thema's waarvoor passend aanbod is ontwikkeld, namelijk toetsen, blended ontwikkelen en coachen. Het ontwikkelingsaanbod wordt per opleidingsteam georganiseerd. Op deze wijze sluit het aanbod volledig aan bij de specifieke opleidingscontext en vergroot deze aanpak het eigenaarschap van de teams voor onderwijsvernieuwing. Ook zijn er het afgelopen jaar goede ervaringen opgedaan met het opstellen van teamontwikkelingsplannen, waarin met teamleiders en voorzitters van curriculumcommissies de ontwikkelingsbehoeftes van docenten in kaart worden gebracht en de academie- en studiedagen benut worden voor passende ontwikkelingsactiviteiten. Deze lijn wordt in 2023 doorgezet.

Professionaliseringskosten

Saxion legt jaarlijks verantwoording af aan de vakbonden over de externe professionaliseringskosten. In 2022 is hieraan € 5,2 mln. besteed (2021: € 3,8 mln.). We hebben een overschrijding van ruim € 5,5 ton. Deze overschrijding komt door een forse toename van interne trajecten, zoals opleidingen en begeleiding met betrekking tot de Saxion Onderwijsvisie. Voorbeelden daarvan zijn de opzet van professionele leergemeenschappen en de begeleiding van de teams in de vorm van maatwerk. De overschrijding is in lijn met de afspraken met de bonden, waarin is toegezegd dat we de onderschrijving die in de afgelopen jaren is opgelopen in de coronacrisis zouden inhalen.

TABEL 11.1 CERTIFICERING

	Januari 2019	Januari 2020	Januari 2021	Januari 2022	Januari 2023	Januari 2023 streefwaarde*
Basiskwalificatie didactiek	57,7%	58,3%	55,7%	51,8%	49,3%	62,0%
Basiskwalificatie examinering	46,5%	53,5%	56,9%	56,8%	60,1%	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.

TABEL 11.2 DOCENTEN MET MASTER/PHD

	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 realisatie	2022 realisatie	2022 streefwaarde
Docenten met master/PhD	82,0%	82,0%	81,0%	78,0%	77,0%	80,0%

Medewerkerstevredenheid

In de cao is afgesproken dat elke hogeschool elke twee jaar een medewerkeronderzoek uitvoert. In het najaar van 2022 vond het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) plaats. Na de coronacrisis zou een minder positieve tevredenheid verwacht kunnen worden, maar het tegendeel is het geval. De algemene tevredenheid is zelfs iets gestegen, naar een 7,7 (2020: 7,6). De uitkomsten laten zien dat medewerkers zich thuis voelen bij Saxion. Zij zijn geïnspireerd door hun werk. Ook zijn medewerkers evenals in 2020 trots op de collegialiteit en samenwerking in hun team en bevelen zij Saxion als werkgever aan. De score op werkdruk is aanzienlijk verbeterd, al blijft dit een aandachtspunt, net zoals de efficiency en de samenwerking en communicatie tussen academies, diensten en opleidingen onderling. In het MTO is extra aandacht

besteed aan hybride werken. Elke eenheid bespreekt de resultaten van het MTO en benoemt actiepunten ter verbetering. In 2023 wordt hier opvolging aan gegeven. In het sociaal jaarverslag in bijlage 2 wordt uitgebreid ingegaan op het MTO.

Participatie

Saxion realiseert al een aantal jaar (duurzame) participatiebanen. Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt, die ook voor deze doelgroep merkbaar is, zijn er in 2022 acht nieuwe

medewerkers met een indicatie banenafpraak gestart met een dienstverband bij Saxion. Daarnaast zijn enkele medewerkers gestart met een proefplaatsing vanuit UWV of de gemeente. Eind 2022 waren in dit kader 38 medewerkers in dienst (33,8 fte op basis van 25,5 uur). Dat is een toename ten opzichte van het jaar ervoor, waarin we 31,4 fte hebben kunnen plaatsen. Nieuwe plaatsingen worden het eerste jaar volledig gefinancierd vanuit de centrale middelen. Het lukt goed om medewerkers daarna op de formatie en de begroting van de academies en diensten te krijgen. Naast de focus op eigen werving is er ook een onderzoek gestart naar de mogelijkheden om het aantal participatiebanen via social return on investment uit te breiden.

Sociale veiligheid

Saxion heeft het thema sociale veiligheid hoog op haar agenda staan. In het Strategisch Plan staat beschreven dat Saxion een organisatie wil zijn waar iedereen ertoe doet, zichzelf kan zijn en zich thuis voelt. Bovendien ondertekende Saxion de Sustainable Development Goals (SDG's), die deels betrekking hebben op sociale veiligheid. Ook is er landelijk afgesproken dat hogescholen en universiteiten zich inspannen voor een veilige en inclusieve leer- en werkomgeving waarin iedereen zich vrij kan uiten en ontplooiën. De resultaten van het MTO laten zien dat de sociale

veiligheid bij Saxion goed wordt beoordeeld. Het onderzoek toont aan dat medewerkers zich thuis voelen bij Saxion (7,6), zichzelf durven te zijn op het werk (8,0) en voor zichzelf durven op te komen (7,8).

Er is binnen Saxion een bestaande structuur rondom het thema sociale veiligheid, voor zowel studenten als medewerkers. Vanuit het principe van 'continu verbeteren' heeft Saxion ook op dit thema ontwikkelings- en verbeterpunten. De actuele (maatschappelijke) situatie en de ambities van Saxion maken dat een herijking nodig is. De verantwoordelijkheden, samenhang, coördinatie en ook de evaluatie zijn niet altijd helder. Daarnaast vragen cultuur en bewustwording om extra aandacht. In 2022 zijn twee sociale veiligheid regisseurs aangesteld die samenhang, verbinding en verbetering brengen op het gebied van sociale veiligheid. Dat gebeurt zowel ten aanzien van de structuur (actualiseren van procedures en reglementen en verbeteren van de toegankelijkheid en vindbaarheid) als ten aanzien van de cultuur (bewustwording in de organisatie vergroten en professionaliseren van studiecoaches en leidinggevendens).

Hybride werken

Uit het MTO blijkt dat veel medewerkers vinden dat de aard van hun werk zich leent voor plaatsonafhankelijk werken (8,2) en zich minder leent voor tijdsafhankelijk werken (5,7). Medewerkers voelen zich niet geïsoleerd (7,8), maar missen wel het contact met collega's (6,0). Deze uitkomsten zijn in overeenstemming met de uitkomsten van de interne enquête Hybride Werken (respons 45%). De resultaten zijn

TABEL 11.3 ZIEKTEVERZUIM

	2018 realisatie	2019 realisatie	2020 realisatie	2021 realisatie	2022 realisatie	2022 streefwaarde
Ziekteverzuim*	5,6%	5,7%	4,4%	4,6%	5,0%	4,5%

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

Saxionbreed gedeeld en besproken in teams. Dit heeft bijgedragen aan verbeteringen rondom samenwerken en afspraken over hybride werken. Bovendien gaven 253 medewerkers aan mee te willen werken aan toekomstige initiatieven voor hybride werken. Ook vormden de resultaten input voor het beleid ten aanzien van hybride werken bij Saxion. De centrale medezeggenschapsraad ondersteunt de lijn van het hybride werken beleid, maar heeft wel vragen over de manier waarop een docent hybride zou kunnen werken en over ruimtegebruik. In juni 2022 is Saxion uitgeroepen tot beste hybride werkgever van de provincie Overijssel. Daarnaast leverde het project Workplace of the Future, uitgevoerd met 85 enthousiaste medewerkers, een toekomstig werkplekconcept op voor de fysieke inrichting van Saxion dat aansluit bij de gewenste manier van werken. De implementatie ervan start in 2023.

Ziekteverzuim

In 2022 is het gemiddelde verzuimpercentage bij Saxion 5,0%. Dit percentage is gestegen ten opzichte van vorig jaar (4,6%) en ligt boven de streefwaarde (4,5%). Na een relatief lange periode van een stabiel ziekteverzuimpercentage net op of onder de gestelde streefwaarde laat het verzuimpercentage in de eerste maanden van 2022 een stijgende lijn zien. In maart zien we een piek van 6,4%. Dit percentage is een landelijk zichtbare trend. Voor een groot deel valt deze stijging toe te schrijven aan coronabesmettingen, mede als gevolg van de verruiming van overheidsrichtlijnen en ruimere werkhervatting op de locaties. Daarnaast geeft de arbodienst aan dat er ook sprake is van verzuim door een hoge werkdruk als gevolg

van het vervangen van zieke collega's, het verzorgen van online onderwijs en het vinden van een balans in het hybride werken. De piek is in april ook nog zichtbaar, maar neemt na april langzaam af en stabiliseert richting einde van het jaar.

Werkdruk

Saxion motiveert en faciliteert medewerkers om duurzaam inzetbaar te blijven. Hybride werken heeft invloed op de beleving van werkdruk bij medewerkers en heeft het thema werkdruk in een nieuwe context gebracht. De focus van activiteiten op het gebied van werkdrukbeheersing lag de afgelopen periode met name op het faciliteren van en voorlichting geven over gezond en veilig thuiswerken. In 2022 zijn de volgende resultaten bereikt:

- Uit het MTO blijkt dat het percentage medewerkers dat de werkdruk als goed ervaart (61,0%) is toegenomen ten opzichte van de vorige meting (52,3%). Het percentage medewerkers dat de werkdruk te hoog (32,0%) en veel te hoog vindt (5,0%) is gedaald ten opzichte van 2020 (39,3% en 6,4%).
- De thema's hybride werken, inzetbaarheid, vitaliteit en werkdruk zijn onderdeel van de gesprekscyclus.
- Saxion werkt aan het opstellen van een taakbelastingkader. Het doel is om tot een realistische jaarplanning te komen en het team hier op een zinvolle manier bij te betrekken.
- De thema's werkdruk en vitaliteit zijn onderdeel gemaakt van het teamgesprek (gesprekskaart hybride werken), waaronder afspraken over bereikbaarheid en beschikbaarheid.
- Saxion geeft voorlichting en instructies over veilig en gezond thuiswerken.
- De training 'leidinggeven aan werkgeluk' voor leidinggevendenden is als format ter beschikking gesteld aan ondersteuners, om bij managementteams vraagstukken op het gebied van werkdruk op te halen en tot maatwerktrainingen te komen.

De sociale partners spraken af om voor 1 april 2022 in overleg met de centrale medezeggenschapsraad beleid te ontwikkelen om de werkdruk tegen te gaan. De dienst HRM heeft in samenwerking met een aantal academies, onderwijslogistieke adviseurs en een afvaardiging van de centrale medezeggenschapsraad ingezet op het zichtbaar maken van wat werkt binnen Saxion en hoe 'continu

verbeteren' kan worden toegepast in het werkdrukbeleid. Aan dit beleid wordt in 2023 uitvoering gegeven.

Organisatie inrichting academies

In 2022 is gewerkt aan een voorstel voor een meer eenduidige organisatie-inrichting van de academies. Dit heeft als doel:

- Meer eenduidigheid en rolduidelijkheid: het beleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden op de juiste plek.
- Meer aandacht voor professionele ruimte.
- Het bevorderen van de samenwerking tussen academies onderling en tussen academies en diensten, met als doel om de strategie van Saxion te realiseren.
- Het vergroten van de slagkracht van de academies.

Het voorstel is uitgewerkt in een modelreglement, waarbij de hoofdstructuur van Saxion ongewijzigd blijft: een inrichting in academies en diensten waarbij academies verantwoordelijk zijn voor onderwijs, onderzoek en ondernemerschap. Het college stelt in het modelreglement op hoofdlijnen een aantal voorwaarden. Het is aan de academies om, in een academiereglement, verder vorm te geven en keuzes te maken ten aanzien van de structuur van de academie. Het modelreglement en de uitgangspunten worden ter instemming voorgelegd aan de centrale medezeggenschapsraad.

Risico-inventarisatie en -evaluatie en melding ongevallen

De risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) geeft over het algemeen het beeld dat er ten aanzien van veel arbo- en veiligheidsthema's voldoende beleid is. Saxion beschikt over een actueel inzicht in de arbo- en veiligheidsrisico's binnen de organisatie. De belangrijkste verbeterpunten liggen op het gebied van het beleggen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en uitvoering geven aan de plannen van aanpak. De verbeterpunten en bevindingen uit de inventarisaties zijn weergegeven in actieplannen waaraan in 2022 uitvoering en verdere verdieping is gegeven.

In 2022 waren er 25 oproepen voor bedrijfshulpverlening (bhf) waarbij sprake was van een ongevalssituatie. Van deze ongevalsmeldingen vonden er 18 plaats binnen de gebouwen.

Deze meldingen betroffen gevallen van vallen, snijden, stoten en blessures tijdens sportactiviteiten. De meeste calamiteiten betroffen onwelwording (37). De meeste meldingen betroffen flauwvallen, zich niet lekker voelen en stressgerelateerde klachten. Bij meldingen van epilepsie en hartklachten is doorgaans ambulancezorg betrokken geweest.

Brandmeldingen kwamen het afgelopen jaar sporadisch voor. Er is een rookmelder geactiveerd (zonder dat er brand was) en er was een melding van een smeulende lasercutter (beginnende brand). In beide gevallen is gehandeld conform protocol.

Het aantal bhv-oproepen was in 2022 groter dan vorig jaar. Een mogelijke oorzaak voor deze stijging is dat er vanwege het vervallen van de coronamaatregelen meer studenten en medewerkers in de gebouwen waren dan in 2021.

Arbeidsvoorwaarden

In april is een nieuwe cao overeengekomen tot 1 april 2023. De salarissen zijn met ingang van 1 juni 2022 met 5% verhoogd en er is een eenmalig bedrag van € 600 uitgekeerd. Daarnaast is afgesproken een longcovidfonds te ondersteunen. Hierover zijn nog geen nadere afspraken gemaakt.

TABEL 11.4 VERDELING OP/OBP (OBP IS INCLUSIEF MT) SAXION (INCLUSIEF SAXION NEXT)

		2018	2019	2020	2021	2022*
Aantal	OP	1.785 (63%)	1.760 (61%)	1.789 (58%)	1.950 (64%)	2.040 (64%)
	OBP	1.064 (37%)	1.146 (39%)	1.312 (42%)	1.101 (36%)	1.155 (36%)
	Totaal	2.849	2.906	3.101	3.051	3.195
In fte	OP	1.342 (62%)	1.345 (61%)	1.387 (61%)	1.496 (62%)	1.578 (62%)
	OBP	837 (38%)	867 (39%)	887 (39%)	923 (38%)	971 (38%)
	Totaal	2.179	2.212	2.274	2.419	2.549

* De cijfers in deze tabel wijken minimaal af van het sociaal jaarverslag in de bijlage, aangezien in het bestuursverslag de aanstellingcode als uitgangspunt is gehanteerd en het sociaal jaarverslag is uitgegaan van de functieprofielen.

Gevoerd beleid gericht op beheersing van uitgaven inzake uitkeringen na ontslag

Saxion is eigenrisicodragend voor de Werkloosheidswet (WW) en de Bovenwettelijke Werkloosheidswet (BWW) en daarmee verantwoordelijk voor de re-integratie van ex-medewerkers richting de arbeidsmarkt. Saxion vindt het belangrijk om grip te hebben op de instroom in de (B)WW omwille van goed werkgeverschap. Preventie en kostenbeheersing zijn eveneens belangrijke onderdelen waar Saxion regie op voert. Zolang ex-medewerkers aanspraak maken op een WW-uitkering die ten laste komt van Saxion, ondersteunt en begeleidt een casemanager de ex-medewerkers

bij het vinden van een nieuwe werkplek. Saxion biedt elke uitkeringsgerechtigde een modulair maatwerk loopbaanprogramma aan. Medewerkers die Saxion gaan verlaten worden vier maanden voor het einde van hun dienstverband aangemeld bij de casemanagers. Het doel is om medewerkers met een aflopend dienstverband actief te ondersteunen en begeleiden bij het vinden van nieuw werk voordat zij uit dienst gaan. Om die reden kan Saxion de schadelast beperken, omdat deze medewerkers geen aanspraak hoeven te maken op een WW- of BW-uitkering. Gemiddeld waren er in 2022 in totaal 45 dossiers, waarvan er gemiddeld 39 actief waren. De inzet op professionele begeleiding naar ander werk heeft Saxion in 2022 € 935 bespaard.

Personeelsopbouw

Eind 2022 was de bezetting van Saxion 2.548,9 fte en 3.195 medewerkers. Dit is een toename van 144 medewerkers (4,7%) en 130,0 fte (5,4%) ten opzichte van eind 2021. De groei heeft vooral te maken met de inzet van de gelden uit de kwaliteitsafspraken en het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). In absolute zin nam de formatie van het onderwijzend personeel (OP) toe met 81,6 fte (5,5%) en die van

TABEL 11.5 GEMAAKTE AFSPRAKEN VERHOUDING VAST : FLEX

Geldstroom	Maximaal flexpercentage
Bekostigd onderwijs	15%
Onbekostigd onderwijs	50%
Onderzoek uit Rijksbijdrage 1 ^e geldstroom	50%
Onderzoek uit subsidies 2 ^e en 3 ^e geldstroom	75%
Diensten	15%
Incidenteel	100%

het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) met 47,9 fte (5,2%). De verhouding fte OP : OBP blijft daarmee gelijk aan die van vorig jaar (62% : 38%).

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 flexpercentage. Per geldstroom is een maximaal flexpercentage afgesproken passend bij de tijdelijkheid dan wel vastigheid van de geldstroom.

Het college van bestuur maakte in het voorjaar van 2022 met de medezeggenschapsraad afspraken over het percentage tijdelijke arbeidscontracten. In het najaar bleek weliswaar vooruitgang richting de gemaakte afspraken, maar er was nog geen nieuw patroon ontstaan. Er zijn daarom extra tijdelijke maatregelen genomen ten aanzien van het omzetten van tijdelijke contracten

naar vaste contracten en het gebruik van tijdelijke contracten met uitzicht op een vast contract voor nieuwe medewerkers. Dit heeft op Saxion-niveau geresulteerd in een flexpercentage van 21% inclusief inhuur.³ Bij Saxion is 18,2% van de fte's gekoppeld aan een tijdelijk contract en 81,8% aan een vast contract. Het gebruik van D3-aanstellingen (tijdelijke aanstellingen met het uitzicht op een vaste aanstelling) is verder toegenomen, van 15,3 fte (18 personen) eind 2021 tot 23,3 fte (29 personen) eind 2022.

Het aandeel vrouwen in managementposities binnen Saxion is in vergelijking met het gemiddelde in andere organisaties hoog. De verhouding tussen vrouwen en mannen binnen Saxion komt uit op 58,5% : 41,5%.

TABEL 11.6 VERHOUDING VROUW : MAN BIJ SAXION

Verhouding vrouw : man bij Saxion	2020	2021
Totale organisatie	V: 56,7% M: 43,3%	V: 58,5% M: 41,5%
Sub-top	V: 50,3% M: 49,7%	V: 52,8% M: 47,2%
Top	V: 41,3% M: 48,7%	V: 42,0% M: 58,0%
College van bestuur	V: 66,7% M: 33,3%	V: 33,3% M: 66,7%

³ In eerdere jaarverslagen werd het percentage zonder inhuur berekend.

De leeftijdsopbouw is net als voorgaande jaren vrij evenredig verdeeld over de leeftijdscategorieën.

TABEL 11.7 VERDELING LEEFTIJDOPBOUW PERSONEEL

Leeftijdsopbouw	2021	2021%	2022	2022%
<25 jaar*	99	3,2%	86	2,7%
25 t/m 29	209	6,9%	228	7,1%
30 t/m 34	350	11,5%	373	11,7%
35 t/m 39	392	12,8%	421	13,2%
40 t/m 44	438	14,4%	461	14,4%
45 t/m 49	374	12,3%	376	11,8%
50 t/m 54	421	13,8%	457	14,3%
55 t/m 59	354	11,6%	371	11,6%
60 t/m 64	350	11,5%	340	10,6%
>64	64	2,1%	82	2,6%
Totaal	3.051	100%	3.195	100%

* Buddy's zijn 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 onder andere de volgende tabellen in bijlage 2:

- Aantal medewerkers en fte per academie en dienst.
- Verdeling verzuim op eenheidsniveau.
- Inzet decentrale arbeidsvoorwaardengelden.
- Overzicht arbeidsmarkttoelagen.
- Overzicht beoordelingen.
- In- en uitstroomcijfers.

11.3 Bedrijfsvoering

Nieuw mobiliteitsbeleid

Saxion heeft sinds het voorjaar van 2022 een nieuw mobiliteitsbeleid met duurzaamheid als speerpunt. Saxion stimuleert met het nieuwe mobiliteitsbeleid duurzame keuzes in vervoer. Zie daarvoor paragraaf 10.4. Vanaf januari 2023 implementeren we het tweede deel van het mobiliteitsbeleid en introduceren we een platform om reiskilometers (wandelen, fietsen, auto) en de thuiswerkvergoeding te declareren.

Informatievoorziening

Begin 2022 is aan de hand van een implementatieplan een start gemaakt met het opvolgen van de Deloitte-adviezen rondom het verbeteren van de inrichting van de informatievoorziening (IV) binnen Saxion. Het opstellen van een visie en strategie rondom IV is een belangrijke stap die hierin gemaakt is. Deze visie zal meer focus en richting geven aan de keuzes die gemaakt moeten worden rondom IV. Een belangrijke pijler hierin is om de basis verder op orde te brengen en daarmee ruimte te creëren voor innovatie binnen onderwijs en onderzoek. Saxion draagt daarnaast actief bij aan de landelijke discussie rondom publieke waarde en de kansen en risico's in het samenwerken met (onderwijs)technologiebedrijven.

Naar aanleiding van de Deloitte-adviezen is ook een nieuwe governancestructuur opgezet rondom besluitvorming en prioritering op het gebied van IV. Financiële transparante kaders in combinatie met grip op de benodigde resources hebben inzichtelijk gemaakt welke keuzes gemaakt kunnen en moeten worden. Daarnaast is meer focus komen te liggen op het goed duiden en afwegen van IV-vragen en -behoeften vanuit het onderwijs en onderzoek en het verder professionaliseren van informatiemanagement. Ook hierdoor is er meer grip en focus op wat er daadwerkelijk gerealiseerd kan en moet worden.

⁴ Een BIV-classificatie is een indeling die binnen de informatiebeveiliging wordt gehanteerd, waarbij de beschikbaarheid, de integriteit en de vertrouwelijkheid van informatie en systemen worden aangegeven.

⁵ 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.

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 en doet er dan ook alles aan om een veilige (digitale) leer- en werkomgeving te bieden. In 2022 is opnieuw extra geïnvesteerd om de IB&P naar een hoger volwassenheidsniveau te brengen.

Leidraad waren de bevindingen van de in 2021 gedane externe audit. Deze resulteerden in 2022 in het definitief vaststellen van het nieuwe IB&P-beleid, het verder uitwerken van diverse richtlijnen, en de monitoring hierop alsook de bestuurlijke toetsing hiervan. De voortgang IB&P wordt twee keer per jaar bestuurlijk geagendeerd en is onderdeel geworden van de reguliere P&C-cyclus. In samenhang met de veranderingen binnen de IV-governance wordt IB&P steeds meer als integraal onderdeel meegenomen, waarin zaken als eigenaarschap en risicomanagement belangrijke aandachtspunten zijn.

De awareness-campagne heeft een nieuwe impuls gekregen. Academies en diensten worden hier actief bij betrokken, waardoor meer doelgroepgericht wordt gewerkt. Per eenheid is een IB&P-coördinator aangesteld, die nauw samenwerkt met en ondersteund wordt door het centrale IB&P-team.

De achterstand met betrekking tot de BIV-classificaties⁴ en DPIA's⁵ is nagenoeg ingehaald waardoor betere risico-inschattingen kunnen worden gedaan. Bij nieuwe IV-toepassingen worden risico-inschattingen nu direct aan de voorkant gedaan, waardoor eerder en eenvoudiger goede maatregelen kunnen worden getroffen.



Deze maatregelen worden nu ook beter gemonitord door de verdere implementatie van de ‘governance, risk & compliance’-tool, waarin alle risico’s op het gebied van IB&P in bijgehouden en gemonitord worden. Hierdoor is er meer inzicht in en transparantie ten aanzien van de verschillende risico’s, waarmee de basis is gelegd voor het verder inrichten van risicogebaseerd werken.

Begin 2022 is het IB&P-beleid vastgesteld en er was veel aandacht voor het verder implementeren hiervan. Met name op operationeel niveau zijn stappen gemaakt in de verbetering. De opvolging van een wereldwijd securityrisico (Log4J) gaf hier een goede aanzet toe. De lessen die hieruit geleerd zijn, zijn goed benut waardoor nieuwe, soortgelijke kwetsbaarheden voorkomen dan wel afgehandeld konden worden. Daarnaast was er in 2022 geen sprake van grote incidenten.

Een belangrijke andere stap in de verbeteringen rondom IB&P is de afronding van de netwerkaanbesteding in 2022. In deze aanbesteding zijn specifieke eisen ten aanzien van het betreffende gebied meegenomen en gehonoreerd. De implementatie zal in 2023 nieuwe kansen bieden voor verdere verbetering, vooral als het gaat om het bieden van ruimte voor innovaties in onderwijs en onderzoek zonder dat dit de continuïteit en veiligheid in gevaar brengt.

Ook sectorbreed vindt Saxion het van belang om gezamenlijk te werken aan een betere informatiebeveiliging en privacy. De portefeuillehouder IV in het bestuur van Saxion, de teamleider privacy, 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 verwerking persoonsgegevens

In 2022 is een pilot gestart met de Functionaris Gegevensbescherming (FG) as a Service. Er is bewust gekozen voor een externe FG om onafhankelijke monitoring te kunnen borgen en het privacyteam de ruimte te geven om zich verder te professionaliseren. Dit is eind 2022 geëvalueerd en zowel door het college van bestuur als door het privacyteam als positief ervaren.

Een interne audit met betrekking tot privacy liet zien dat de (extra) inzet op privacy heeft geleid tot het gewenste volwassenheidsniveau. Dit blijkt ook uit de monitorrapportage van de FG, waarin geen zorgen en afwijkingen staan vermeld en waardering is uitgesproken voor de stappen die zijn gemaakt.

Het afgelopen jaar zijn er in totaal 150 meldingen, vragen en klachten binnengekomen bij het privacyteam, waarvan 23 relatief kleine datalekken. Hiervan zijn er 8 bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) gemeld en allen zijn getoetst door de FG en gemeld bij betrokkenen. Verder zijn er 2 inzageverzoeken binnengekomen en 8 verzoeken tot dataverwijdering gedaan.

Toekomstbestendige bedrijfsvoering

Saxion wil de slagvaardigheid van de bedrijfsvoering vergroten, ondersteund door een goede informatievoorziening en gestandaardiseerde bedrijfsvoeringsprocessen. Het programma Toekomstbestendige Bedrijfsvoering (TBB) richt zich op de vervanging van de huidige IT-systemen voor HR, finance, inkoop, projecten en de financiële afwikkeling van de salarisadministratie. 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. In 2021 is de aanbesteding afgerond en is gestart met het ontwerp en de inrichting van het nieuwe systeem.

In mei 2022 ging het nieuwe systeem live voor de processen rondom financiën. Een aantal financiële processen, waaronder de projectadministratie en de verkoopfacturatie, zijn ingrijpend gewijzigd. Dit had een behoorlijke impact op een grote groep

medewerkers, waardoor knelpunten in de uitvoering ontstonden. Deze zijn mede door de inzet van de betrokken medewerkers grotendeels opgelost. De lessons learned bij het live gaan van de financiële modules zijn en worden meegenomen bij andere implementaties. Dit leidde onder andere tot het besluit om een aantal specifieke HR-onderdelen later in 2023 te implementeren. We constateren dat we binnen Saxion de nodige stappen kunnen zetten in het verbeteren van implementatieprocessen.

Toekomstbestendige IT Infrastructuur

Het programma Toekomstbestendige IT Infrastructuur (TBIT) heeft als doel het realiseren van een robuuste, veilige en toekomstbestendige IT-infrastructuur. Gedurende 2022 boekte het programma goede voortgang. Voor het vervangen van het Saxion-ICT-netwerk is een aanbesteding afgerond en gegund. De levering en implementatie van de hardware vinden plaats in 2023. Hieraan gerelateerd zijn technische fundamenten beschikbaar om bij een grote calamiteit uitwijk naar een andere locatie te kunnen realiseren in het geval de primaire locatie niet beschikbaar is.

In 2022 is Saxion overgegaan op bellen via Microsoft Teams, waarbij vaste en mobiele telefoonnummers zijn

gekoppeld aan Microsoft Teams. Een groot aantal securitymaatregelen zijn genomen om Microsoft 365 en ons datacenter verder te beschermen. Ook zijn maatregelen getroffen om meer inzicht te krijgen in de groei en krimp van ons datacenter. Dit inzicht biedt concrete mogelijkheden om in 2023 een onderbouwde keuze te maken om de IT-hosting (datacenter en cloud) voor de toekomst strategisch te plannen en te realiseren en hierover besluiten te nemen.

We hebben stappen gezet om een groot deel van de oude maatwerkapplicaties en nog bestaande verouderde systemen verder terug te dringen en betere en toekomstbestendige alternatieven te realiseren. Ook in 2023 heeft dit onze aandacht. Plannen om onze werkplekken toekomstbestendig te maken zijn in 2022 uitgewerkt, de realisatie hiervan start in 2023. We kijken daarbij niet alleen naar de technische implementaties, maar ook (samen met de afdelingen met ICT-diensten) naar de impact op processen, kennis en kunde. Omdat we steeds meer te maken krijgen met aanvullende diensten belegd bij externe partners is in 2022 een start gemaakt met de verdere professionalisering van regie over contracten.

Huisvesting

Er zijn in 2022 belangrijke stappen gezet in de implementatie van de huisvestingsstrategie:

- De organisatiestructuur van de vastgoedorganisatie is vastgesteld en uitgerold binnen de organisatie. Het werven van nieuwe medewerkers is in de huidige markt lastig, waardoor de capaciteit een punt van aandacht blijft.
- Een belangrijke opgave, die afgelopen jaar hoge prioriteit heeft gekregen, was de ontwikkeling van het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering (CVD) in Apeldoorn. Met de start van het centrum in het nieuwe schooljaar is deze opgave met succes afgerond.
- In 2022 zijn er 4 labs gerealiseerd of grootschalig gerevitaliseerd. Daarnaast zijn er in totaal 20 verbouwingen uitgevoerd. De uitvoering van deze verbouwingen vond vooral plaats in de zomerperiode van 5 weken. De verbouwingen verschilden qua omvang, maar omvatten onder andere het herhuisvesten van de nieuwe academie SFIB, het realiseren of aanpassen van OTSWO’s (openbare werkplekken waar studenten en medewerkers samenkomen), de realisatie van meerdere multifunctionele onderwijsruimten en de restyling en herinrichting van academies.
- Op onderhoudsvlak zijn er meerdere grote vervangingen of revitalisaties gedaan. Zoals in Deventer, waar de brandmeldinstallatie volledig is vervangen en alle gangen voorzien zijn van ledverlichting. In Enschede is onder andere de gevel van Forum vervangen en voorzien van nieuwe kozijnen en HR++-glas en zijn er extra laadpalen aangebracht bij de parkeervoorzieningen.
- Om tot een plan voor een toekomstbestendige vastgoedportefeuille te komen is er een aanbesteding voorbereid om te komen tot een lange termijn locatiestrategie voor alle gebouwen.
- Afgelopen periode ging, in samenwerking met de academies, diensten en lectoraten, veel aandacht uit naar het verkrijgen van inzicht in de ontwikkelingen op het gebied van huisvesting. Dit leidde onder andere tot een afstemming over de impact van onderwijs- en onderzoeksontwikkelingen op de ruimtebehoefte, besluitvorming ten aanzien van de ontwikkeling en doorontwikkeling van labs en de start van een onderzoek naar de ruimtebehoefte voor ondernemerschap. Dit krijgt in 2023 een vervolg.

- Er lagen grote uitdagingen op het gebied van het verduurzamen en slimmer maken van het vastgoed. Er is gewerkt aan een businesscase voor het aanbrengen van sensoriek om de bezetting en benutting automatisch te meten. Daarnaast zijn er plannen gemaakt voor het plaatsen van zonnepanelen, het vervangen van de verlichting door ledverlichting in de kantoren en onderwijslokalen en de verduurzaming van installaties. Uiteindelijk leidt dit tot een routekaart voor de verduurzaming van het vastgoed.
- Op basis van het programma ‘Gezond en veilig werken’ is in samenwerking met de medewerkers een werkplekconcept ontwikkeld. De voorbereidingen voor de eerste fase van de implementatie van dit concept zijn in gang gezet.

Ruimtecapaciteit en bezettingsgraad

In 2022 waren er geen mutaties in onze eigen vastgoedportefeuille. Er is geen extra ruimte gehuurd. Het huurcontract voor de Wapenrustlaan is met de start van het CVD overgezet naar de Stichting CVD. De vastgoedportefeuille bleef qua omvang nagenoeg gelijk. Wel zijn de bezettingsonderzoeken weer opgestart om de bezetting na corona inzichtelijk te krijgen. In elk kwartiel van het schooljaar 2022/2023 wordt een bezettingsonderzoek gehouden. Uit het eerste bezettingsonderzoek bleek dat de bezetting niet afweek van die in de periode voor corona.

TABEL 11.8 RUIMTECAPACITEIT (IN M² BRUTO VLOEROPPERVLAK)

	Ultimo 2021	Ultimo 2022
Eigen locaties	115.046	115.046
Externe huur	13.047	12.331
Totaal	128.093	127.377

- 12.1 Inleiding
- 12.2 Ontwikkelingen
- 12.3 Bestuur
- 12.4 Verantwoording bestuurskosten en declaraties
- 12.5 Risicomanagement
- 12.6 Uitwerking notities Helderheid
- 12.7 Klacht en beroep



12 Bestuur en governance

12.1 Inleiding

Saxion is een stichting, met haar zetel in de gemeente Rijssen-Holtten. De vestigingsplaatsen zijn Enschede, Deventer en Apeldoorn. Saxion is een hogeschool die met onderwijs en (toegepast) onderzoek oplossingen biedt voor vragen in de samenleving.

12.2 Ontwikkelingen

Per 1 mei 2022 trad Jan Willem Meinsma aan als lid van het college van bestuur. Anka Mulder (voorzitter), Timo Kos (vicevoorzitter) en Jan Willem Meinsma (lid) vormen vanaf dan samen het college van bestuur van Saxion.

In 2022 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.

12.3 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 van Saxion zijn toegankelijk via de website.

Besturingsfilosofie

Binnen Saxion wordt uitgegaan van een besturingsfilosofie en -model waarbij het 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 gebied van onderwijs, onderzoek, IT, huisvesting, personeelszorg en financiën) binnen de vastgestelde kaders, met behulp van de beschikbaar gestelde middelen, in goede afstemming met anderen binnen en buiten de organisatie.

Integraal management

De besturing vindt plaats op basis van integraal management. Iedere eenheid is verantwoordelijk voor het realiseren van de afgesproken resultaten en voor het doelmatig en rechtmatig aanwenden van de (merendeels publieke) middelen. De eenheden zijn daarnaast verantwoordelijk voor de naleving van de wettelijke voorschriften en regelgeving die in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) staan. Daartoe behoort de verantwoordelijkheid voor de rechtmatige besteding van de rijksbijdrage. De basis van het stelsel van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement van Saxion en in

de Saxion-mandaatregeling. De interne verdeling van de financiële middelen vindt plaats op basis van een financieel verdeelmodel. Deze regelingen en het financieel verdeelmodel vinden hun weerslag in het besturingsmodel van de hogeschool en haar eenheden. Monitoring vindt plaats via de planning-en-control-cyclus (P&C-cyclus). De raad van toezicht voert toezicht uit op het bestaan, de werking en de resultaten van het besturingsmodel.

Bij integraal management is het uitgangspunt dat iedere eenheid beschikt over systemen en processen om de kwaliteit van de taakuitvoering, de financiële beheersing en de naleving van regelgeving te borgen. Het besturingsmodel is gericht op beheersing van risico's voor de instelling en op het verschaffen van een redelijke (maar geen absolute) zekerheid over de doelmatigheid en rechtmatigheid van de taakuitvoering. Omdat zich altijd onvoorziene omstandigheden kunnen voordoen is risicomanagement essentieel en dan met name ook de wendbaarheid in bijzondere omstandigheden. In paragraaf 12.5 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. Daarnaast is voor de informatiebeveiliging en privacy risico's een 'governance, risk & compliance'-tool ingericht. De raad van toezicht van Saxion houdt toezicht op de invulling en uitvoering van het risicomanagement.

Horizontale dialoog

Saxion is stevig verbonden met het bedrijfsleven, de overheid en de maatschappelijke instellingen in de regio Oost-Nederland. Als University of Applied Sciences kent onze horizontale dialoog ook een belangrijke (eu)regionale en internationale dimensie.

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

- Studenten en medewerkers zijn gesprekspartners via de opleidingscommissies, academierraden, de dienstenraad en de centrale medezeggenschapsraad en zijn betrokken bij organisatorische ontwikkelingen en bij het beleid rond onderwijs en onderzoek. Daarnaast vinden er gesprekken met studieverenigingen plaats.
- 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) en het Netwerk van Voorzitters Examencommissies van Saxion (NVES).
- 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 zijn 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 4.3).
- 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 9.2) hebben we contact met diverse stakeholders. Daarnaast neemt Saxion deel aan diverse business-to-business-netwerken en heeft zij 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 de Twente Board en de Regio Stedendriehoek) en diverse formele en informele gremia bij ontwikkelingen van Saxion. Andersom wordt Saxion bestuurlijk, maar ook via haar onderwijs en onderzoek, betrokken bij diverse actuele regionale en landelijke thema's en bij de ontwikkeling van het regionale ecosysteem.

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

TABEL 12.1 VERANTWOORDING BESTUURSKOSTEN EN DECLARATIES

(Bedragen in €)	Mevrouw J.L. Mulder (voorzitter)	Mevrouw H.G.M. van Oldeniel (lid en vicevoorzitter)	De heer T. Kos (lid)	De heer J.W. Meinsma (lid)	Gezamenlijk	Totaal
Reiskosten binnenland	2.659	525	1.981	3.642	-	8.807
Reiskosten buitenland	7.671	-	1.262	-	-	8.933
Representatiekosten	-	-	-	-	243	243
Overige kosten	2.025	-	38.475	3.703	146	44.349
Totaal	12.355	525	41.718	7.345	389	62.332

12.4 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: € 740 (tot en met 31 april 2022).
- De heer drs. T. Kos: € 2.220.
- De heer drs. J.W. Meinsma: € 1.480 (vanaf 1 mei 2022).

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

Mevr. Mulder, dhr. Kos en dhr. Meinsma hebben geen leaseauto en reizen zoveel mogelijk met het openbaar vervoer. Mevrouw Van Oldeniel had 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 WNT is opgenomen).

De overige kosten van dhr. Kos betreffen een opleiding.

12.5 Risicomanagement

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 top risico's periodiek. Ze beoordelen welke effecten de risico's kunnen hebben op de strategische doelstellingen, de bedrijfsvoering en op onze reputatie.

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 top risico's de volgende cyclus (risicomanagementsysteem):

- Het college van bestuur bepaalt de Saxion-toprisico's en de belangrijkste maatregelen.
- Alle eenheden vullen tweemaal per jaar een risicoparagraaf (standaardonderdeel van de P&C-cyclus). Ze benoemen, indien van toepassing, de voortgang van de belangrijkste maatregelen en geven eventuele extra maatregelen aan. Daarnaast kunnen

aanvullende specifieke risico's en maatregelen voor de eenheid worden benoemd. Ze worden hierin gestimuleerd en uitgedaagd door de business controller. Het college van bestuur bespreekt de risicoparagrafen met de managementteams van de eenheden.

- De dienst Control Finance en Audit (CFA) voegt de output uit de decentrale risicoparagrafen samen en bepaalt de belangrijkste 'rode lijnen'. Daarnaast is per Saxion-toprisico een expertgroep benoemd die, gefaciliteerd door CFA, tweemaal per jaar de maatregelen en voortgang bespreekt en de risico's scoort.
- De uitkomsten van bovenstaande wordt tweemaal per jaar besproken in de centrale risico-adviesgroep. Hieruit volgt 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 toprisiko's en de maatregelen eventueel worden bijgesteld. Daarnaast wordt de ontwikkeling van het risico bepaald (hoger, neutraal of lager). 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 onder de eenheden verspreid.

Bovenstaande cyclus vond, met uitzondering van de decentrale risicoparagrafen, in het najaar 2022 niet plaats. De eenheden hebben, als onderdeel van het jaarplan, wel een risicoparagraaf gevuld. De jaarplannen zijn besproken met het college van bestuur.

In 2023 wordt voor het strategische toprisiko 'incident op het gebied van informatiebeveiliging en privacy' een riskboard ingericht. Hierin worden periodiek risico's, incidenten en maatregelen besproken en geëvalueerd. Daarnaast wordt beoordeeld hoe het 'risico gestuurd werken' kan worden verbeterd; van verantwoording via de P&C-cyclus naar meer risicodialoog om het bewustzijn en de begripsvorming te verhogen en tijdig maatregelen te treffen voor nieuwe ontwikkelingen.



Toelichting op de risico's

De toprisiko's, zoals hieronder beschreven, 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. Aanvullende ontwikkelingen met betrekking tot de toprisiko's in 2022 zijn de volgende:

TABEL 12.2 TOPRISICO'S SAXION

Toprisico	Belangrijkste maatregelen	Belangrijke ontwikkelingen 2022
Stel basiskwaliteit onderwijs en onderzoek niet op orde, waardoor: <ul style="list-style-type: none"> - Structurele ontevredenheid studenten en/of werkveld. - Onvoldoendes halen bij accreditaties. - Kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek niet geborgd. 	<p>Accreditatie en visitatie op orde (uitkomsten stabiel).</p> <p>Maatregelen om elke dag accreditabel te zijn (waaronder gebruik van dashboards om te sturen).</p> <p>Voldoende gekwalificeerde docenten (waaronder BKE, BDB, master) en onderzoekers (basiskwalificatie onderzoek).</p>	<p>Zie hoofdstuk 4.3; alle visitaties zijn positief beoordeeld. Vanuit de interne audits zijn aandachtspunten geconstateerd. Ten aanzien hiervan zijn verbeteracties bepaald.</p> <p>Het gebruik van het opleidingsdashboard ondersteunt bij de verdere verbetering.</p> <p>Zie hoofdstuk 11.2. Sturing op professionalisering van docenten en onderzoekers heeft extra aandacht nodig. De krapte op de arbeidsmarkt kan, in combinatie met een ongewenst hoge werkdruk, bij specifieke vacatures tot (tijdelijke) concessies in de gevraagde kwalificaties leiden.</p>
Onvoldoende studenten leveren voor de regionale arbeidsmarkt.	<p>Binding van studenten en sturing op reduceren van uitval.</p> <p>Versterken van het onderwijs- en onderzoeksportfolio (onder andere Apeldoorn, Deventer, Ad's, masters).</p>	<p>Zie hoofdstuk 4.2. De uitval is in 2022/2023 behoorlijk gestegen, mede in verband met uitgestelde bindende studieadviezen (corona maatregel). De studievoortgang vanaf cohort 2019/2020 is aanzienlijk lager dan die van voorgaande cohorten. Door corona lijkt een (tijdelijke) trendbreuk te ontstaan en er zijn zorgen over het welzijn en de motivatie van studenten. Mede vanuit het actieplan Studentsucces worden maatregelen getroffen. De landelijke ontwikkelingen rondom internationale studenten zullen naar verwachting effect hebben op de instroom.</p> <p>Zie hoofdstuk 3.2, 4.4 en 4.5. Saxion heeft stappen gezet in het uitbreiden van het portfolio met Associate degree- en masteropleidingen en stimuleert en faciliteert een leven lang ontwikkelen. In Apeldoorn is, samen met partners, het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering opgericht.</p>

Vervolg tabel 12.2 pagina 96

Vervolg tabel 12.2 pagina 97

Toprisico	Belangrijkste maatregelen	Belangrijke ontwikkelingen 2022
<p>Onvoldoende tijdig kunnen inspelen op financiële veranderingen. (Mogelijke) externe veranderingen demografische krimp en lager macrobudget onderwijs in verband met recessie.</p>	<p>Scenario analyse studentenprognoses 2023/2024 en verder.</p> <p>Standaardiseren en realiseren besparingen (onder andere via Roadmap IV en uitwerken besparingsopdracht) en actieve sturing door directeuren en college van bestuur.</p> <p>Invoeren nieuw allocatiemodel (op basis van gewenst onderwijs- en onderzoeksportfolio).</p> <p>Strategische personeelsplanning.</p> <p>Uitbreiding portfolio en lobby extra middelen krimpregio's en onderzoek.</p>	<p>De krimp in studenten aantallen per 1 oktober 2022 is forser dan in het basisscenario verwacht. Dit heeft vanaf 2024 een behoorlijke negatieve impact op de bekostiging. Tevens is sprake van een hoge inflatie en kosten die verband houden met investeringen in duurzaamheid. Zie ook hoofdstuk 10. Daarnaast zijn er steeds meer opleidingen met een klein aantal studenten, waardoor deze niet meer kostendekkend zijn. Anderzijds is sprake van hogere (structurele) baten vanuit het bestuursakkoord.</p> <p>Standaardisatie vindt onder andere plaats via procesoptimalisatie (onder andere OL4D, TBB) en implementatie van nieuwe applicaties. Het realiseren van besparingen, batenmanagement, is in ontwikkeling.</p> <p>Het allocatiemodel onderzoek is aangepast. Eventuele aanpassingen in het allocatiemodel onderwijs zijn in ontwikkeling.</p> <p>In 2022 heeft elke eenheid in beeld gebracht of er zorgen zijn over de in- en of uitstroom van medewerkers, of medewerkers voldoende mee kunnen in de veranderingen, en of doelen lastiger te realiseren zijn vanwege personele vraagstukken.</p> <p>Er zijn extra middelen voor krimpregio's door OCW beschikbaar gesteld. Saxion heeft hiervoor aanvragen ingediend.</p>
<p>Noodzakelijke vernieuwing en innovatie wordt niet tijdig gerealiseerd.</p>	<p>Vertalen van strategie naar SMART-doelen en een meerjarenplan.</p> <p>Beschikbaar maken van voldoende verandercapaciteit.</p> <p>Sturing op werkdruk en medewerkerstevredenheid, onder meer door uitvoering te geven aan strategische personeelsplanning.</p>	<p>Dit vindt in toenemende mate plaats via de 'continu verbeteren'-systematiek.</p> <p>De komende jaren worden een aantal cruciale applicaties voor het onderwijs vervangen. Er zijn/worden maatregelen getroffen om voldoende capaciteit beschikbaar te hebben. Dit is een uitdaging, net als het absorptievermogen bij academies.</p> <p>Zie hoofdstuk 11.2. De medewerkerstevredenheid is stabiel en het percentage medewerkers dat de werkdruk als (veel) te hoog ervaart is gedaald.</p>

Toprisico	Belangrijkste maatregelen	Belangrijke ontwikkelingen 2022
<p>Verbeteren informatievoorziening vertraagt en/of is te duur.</p>	<p>Verbeteren personele en financiële impactanalyse Roadmap IV en resourceplanning.</p> <p>Professionaliseren project-, programma- en portfoliomanagement.</p> <p>Sturen op batenmanagement.</p>	<p>De financiële impactanalyse is gemaakt. Resourceplanning voor IV-projecten bij de Business Support Organisatie is verbeterd. Inzicht in benodigde capaciteit voor IV-projecten vanuit de eenheden moet verder worden verbeterd.</p> <p>Er heeft een verdere professionalisering plaatsgevonden; wel is sprake van een sterke afhankelijkheid van extern programma- en projectmanagement.</p> <p>Het expliciet maken van beoogde baten in de businesscases en sturing op realisatie vragen aandacht.</p>
<p>Incident op het gebied van informatiebeveiliging en privacy.</p>	<p>Verhogen bewustzijn medewerkers door breed te communiceren over informatiebeveiliging en privacy.</p> <p>Centralisatie en segmentatie van het netwerk.</p> <p>Borgen bedrijfscontinuïteit IT (maatregelen met betrekking tot incident/aanval).</p> <p>Autorisatiemanagement.</p>	<p>Zie hoofdstuk 11.3. Veel actie op het gebied van het verhogen van het beveiligingsbewustzijn. Een awareness-strategie voor 2022 is vormgegeven met een doelgroepgerichte aanpak. De weerbaarheid is toegenomen. Saxion heeft een externe audit laten uitvoeren op het volwassenheidsniveau van de informatiebeveiliging en privacy op basis van het SURF-normenkader over de periode 1 juli tot en met 31 december 2022.</p> <p>Dit is gerealiseerd voor de hardware en belangrijkste applicaties. De aanbesteding van het netwerk en de eerste stappen die nodig zijn in de implementatie zijn in 2022 voltooid.</p> <p>Er zijn verdere stappen gezet. De implementatie van de IT-infrastructuur in 2023 gaat hier ook een belangrijke bijdrage aan leveren.</p> <p>Het autorisatiemanagement is een formeel project voor 2023 en verder. De 'rolled based identity and access management' wordt in 2023 uitgewerkt en ingericht. In het plan van aanpak wordt rekening gehouden met een periodieke toetsing en evaluatie van de rollen en rechten.</p>

Het volume en de complexiteit van het onderzoeksportfolio nemen toe en zullen verder groeien, mede gezien de extra beschikbare middelen uit het bestuursakkoord. Het risicoprofiel op het gebied van voldoende capaciteit, financiële beheersing, compliance en reputatie is als gevolg hiervan veranderd. Dit vraagt om een inhaalslag van de bedrijfsvoering en het versterken van de kwaliteitszorg inclusief wetenschappelijke integriteit.

Deze thema's krijgen op dit moment de juiste managementaandacht. Verbeterinitiatieven zijn geïdentificeerd en zijn/worden opgepakt. In hoofdstuk 7.3 is nadere informatie opgenomen. De arbeidsmarkt is krap, waardoor het aantal moeilijk in te vullen profielen is toegenomen. Er zijn acties ingezet op recruitment en arbeidsmarktcommunicatie voor het behoud van een goede werkgeverspositie. In hoofdstuk 11.2 is nadere toelichting opgenomen.

In 2023 zijn we gestart met het inventariseren van de frauderisicofactoren en inzichtelijk maken van de aanwezige interne beheersingsmaatregelen. Hierin worden op dit moment geen verhoogde risicofactoren geïdentificeerd.

Risicobereidheid

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

TABEL 12.3 RISICOBEREIDHEID

Risicocategorie	Risicobereidheid	Toelichting
Strategisch	Gematigd	Saxion heeft ambities en hieruit voortvloeiende innovaties. Van sommige maatregelen is het succes onzeker. Saxion accepteert deze onzekerheid.
Operationeel	Laag	Er wordt naar 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 2022). 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.

12.6 Uitwerking notities Helderheid

Saxion onderschrijft haar verantwoordelijkheid zoals beschreven in de notities Helderheid. Deze notities bestaan uit negen thema's. In bijlage 3 is per thema een nadere toelichting opgenomen.

12.7 Klacht en beroep

In 2022 zijn door het Meldpunt Klacht en Geschil in totaal 249 klachten behandeld (in 2021: 336). De meeste klachten betreffen het onderwerp toetsing (118) en deze zijn ter behandeling doorgestuurd naar de betreffende examencommissie (in 2021: 106). De klachten die door de klachtencommissies zijn behandeld betreffen merendeels de organisatie (68, in 2021: 125).

Bij het college van beroep voor de examens (Cobex) zijn in totaal 221 beroepschriften binnengekomen (2021: 256). In 12 zaken is uitspraak gedaan, waarbij in 4 zaken het beroep gegrond is bevonden. In 8 zaken is het beroep van de student ongegrond verklaard.

Bij de geschillenadviescommissie (GAC) zijn 29 bezwaren ingediend (in 2021: 14). De meeste bezwaarschriften hebben betrekking op het niet toelaten tot een opleiding bij Saxion en (terug)betaling van collegegeld. Twee zaken hebben geleid tot een inhoudelijke behandeling door de GAC, waarbij in 1 zaak, conform het GAC-advies, het bezwaar door het college van bestuur gegrond en in de andere zaak het bezwaar ongegrond is verklaard.

Bij de klachtencommissie ongewenst gedrag zijn 4 klachten in behandeling genomen, die betrekking hadden op seksueel overschrijdend gedrag. Bij de bezwarencommissie rechtspositionele aangelegenheden en bij de bezwarencommissie beoordelingsgeschillen zijn in 2022 geen zaken aanhangig gemaakt. Ook is er in 2022 geen beroep gedaan op de Saxion Klokkenuitvoering.

Bij de bezwarencommissie indelingsgeschillen is 1 gezamenlijk bezwaarschrift ingediend tegen de waardering van een nieuwe (herijkte) functie.

Door de studentendecanen is 42 keer (in 2021: 28) contact geweest met studenten over klachten/geschillen. De studenten zijn afkomstig van verschillende opleidingen.

De vertrouwenspersonen voor studenten en medewerkers hebben in totaal 145 meldingen van ongewenste omgangsvormen ontvangen (in 2021: 52). De voornaamste oorzaak van het aantal toegenomen meldingen was de bereidheid van melders om melding te maken van ongewenst gedrag door naar een vertrouwenspersoon toe te stappen. Deze bereidheid kwam vermoedelijk door de maatschappelijke aandacht voor misstanden in tv-programma's, kranten en sociale media, aandacht vanuit de overheid en acties vanuit Amnesty NL. Het merendeel van de meldingen betreft klachten van studenten over het ervaren van ongewenste omgangsvormen van andere studenten. In totaal hebben 23 personen een beroep gedaan op de aandachtsfunctionaris als bedoeld in de Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling.

Bij de ombudsfunctionaris hebben zich 26 studenten gemeld. De meldingen zijn afkomstig van studenten van verschillende academies. Een aantal zaken betrof beoordelingen, onder andere van toetsen (10) en uitschrijvingen. Daarnaast zijn er meerdere vragen behandeld over de te volgen procedure. Daarbij valt te denken aan een uitschrijving die niet geaccepteerd wordt. Er zijn 4 gevallen van ongewenste omgangsvormen gemeld en 1 geval van discriminatie.

Er hebben zich 40 medewerkers bij de ombudsfunctionaris gemeld. Deze meldingen waren afkomstig van 13 organisatieonderdelen (academie of dienst). In hoofdzaak betrof het klachten over ongewenste omgangsvormen (15) en cultuur (14). Overige zaken hielden verband met arbeidsconflicten (4) of administratieve procedures (bv. te laat ingediende beoordelingen) (7).

Ook is sprake van 2 klachten van buiten Saxion. In 1 geval ging het om een klacht tegen studenten (overlast) en 1 geval betrof het (ongewenst) gedrag van een oud-medewerker.





13 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 Saxion. 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 2022 kwam de raad van toezicht vijf keer in een formele vergadering bijeen. Bij de vergadering van 18 mei was Jan Willem Meinsma niet aanwezig. Bij de vergadering van 22 juni was Paul Koch

afwezig. Bij de vergadering van 21 september was Timo Kos afwezig. Alle bijeenkomsten hebben fysiek plaatsgevonden.

Op 12 april was er samen met de centrale medezeggenschapsraad een themabijeenkomst. De themabijeenkomst van 16 november is verplaatst naar 30 januari 2023. Een delegatie van de raad van toezicht heeft in 2022 twee keer een overlegvergadering van de centrale medezeggenschapsraad met het college van bestuur bijgewoond. Tevens heeft Paul Koch, 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 en in het najaar een extra vergadering belegd. De remuneratiecommissie is tweemaal bijgeweest. De commissie onderwijs & onderzoek heeft twee keer vergaderd en heeft twee werkbezoeken afgelegd. De individuele gesprekken met de leden van het college van bestuur hebben plaatsgevonden op 30 maart. De zelfevaluatie van de raad van toezicht is gestart in november 2022 en wordt afgerond in het voorjaar van 2023.

Hoofdpunten in 2022

Naast reguliere onderwerpen zoals het bestuursverslag, de jaarrekening, de managementrapportages, de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, de (meerjaren)begroting, het treasurystatuut, de risicokaart en de onroerendgoedtransacties stonden in 2022 de volgende onderwerpen centraal:

Onderwijsportfolio

Het college van bestuur besprak ontwikkelingen in het onderwijsportfolio met de raad van toezicht, met name de versnelde uitbreiding van het aanbod associate-degree-opleidingen (Ad-opleidingen) (niveau 5). Er wordt ingezet op tien nieuwe voltijd-Ad's in 2024. Het gaat daarbij om kansrijke Ad's, dicht bij de bacheloropleidingen met het oog op aansluiting, doorstroom en studiesucces. Instroom- en arbeidsmarktprognoses worden extern getoetst. Het resultaat van de eerste vier Ad-aanvragen was met

twee positieve besluiten en twee negatieve besluiten teleurstellend, gezien de inspanningen. De oorzaak van de negatieve besluiten was onder andere gelegen in het niet accepteren door de CDHO van een gezamenlijk voor meerdere Ad's uitgevoerd marktonderzoek. De aanvragen zullen kansrijker worden gemaakt door specifiek en gericht het werkveld te benaderen.

Impact coronamaatregelen

De uitbraak van corona had een enorme impact op studenten, medewerkers en activiteiten. Er zijn nog steeds effecten waarneembaar op de (mentale) gezondheid en het sociale welzijn van studenten en medewerkers. De langetermijnpact van corona is nog onzeker. Speciale coronamaatregelen worden inmiddels niet meer toegepast. Corona heeft geleid tot meer thuiswerken.

Nationaal Plan Onderwijs

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) stelt binnen het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) geormerkte middelen beschikbaar aan instellingen om nadelige effecten van corona voor studenten het hoofd te bieden. De raad van toezicht is geïnformeerd over de bestedingsplannen voor deze extra middelen. Het werven en inwerken van extra tijdelijk personeel vraagt tijd en blijkt niet altijd eenvoudig. Saxion heeft net als andere onderwijsinstellingen meer tijd nodig om deze middelen goed aan te wenden. Besteding van de NPO-middelen wordt met de centrale en decentrale medezeggenschap en de raad van toezicht regelmatig besproken.

Kwaliteitsafspraken

Via de P&C-cyclus worden binnen Saxion de meetbare en herleidbare resultaten van de middelen gemonitord. Naast structurele agendering bij de commissie onderwijs & onderzoek, waar de kwaliteitsafspraken inhoudelijk 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.

Volledige en betrouwbare financiële gegevens en prognoses

In 2022 is er uitvoerig gesproken over de effecten van demografische krimp en uitval op financiën, huisvesting, personeel en investeringen. Er is hard gewerkt om betrouwbare cijfers te verkrijgen. Door vertraagde implementatie van AFAS en een onverwachte uitval en daling van de instroom zijn realisatiecijfers en prognoses onvoldoende robuust. Omdat betrouwbare actuals en prognoses pas in het voorjaar van 2023 zijn aan te leveren, heeft de raad van toezicht gevraagd om medio 2023 een herijkte/aangepaste

(meerjaren)begroting ter goedkeuring voor te leggen. Hiermee heeft de raad van toezicht nadrukkelijk aandacht gevraagd voor een realistische en daarmee haalbare meerjarenbegroting waardoor Saxion op verschillende scenario's in de komende jaren goed is voorbereid.

“Via interdisciplinair onderwijs ontwikkelen alle Saxion-studenten zich als wendbare professionals die met innovatie en creativiteit een belangrijke bijdrage leveren aan de regio.”

Saxion Onderwijsvisie (voorheen Saxion Onderwijsmodel (SOM))

Het programma SOM is bedoeld om een onderwijsvisie, een aansluitend onderwijsmodel en behulpzame tools te ontwikkelen. De herijking van de implementatiestrategie voor die onderwijsvisie moet leiden tot vereenvoudiging, afbakening en verheldering door de implementatie van enkele basisprincipes. Studenten worden via het Smart Solutions Semester voorbereid op interdisciplinair, projectmatig werken. Via interdisciplinair onderwijs ontwikkelen alle Saxion-studenten zich als wendbare professionals die met innovatie en creativiteit een belangrijke bijdrage leveren aan de regio. In grote lijnen zijn de ervaringen naar aanleiding van de verbeteracties positief. De raad van toezicht ondersteunt de herijking van de implementatiestrategie. De raad van toezicht is ook geïnformeerd over de volgende knelpunten: matching van studenten met opdrachten, de beoordelingssystematiek, het niveau van de opdrachten, de nadruk op reflectie en de kwaliteit van de begeleiding. Nu het programma is ingebed in de staande organisatie wordt er meer ingezet op de inhoud en de bewaking van het niveau. De raad van toezicht adviseert het college van bestuur om de evaluatie van het Smart Solutions Semester op te nemen in het studenttevredenheidsonderzoek en het werkveldtevredenheidsonderzoek.

Demografische krimp

Het rapport 'Vitale regio's' van de Vereniging Hogescholen is gestuurd naar de toezichthouders. In dit rapport wordt het belang van het hbo voor de regio geschetst. Ook gaat het rapport over de noodzaak van het vinden van bestuurlijke en financiële oplossingen voor de krimp waarmee hogescholen te maken krijgen. Een stevige gezamenlijke lobby heeft geleid tot het besluit dat het ministerie van OCW de komende drie jaar jaarlijks € 30 mln. reserveert voor hogescholen in krimpregio's.

De instroomcijfers laten zien dat de landelijke instroom in het hbo is gedaald met 5,5%. Saxion heeft een instroomdaling van 7,0%. Daarnaast is de uitval hoger, met name bij de hogerejaarsstudenten. Er wordt gewerkt aan maatregelen gericht op het binnenhouden van potentiële uitvallers of het begeleiden van uitvallers naar een

passende opleiding. De raad van toezicht vraagt naar een overzicht van alle maatregelen en het beoogde effect.

Diversiteit en inclusie

Saxion wil dat mensen worden gezien, worden gehoord en serieus worden genomen. Diversiteit en inclusie dragen bij aan andere perspectieven op vraagstukken en daarmee tot andere oplossingen. Vergroting van toegankelijkheid en veiligheid vormen de basis. Saxion pakt dit meer beleidsmatig op. De raad van toezicht vindt het interessant hoe Saxion inclusiviteit als verrijking kan benutten en hoe dit werkelijk kan bijdragen aan beter onderwijs, beter onderzoek en beter ondernemerschap.

Profilering Saxion in Apeldoorn

Saxion heeft de ambitie om in Apeldoorn door te groeien naar 3.000 studenten. Saxion wil de regisseur zijn van het hoger onderwijs in Apeldoorn. In een roadmap zullen de volgende vragen worden beantwoord: Welk onderwijs, onderzoek en ondernemen zijn mogelijk en wijs? Welke huisvesting en faciliteiten zijn nodig en willen wij hebben in Apeldoorn? Welke investeringen zijn verantwoord en met welk risico?

Visie huis mobiliteit Saxion en duurzaamheidsambities

Het vervoersplan van Saxion heeft plaatsgemaakt voor een veelomvattend mobiliteitsplan. De onderschrijving van de Sustainable Development Goals (SDG's) door Saxion vraagt om een heldere ambitie in reductie van de CO₂-footprint. Vervoer geeft de grootste druk op de footprint. De raad van toezicht vraagt om verhoging van de ambitie tot reductie CO₂.

Public affairs en strategische onderwerpen

De public-affairs-agenda en de strategische onderwerpen worden met regelmaat expliciet besproken met de raad van toezicht. Saxion is landelijk goed vertegenwoordigd.

Groei eigen vermogen door financiële impulsen

De raad van toezicht heeft aandacht gevraagd voor de volgende observatie. Het gerealiseerde resultaat is fors hoger dan het



begrote resultaat. De financiële resultaten en de financiële indicatoren blijven structureel hoger dan de streefwaarden. Het eigen vermogen van Saxion is daardoor toegenomen. Op de korte termijn vraagt besteding van NPO-middelen en kwaliteitsgelden om het aantrekken van personeel. De verwachte demografische krimp zal echter leiden tot daling van studentenaantallen en vermindering van studentgerelateerde financiering. Deze tegengestelde ontwikkelingen vragen om een goede strategische personeelsplanning. De raad van toezicht en het college van bestuur hebben een eerste versie hiervan besproken. Ook bij andere instellingen voor hoger onderwijs blijkt het moeilijk om de forse financiële impuls snel aan te wenden en goed te duiden en te verantwoorden.

AFAS

Begin mei 2022 is de financiële administratie overgegaan op AFAS en vanaf die datum wordt de realisatie verwerkt in AFAS. De implementatie van het systeem heeft vertraging opgelopen door kinderziektes en het, langzamer dan verwacht, leren werken met het systeem door de 'users'. Het verandervermogen van de organisatie bleek lager dan verwacht. In de vergaderingen van de raad van toezicht worden de zorgen over de implementatie gedeeld. Er worden extra maatregelen ingezet die moeten leiden tot volledig betrouwbare realisatiecijfers.

Onderzoek diefstal toetsvragen

De raad van toezicht is tijdig en zorgvuldig geïnformeerd over het incident met betrekking tot de diefstal van toetsvragen. Gebleken is dat de waarde van diploma's bij geen enkele opleiding in het geding is en er uit voorzorg een extra zekerheid is ingebouwd bij een aantal opleidingen door een aanpassing binnen het bestaande curriculum. Daarnaast is het onderzoek naar individuele studenten die voorafgaand aan toetsen mogelijk beschikking hebben gehad over toetsvragen voortgezet. De raad van toezicht onderschrijft de zorgvuldige aanpak waardoor het probleem in control is gebracht en de impact ervan is verkleind.

Studentbetrokkenheid

De raad van toezicht heeft goedkeuring gegeven aan de garantstelling voor de huur van locaties voor activiteiten van studenten- en studieverenigingen, om daarmee de betrokkenheid van studenten te stimuleren.

Wetenschappelijke integriteit

De raad van toezicht is geïnformeerd over de casus die de Commissie Wetenschappelijke Integriteit in behandeling heeft genomen. Tevens is de raad van toezicht geïnformeerd over de wijze waarop vermelding van nevenwerkzaamheden van onderzoekers is opgepakt en afgehandeld.

Positionering hoger beroepsonderwijs

De raad van toezicht is positief over de inbreng van Saxion in het landelijk beleid van OCW zoals weergegeven in de beleidsbrief en het bestuursakkoord. Het college van bestuur en de raad van toezicht wisselen met elkaar van gedachten over profilering van Saxion ten aanzien van het masteraanbod, in de regio en in de samenwerking met ROC's en universiteiten. De effecten van een krappe arbeidsmarkt, demografische krimp en opwaartse druk worden met elkaar besproken.

Professionele cultuur

De raad van toezicht heeft aandacht gevraagd voor de realisatiekracht van Saxion. Het beeld is dat met name aanpassingen aan de bedrijfsvoering moeizaam van de grond komen en lang duren. Hierbij is ook de cultuur binnen Saxion aan de orde gekomen. Het college van bestuur heeft aangegeven graag met de raad van toezicht te willen spreken over de organisatiecultuur en over de vraag hoe door te ontwikkelen naar een professionele organisatiecultuur. Daarnaast wordt ingezet op een heldere, eenduidige academiestructuur. Ook hierover zijn het college van bestuur en de raad van toezicht in gesprek.

Centrale medezeggenschapsraad

Een afvaardiging van de raad van toezicht heeft deelgenomen aan de overlegvergaderingen van de centrale medezeggenschapsraad en het college van bestuur op 29 juni en 21 december. In juni is gesproken over flexibilisering van het onderwijs, de kaderbrief 2023 en het Saxion Jaarverslag 2021. Onderwerpen van gesprek in de decembervergadering waren de Saxion-managementrapportage tot en met augustus 2022, het Saxion Jaarplan 2023 en de (meerjaren)begroting 2023-2027, de stand van zaken met betrekking tot de verhouding vast/flex, de regeling collegegelden 2023-2024, de mobility board en het aanbod arbeidsgerelateerde zorg Saxion. Tevens zijn er Saxion-rapportages besproken over het NPO (stand van zaken t/m augustus 2022 en vooruitblik 2023-2024) en de kwaliteitsafspraken (stand van zaken t/m augustus 2022 en vooruitblik 2023-2024). Bij deze overleggen is telkens een delegatie van de raad van toezicht aanwezig geweest.

Er is een inhoudelijke thema-bijeenkomst geweest op 12 april met een afvaardiging van de raad van toezicht en het volledige college van bestuur, fysiek bij het Oyfo, het techniemuseum in Hengelo. Naast kennismaking heeft het onderwerp onderwijs in en na tijden van corona op het programma gestaan. Pedro De Bruyckere heeft een presentatie gehouden als inleiding op de gedachtwisseling hierover. Paul Koch, lid op voordracht van de centrale medezeggenschapsraad, heeft gedurende het jaar informeel overleg gevoerd met het dagelijks bestuur van de centrale medezeggenschapsraad. De centrale medezeggenschapsraad heeft advies gegeven over het profiel en de kandidaatstelling voor de vacature lid college van bestuur en inzake twee vacatures in de raad van toezicht voor wat betreft het profiel van en de kennismaking met de beoogde kandidaat.

Invulling adviesrol en klankbordfunctie

De leden van de raad van toezicht zijn frequent betrokken bij activiteiten binnen de hogeschool. Enkele toezichthouders hebben de online nieuwjaarsbijeenkomst bijgewoond. De opening van het hogeschooljaar in Deventer is bijgewoond door een van de toezichthouders.

Zelfevaluatie raad van toezicht

De raad van toezicht is een zelfevaluatieproces gestart en zal dit afronden in het voorjaar van 2023.

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

De raad van toezicht houdt op grond van de WHW toezicht op de rechtmatige verwerving van de rijksbijdrage en op de doel- en rechtmatige inzet van de beschikbare middelen. Zij doet dit op onderstaande wijze:

- *Rechtmatige verwerving van de rijksbijdrage:* Saxion heeft procedures en interne controles om te borgen dat de aan DUO verstrekte gegevens, die de basis vormen voor de bepaling van de rijksbijdrage, juist en betrouwbaar zijn. Daarnaast vindt jaarlijks een audit door de dienst Control, Finance & Audit en door de externe accountant plaats. De (auditcommissie van de) raad van toezicht heeft kennisgenomen van de uitkomsten van deze onderzoeken.
- *Doelmatige en rechtmatige inzet van de middelen:* Saxion heeft een besturingsmodel ingericht (zie hoofdstuk 12 Bestuur en governance). 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, zoals de voorjaarsnota (inclusief kaderbrief), het jaarplan (inclusief meerjarenbegroting), tussentijdse rapportages en het jaarverslag (inclusief jaarrekening) met het college van bestuur. Daarnaast worden gesprekken gevoerd met en vergaderingen bijgewoond van andere stakeholders, zoals de centrale medezeggenschapsraad en de verantwoordelijke voor het IT-innovatieportfolio. Ook 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 kent de volgende veranderingen in 2022. Liesbeth van Welie heeft afscheid genomen vanwege afloop van haar tweede termijn. Waarderende woorden waren er voor haar energieke en inspirerende bijdrage. Karin Sluis is benoemd als vicevoorzitter van de raad van toezicht vanaf 22 mei 2022. Christa Boer is benoemd als lid van de raad van toezicht en voorzitter van de commissie onderwijs & onderzoek voor de eerste termijn van 22 mei 2022 tot 22 mei 2026. Karl Dittrich is herbenoemd als voorzitter van de raad van toezicht en lid van de remuneratiecommissie voor de tweede termijn tot 1 september 2026. Frans Duynstee, lid van de raad van toezicht en voorzitter van de remuneratiecommissie, heeft afscheid genomen na zijn eerste termijn, op 21 december 2022.

Aan de hand van de vaststelling van het overzicht raad van toezicht, inclusief hoofd- en nevenfuncties 2022 van de raad van toezicht, verklaart de raad van toezicht naar eigen oordeel en naar oordeel van het college van bestuur dat de raad als geheel en de leden individueel onafhankelijk zijn.

Transacties met tegenstrijdige belangen

De raad van toezicht verklaart dat er in 2022 geen transacties zijn aangegaan waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor de leden van de raad van toezicht.

Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen

De jaarlijkse indexatie vanuit de Wet normering topinkomens (WNT) is door de raad van toezicht gevolgd.

Auditcommissie

De auditcommissie heeft in 2022 driemaal vergaderd. Er waren twee reguliere vergaderingen en een extra vergadering in verband met de implementatie van AFAS. De externe accountant is bij de twee reguliere 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 2022 was er speciale aandacht voor de implementatie van AFAS voor de financiële, inkoop- en projectadministratie, de informatievoorziening (Roadmap IV en IV governance), de informatiebeveiliging en privacy (Roadmap IB&P), de daling van het aantal (bekostigde) studenten per 1 oktober 2022 en de meerjarenbegroting 2023-2027. De (auditcommissie van de) raad van toezicht heeft, met betrekking tot de meerjarenbegroting, om aanvullende informatie gevraagd. Deze zal in 2023 worden aangeleverd. In verband met ontwikkelingen, waaronder de afname van het aantal (bekostigde) studenten, is afgesproken extra tijd te nemen voor het opstellen van een beleidsrijke meerjarenbegroting.

Daarnaast is de auditcommissie actief betrokken geweest bij de (voorbereiding van de) Europese aanbesteding voor de accountancydienstverlening. De gunning is in februari 2023 verleend en de verwachting is, ervan uitgaande dat geen bezwaren worden ingediend, dat de geselecteerde accountant in april/mei met de werkzaamheden kan starten.

Over de volgende onderwerpen bracht de auditcommissie advies uit: de jaarrekening 2021, de risico-, financiële en continuïteitsparagraaf in het bestuursverslag 2021, het accountantsverslag over 2021 (inclusief de bevindingen ten aanzien van de bekostigingscontrole), de huurovereenkomst Wapenrustlaan in Apeldoorn, het aangepaste treasurystatuut, het hoofdstuk financiën in de Saxion-managementrapportages 2022, de rapportage interim-bevindingen controle 2022 van de externe accountant en de meerjarenbegroting 2023-2027. De raad van toezicht heeft de adviezen van de auditcommissie overgenomen.

Tevens heeft de auditcommissie zich laten informeren over ontwikkelingen bij de dienst Control, Finance & Audit en de financiële administratie en over ontwikkelingen met betrekking tot

de voorjaarsnota, de inzet van de NPO-middelen in 2021, strategische samenwerkingsverbanden, de waardering van het vastgoed, het auditplan 2022 van de externe accountant, de risiconotitie (voorjaar 2022), het Saxion-auditplan 2023, de samenvatting van de belangrijkste uitkomsten van de interne audits 2022 en de voortgang van belangrijke verbeteracties uit voorgaande audits en het jaarverslag 2022/jaarplan 2023 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 2022 een bezoldigingsmaximum van k€ 216 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 de 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 2022 voor bestuurders op basis van klasse G, hetgeen voor Saxion geldt, is vastgesteld op k€ 216 betekent dat de bezoldiging van de voorzitter van de raad van toezicht met ingang van 1 januari 2022 € 32.400 bedraagt. Voor de leden geldt met ingang van 1 januari 2022 een bezoldiging van € 21.600 (op jaarbasis).

Anka Mulder is in het bezit van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, met dien verstande dat zij in de functie van voorzitter van het college van bestuur per 1 januari 2022 is herbenoemd voor de duur van vier jaar, te weten tot 1 januari 2026. Verlenging van de functie daarna voor een periode van (telkenmale) vier jaar behoort tot de mogelijkheden. Ineke van Oldeniel was in het bezit van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, met dien verstande dat haar werkzaamheden, voortvloeiend uit de functie van vicevoorzitter van het college van bestuur, per 1 mei 2022 zijn geëindigd. Na haar vertrek is een nieuw collegelid aangesteld, Jan Willem Meinsma.

Jan Willem Meinsma is in het bezit van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, met dien verstande dat zijn werkzaamheden, voortvloeiend uit de functie van lid van het college van bestuur, per 30 april 2026 eindigen. Verlenging van de functie voor een periode van (telkenmale) vier jaar behoort alsdan tot de mogelijkheden. Timo Kos is in het bezit van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, met dien verstande dat zijn werkzaamheden, voortvloeiend uit de functie van lid van het college van bestuur, per 1 januari 2024 eindigen. Verlenging van de functie voor een periode van (telkenmale) vier jaar behoort tot de mogelijkheden. Op 6 april 2022 heeft er met zowel Anka Mulder en Ineke van Oldeniel als Timo Kos een beoordelingsgesprek plaatsgevonden.

Commissie onderwijs & onderzoek

De commissie onderwijs & onderzoek kwam in 2022 bijeen op 2 februari, 18 mei, 29 augustus en 7 december voor overlegvergaderingen. Er vond in 2022 één werkbezoek plaats, op 13 april, in aanwezigheid van een tweetal leden van de raad van toezicht, voorgezeten door de voorzitter van de commissie onderwijs & onderzoek. Dat werkbezoek werd afgelegd bij een aantal voorzitters van examencommissies van Saxion, waarbij ook de toetsvragendiefstal onderwerp van gesprek was. Het tweede

werkbezoek is komen te vervallen wegens het afreden van de voormalig voorzitter, Liesbeth van Welie, en het aantreden in mei 2022 van de nieuwe voorzitter van de commissie onderwijs & onderzoek, Christa Boer.

Hoofdpunten besproken met de commissie onderwijs & onderzoek in 2022

Met de implementatie van het Saxion Onderwijsmodel (SOM) is het waarom en waarheen van de Saxion Onderwijsvisie enigszins uit het oog verloren. Zo kreeg het onderwijsontwikkelingsproces alle aandacht, maar verloor men zicht op het resultaat dat Saxion hiermee wil bereiken ten aanzien van studenten en het werkveld. Het college van bestuur besloot daarom tot een geconcretiseerde reset: terug naar de basis die is gelegen in de Saxion Onderwijsvisie. Dat is het kompas waartoe opleidingen zich dienen te verhouden. De scope van het SOM is versmald tot afspraken die zijn gemaakt om de binding met studenten en de organiseerbaarheid van het onderwijs te borgen: werken met thuisgroepen en 5 studiepunten per leereenheid. Daarnaast blijft de ambitie om iedere student in het 3e of 4e leerjaar in een semester aaneengesloten interdisciplinair projectonderwijs te bieden.



Saxion heeft sinds het signaal van mogelijke diefstal van toetsvragen de onderste steen boven willen krijgen. Er is weinig bewijs van verkoop en gebruik en de toetsanalyses laten niets afwijkends zien. Het college van bestuur heeft in overleg met examencommissies besloten om twee paden te bewandelen: een generiek en een individueel pad. Generiek wordt de waarde van alle diploma's extra gegarandeerd door een voorziening op te nemen in het curriculum van mogelijk getroffen opleidingen. Daarnaast wordt het onderzoek naar individuele studenten die mogelijk hebben gefraudeerd geïntensiveerd. Tegelijkertijd wordt de toetsorganisatie geanalyseerd, op grond waarvan verbeterinterventies volgen. De commissie onderwijs & onderzoek toont zich onder de indruk van deze aanpak: gezaghebbend, streng, accuraat en adequaat.

Saxion is toegelaten tot het netwerk E³UDRES² (European University Alliance). Het betreft een netwerk van op Saxion lijkende Universities of Applied Sciences en een enkele universiteit uit verschillende landen van de EU. Het betreft instellingen die niet in hoofdsteden gevestigd zijn, maar die de focus hebben op het mkb en de regio. Voor Saxion betekent toetreding tot het netwerk erkenning en de mogelijkheid zich meer op Europa te richten en gezamenlijk op te trekken waar relevant.

Het college van bestuur besluit tot het instellen van negen clusters van lectoraten die elk als cluster de kwaliteitszorgcyclus doorlopen. Het Handboek Kwaliteitszorg Onderzoek helpt lectoraten de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek voortdurend helder in

beeld te hebben en te verbeteren. Het kwaliteitsbeleid moet zorgen voor een verdere versterking van de kwaliteitscultuur. De commissie onderwijs & onderzoek voerde een gesprek met de directeur van de academie Gezondheidszorg en de lector Positieve Gezondheid, Leefstijl & Leiderschap van het lectoraat Smart Health en van Medisch Spectrum Twente (L-INT), over het belang van een stevige verankering van onderzoek en interdisciplinariteit in onderwijs, en het belang van het benadrukken van de relevantie en importantie daarvan.

Saxion participeert zeer actief in de organisatie van het Professional Doctorate, ter professionalisering en doorontwikkeling van praktijkgericht onderzoek en lectoraten. Het betreft een pilot, waarin intensief wordt samengewerkt met andere hogescholen en de Vereniging Hogescholen, als opmaat naar wettelijke verankering en structurele inbedding.

Saxion hecht sterk aan (de gedragscode) wetenschappelijke integriteit en maakt daar werk van. Er is aandacht voor niet alleen de bestuurlijke, procesmatige aanpak, maar vooral ook voor de vraag hoe je de gedragscode praktisch ten uitvoer brengt en hoe academiedirecteuren daarop kunnen en moeten sturen. De klacht ten aanzien van de wetenschappelijke integriteit van een van de lectoren, het onderzoek daarnaar en de berisping die hierop volgde, maar ook het signaleren van achterstand op het transparant registreren van nevenfuncties van lectoren, hebben een impuls gegeven aan de Saxionbrede bewustwording en doorwerking van de gedragscode.

Zes SPRONG-subsidieaanvragen worden alle zes gehonoreerd. Het programma stimuleert de samenwerking tussen onderzoeksgroepen van verschillende hogescholen die de potentie hebben om binnen acht jaar uit te groeien tot een krachtige SPRONG-groep. De aanvragen zijn gehonoreerd door het bestuur van Regieorgaan SIA.

Andere onderwerpen die zijn besproken waren de audit- en visitatierapporten, kwaliteitszorg onderwijs, het onderwijsportfolio, studentsucces, de aanmeld- en uitvalcijfers en de ontwikkeling groeifondsen.

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 2022 is een vacature ontstaan door het vertrek van Ineke 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 werving-en-selectieprocedure voor de ontstane vacature. Met ondersteuning van een searchbureau heeft de commissie uitvoering gegeven aan de procedure. Jan Willem Meinsma is benoemd als lid van het college van bestuur.

Nagenoeg synchroon was er een vacature in de raad van toezicht vanwege het vertrek van Liesbeth van Welie. Het searchbureau heeft ondersteund bij de benoeming van Christa Boer als lid van de raad van toezicht en voorzitter van de commissie onderwijs & onderzoek.

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 de studenten van Saxion.

Tot slot verklaart de raad van toezicht van de Stichting Saxion, University of Applied Sciences, dat de raad heeft kennisgenomen van het Bestuursverslag Saxion 2022 dat door het college van bestuur is opgesteld en vastgesteld. Het accountantskantoor PwC heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de jaarrekening 2022 van de Stichting Saxion. De raad van toezicht geeft op 26 juni 2023 goedkeuring aan het bestuursverslag Saxion en de jaarrekening 2022 van de Stichting Saxion.





14 Verslag centrale medezeggenschapsraad

Met opluchting zag de centrale medezeggenschapsraad in maart 2022 dat de laatste coronamaatregelen vervielen en het onderwijs verder normaliseerde. Tegelijkertijd was er zorg over de ontwikkelingen in Oekraïne en de gevolgen die de oorlog daar heeft voor onze internationale studenten.

De gevolgen van de coronacrisis blijven ondanks het afschaffen van de maatregelen aandacht vragen. Met het oog op een eventuele toekomstige pandemie en de gevolgen daarvan voor het onderwijs heeft de centrale medezeggenschapsraad het coronasectorplan en de invulling daarvan voor Saxion met het college van bestuur besproken. Bij de bespreking van het Saxion-model Onderwijs- en Examenregeling en de update studentsucces is aandacht besteed aan de blijvende gevolgen van de coronaperiode voor studenten. Daarnaast heeft de studentgeleding van de centrale medezeggenschapsraad het onderwerp studentenwelzijn nadrukkelijk op de agenda gezet. Voor dit onderwerp is aansluiting gezocht bij de besteding van de middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). De centrale medezeggenschapsraad is intensief betrokken geweest bij de concrete besteding van de resterende gelden.

Met betrekking tot studentenwelzijn in brede zin is vermeldenswaardig dat de voorzitter van de centrale medezeggenschapsraad samen met de collegevoorzitter het Amnesty-manifest in het kader van de campagne 'Let's Talk About Yes' tegen seksueel geweld heeft ondertekend.

De centrale medezeggenschapsraad is zeer positief te spreken over de slagvaardigheid die het college van bestuur aan de dag heeft gelegd naar aanleiding van de oorlog in Oekraïne. De raad was nauw betrokken bij het optuigen van maatregelen om de financiële en administratieve consequenties voor studenten uit Oekraïne, Belarus en Rusland te verzachten en heeft in de loop van de tijd regelmatig mee kunnen denken over verbeteringen en aanpassingen van de gecreëerde voorzieningen.

Ook dit jaar is er vanuit de centrale medezeggenschapsraad veel aandacht geweest voor het Saxion Onderwijsmodel (SOM), dat onderdeel is van de kwaliteitsafspraken (zie de reflectie van de centrale medezeggenschapsraad op die afspraken in hoofdstuk 5).

Een aspect van de Saxion Onderwijsvisie dat bijzondere aandacht heeft gekregen is het interdisciplinair projectonderwijs. Op verschillende momenten in 2022 heeft de centrale medezeggenschapsraad met het college van bestuur gesproken over de ervaringen bij en doorontwikkeling van het Smart Solutions Semester. De centrale medezeggenschapsraad stelde vast dat dit jaar verschillende stappen zijn gezet om te komen tot vormen van interdisciplinair onderwijs die als zinvol, inspirerend en motiverend worden ervaren door studenten en docenten. Ook de komende jaren zal dit vanuit de centrale medezeggenschapsraad aandacht blijven vragen.

Aan het einde van 2021 heeft de centrale medezeggenschapsraad met het college van bestuur afspraken gemaakt over het terugdringen van tijdelijke aanstellingen bij Saxion. Bij de presentatie van de voorjaarsnota is de centrale medezeggenschapsraad over

de voortgang daarvan geïnformeerd en bij het gesprek over de kaderbrief bleek dat de afspraken nog geenszins waren behaald. Na de zomer vond hierover met het college van bestuur nader overleg plaats. De centrale medezeggenschapsraad nam met instemming kennis van de regelingreep die het college van bestuur in oktober heeft gedaan om te komen tot de gewenste percentages vaste aanstellingen.

Tijdens de behandeling van de begroting heeft de centrale medezeggenschapsraad het decentrale begrotingsproces en de positie van de academieraden in dat verband op de agenda gezet. Ook sprak de centrale medezeggenschapsraad in meer algemeen politieke zin zijn zorg uit over de afhankelijkheid in het hoger onderwijs van een reeks van tijdelijke financieringsstromen. Structureel kwalitatief goed onderwijs ontwikkelen en onderhouden wordt daardoor volgens de centrale medezeggenschapsraad nog meer een uitdaging.

NPO

De centrale medezeggenschapsraad is in 2022 op verschillende momenten nader geïnformeerd over de stand van zaken bij de besteding van de middelen uit het NPO. In de gesprekken naar aanleiding van deze rapportages richtte de centrale medezeggenschapsraad zich met name op de acties die verband houden met het studentenwelzijn. Ook de opbrengsten van de investeringen zijn in dat kader aan de orde gesteld. Voor een aantal budgettaire aspecten, zoals de besteding van resterende middelen, zijn aanvullende afspraken gemaakt.

Eigen organisatie en verkiezingen

De centrale medezeggenschapsraad zette in 2022 verdere stappen om de bestaande contacten met de decentrale medezeggenschap te intensiveren om op die wijze de wederzijdse informatiepositie te verbeteren. De frequentie van het deelradenoverleg, waaraan de voorzitters en vicevoorzitters van de academieraden deelnemen, is verhoogd van een naar twee keer per cyclus. Daarnaast heeft de centrale medezeggenschapsraad in gevallen waarin dat dienstbaar is, bijvoorbeeld bij de samenvoeging van de academies Financiën, Economie & Management en International Business School op ad-hocbasis het overleg met de betrokken academieraden geïntensiveerd. Een soortgelijke werkwijze is gekozen voor het betrekken van de opleidingscommissies bij ontwikkelingen, zoals het Saxion-model Onderwijs- en Examenregeling en het Saxion Onderwijsmodel, die hen in het bijzonder aangaan. In april heeft de minister een aanvullende financiële bijdrage voor de medezeggenschap beschikbaar gesteld. De centrale medezeggenschapsraad heeft naar aanleiding daarvan voorgesteld om deze ook te gebruiken voor versterking van de decentrale medezeggenschapsraden.

Naar aanleiding van een eigen evaluatie en gesprekken met het college van bestuur kwam de centrale medezeggenschapsraad tot een gewijzigde werkwijze. Daarbij ligt in een cyclus minder de nadruk op de schriftelijke communicatie maar meer op het inhoudelijke gesprek, en kunnen scherpere keuzes in de te behandelen onderwerpen gemaakt worden.

Met het oog op de medezeggenschapsverkiezingen heeft de centrale medezeggenschapsraad het initiatief genomen om te komen tot een verduidelijking van de respectievelijke taken en verantwoordelijkheden aangaande de verkiezingsprocedure in het medezeggenschapsreglement. De verkiezingen zelf verliepen goed. De resultaten voor wat betreft het aantal kandidaten, de opkomst en de bezetting van de deelraden zijn te vergelijken met de resultaten van de verkiezingen in 2020.



- 15.1 Financiële paragraaf
- 15.2 Continuïteitsparagraaf



15 Financiën en continuïteit

15.1 Financiële paragraaf

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

Het in 2022 gerealiseerde exploitatieresultaat bedraagt € 4,7 mln. (begroot: € -1,6 mln.). Het resultaat betreft met name incidentele en ‘administratieve’ resultaten en bestaat uit:

- € nihil genormaliseerd resultaat (begroot € 1,7 mln.). In 2022 zijn de beschikbare reguliere middelen volledig besteed.
- € 4,7 mln. incidentele en ‘administratieve’ resultaten (begroot € -3,3 mln.). Het verschil met de begroting bedraagt € 8 mln. Dit betreft met name onderuitputting van de centrale middelen voor kwaliteitsafspraken (vooral door vertraging in de investeringen en extra beschikbaar gekomen kwaliteitsmiddelen: € 2 mln.), lagere besteding versnellingsmiddelen (€ 2 mln.), (nog) niet bestede extra onderzoeksmiddelen uit het bestuursakkoord (€ 1,7 mln.), hogere ontvangen compensatie voor halvering collegegelden (€ 1,5 mln.) en rentebaten in verband met de aanpassing van de rekenrente voor het contant maken van personele voorzieningen (€ 1,3 mln.). Anderzijds heeft een extra dotatie aan de voorziening duurzame inzetbaarheid plaatsgevonden in verband met een verwachte wijziging in de cao met betrekking tot de besteding van gespaarde uren (€ -2,6 mln.).

Saxion heeft een gezonde financiële positie. De solvabiliteit en liquiditeit zijn hoger dan de streefwaarden. Hierdoor is een buffer beschikbaar om te investeren in het versterken van het portfolio en de IT-voorzieningen en om gefaseerd maatregelen te nemen voor de financiële gevolgen van de krimp in het aantal studenten. De geplande vervanging van IT-voorzieningen en de verwachte krimp in het aantal studenten zorgt de komende jaren voor begrote verliezen, terwijl de financiële positie de hele begrotingsperiode gezond blijft.

De krimp in het aantal studenten was per 1 oktober 2022 forser dan verwacht, voornamelijk vanwege de hoge uitval van ouderejaars. De inschatting is dat deze krimp zich doorzet. In de continuïteitsparagraaf (zie paragraaf 15.2) is nadere informatie opgenomen over de toekomstige financiële impact.

Financiële analyse exploitatie

TABEL 15.1 STAAT VAN BATEN EN LASTEN EN RATIO'S

(DE OVERIGE BATEN EN LASTEN IN DE BEGROTING 2022 ZIJN, TEN BEHOEVE VAN DE VERGELIJKBAARHEID MET DE REALISATIE, MET € 1,7 MLN. VERLAAGD IN VERBAND MET SALDERING VAN DE BATEN EN LASTEN VAN INTERNE MINOREN)

(Bedragen x € 1.000)	2021	Begroting 2022	Realisatie 2022
Rijksbijdrage	220.350	235.341	245.825
Collegegelden	46.983	38.003	39.231
Overige baten	27.408	30.217	27.806
Totaal baten	294.741	303.561	312.862
Personeelslasten	223.470	248.681	250.220
Afschrijvingskosten	12.123	13.458	12.501
Huisvestingskosten	9.753	11.001	11.377
Overige kosten	27.799	30.771	34.599
Totaal lasten	273.145	303.911	308.697
Financiële baten en lasten en resultaat deelnemingen	-1.307	-1.229	506
Resultaat	20.289	-1.579	4.671
Ratio's			
Huisvestingsratio	0,06	0,06	0,06
Rentabiliteit	6,9%	-0,5%	1,5%
Personeelslasten/baten	0,76	0,82	0,80

Hieronder zijn de afwijkingen ten opzichte van de begroting en de resultaten van 2021 nader toegelicht:

- *Rijksbijdrage:*
 - De rijksbijdrage is € 10,5 mln. hoger dan begroot. Dit betreft:
 - € 7,4 mln. hogere loon- en prijsbijstelling.
 - € 1,7 mln. extra onderzoeksmiddelen vanuit het bestuursakkoord. Deze middelen worden vanaf 2023 ingezet; hiervoor is een bestemmingsreserve gevormd.
 - € 0,9 mln. lagere besteding niet-normatieve middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO).
 - € 2,3 mln. hogere post diversen, waaronder hogere middelen kwaliteitsafspraken, hogere extern geoormerkte rijksbijdragen (waaronder Comeniusbeurzen) en hogere overheidssubsidies (lerarenbeurzen).
 - Ten opzichte van 2021 neemt de rijksbijdrage met € 25,5 mln. toe. Dit betreft:
 - € 9,6 mln. compensatie ten behoeve van de maatregel halvering collegegelden. Voor het studiejaar 2021/2022 gold de maatregel voor alle ingeschreven studenten, normaal gesproken geldt deze alleen voor inschrijvingen in het 1e jaar hoger onderwijs.
 - € 3,5 mln. hogere loon- en prijsbijstelling.
 - € 3,5 mln. hogere besteding NPO-middelen.
 - € 3,5 mln. hogere kwaliteitsbekostiging.
 - € 1,7 mln. extra onderzoeksmiddelen vanuit het bestuursakkoord.
 - € 3,7 mln. hogere post diversen, waaronder meer bekostigde studenten, verhoging van het macrobudget en hogere overheidssubsidies (lerarenbeurzen).
- *College-, cursus-, les- en examengelden:*

De collegegelden zijn € 1,2 mln. hoger dan begroot. Dit komt hoofdzakelijk doordat het effect van de maatregel halvering collegegelden bij het opstellen van de begroting negatiever was ingeschat dan is gerealiseerd. Het negatieve effect van het lagere aantal studenten per 1 oktober 2022 wordt gedempt door een toename van het collegegeldtarief. Het verschil met het collegegeld in 2021 van € -7,8 mln. houdt vooral verband met de

maatregel halvering collegegeld in het studiejaar 2021/2022. Dit verschil is vanuit de rijksbijdrage gecompenseerd. Daarnaast is het aantal studenten per 1 oktober 2022 lager dan begroot. Anderzijds is er sprake van een verhoging van het collegegeldtarief met een dempend effect op het verschil tot gevolg.

- *Overige baten:*

De overige baten zijn € 2,4 mln. lager dan begroot en € 0,4 mln. hoger dan in 2021. Het verschil ten opzichte van de begroting betreft:

 - € 3 mln. lagere gerealiseerde subsidiebatens. Daarmee is de gerealiseerde groei kleiner dan begroot, hoewel er een hogere toekenning van subsidieprojecten heeft plaatsgevonden. Deze projecten starten later in 2022 dan voorzien of ze starten in 2023. Dat heeft tot gevolg dat de groei pas later plaatsvindt. De vertraging in (de opstart van) een aantal projecten heeft diverse oorzaken, waaronder het later beschikbaar stellen van extra interne middelen aan lectoraten, verloop in onderzoekspersoneel en ziekte. Tevens is, vanwege de ingebruikname van AFAS, de werkwijze voor de bepaling van het onderhanden werk projecten aangepast. Er zijn meer gegevens beschikbaar, waardoor het onderhanden werk

meer betrouwbaar kan worden vastgesteld. Dit kan tevens een effect op de subsidiebatens 2022 hebben gehad. De precieze omvang hiervan kan niet worden ingeschat. Het effect op het onderhanden werk per 1 januari 2022 bedroeg een circa € 0,3 mln. hogere last.

- € 0,6 mln. lagere baten werk in opdracht van derden. De begrote groeiambitie was fors en is niet volledig behaald. Ten opzichte van 2021 is een groei van circa 16% gerealiseerd.
- € 1,2 mln. hogere overige baten. Dit betreffen diverse relatief kleinere posten, waaronder hogere baten voor het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering (€ 0,3 mln.; hiertegenover staan ook hogere kosten) en hogere baten van evenementen en excursies (€ 0,4 mln.; deze waren in verband met corona voorzichtig begroot).
- *Personeelslasten:*

De personeelslasten zijn € 1,5 mln. hoger dan begroot. Dit betreft:

 - Lonen en salarissen (€ -3,8 mln.):
 - € 8,4 mln. in verband met cao-wijzigingen (eenmalige uitkering en loonsverhogingen van 2% per 1 februari en 4% per 1 juni). Deze zijn grotendeels via de rijksbijdrage gecompenseerd.
 - Circa € 6,9 mln. lagere loonkosten vanwege het niet, anders of later aanwenden van centrale middelen. Dit betreft onder meer een lagere besteding van versnellingsmiddelen (€ 2 mln.), vrijval reserveringen BSO (€ 1,0 mln.) en van de niet-normatieve NPO-middelen (0,9 mln.).
 - Circa € 5,3 mln. lagere post diversen, waaronder het niet (tijdig) kunnen invullen van vacatures en lagere sociale lasten als gevolg van een lagere formatie dan begroot. Dit is deels vervangen door meer inhuur dan begroot.
 - Dotaties personele voorzieningen (€ 4,4 mln.):
 - € 2,7 mln. extra dotatie aan de voorziening duurzame inzetbaarheid. In verband met een verwachte wijziging in de cao kunnen de gespaarde duurzame inzetbaarheidsuren op een andere wijze worden ingezet, waardoor is besloten om voor alle gespaarde duurzame inzetbaarheidsuren een voorziening op te nemen.

- € 1,5 mln. dotatie aan de voorziening jubilea vanwege een verhoging van de indexatie op de loonkosten met 2,5% en meer deelnemers.
- € 1,3 mln. lagere dotatie aan de voorzieningen werkloosheidsbijdragen en eigen risico WGA vanwege meer uitstroom en minder instroom dan begroot.

- Overige personele lasten: (€ 1,0 mln.):

- € 1,1 mln. hogere inhuur van personeel.
- € 1,2 mln. hogere overige personele lasten. Met name vanwege hogere reiskostenvergoeding.
- € 1,3 mln. baten uit UWV-vergoedingen.

Ten opzichte van 2021 nemen de personele lasten met circa € 26,8 mln. toe. Dit betreft met name:

- € 17,6 mln. hogere lonen en salarissen door een stijging van het gemiddelde aantal fte (123), de cao-wijzigingen en de periodieken per 1 augustus 2022.
- € 3,2 mln. hogere dotatie aan de personele voorzieningen, met name door de extra dotatie aan de voorziening duurzame inzetbaarheid.
- € 3,6 mln. hogere inhuur. Door krapte op de arbeidsmarkt zijn vacatures lastig in te vullen. Daarnaast vindt relatief veel inhuur plaats met betrekking tot de implementatie van nieuwe applicaties, zoals AFAS.
- € 2,4 mln. hogere overige personeelskosten, waarvan € 1,2 mln. hogere reiskostenvergoedingen. Door corona waren deze kosten in 2021 lager dan normaal.
- *Afschrijvingskosten:*

De afschrijvingen zijn circa € 1 mln. lager dan begroot, vooral door vertraging in de investeringen in materiële vaste activa (€ 10 mln. lager). Anderzijds waren de investeringen in immateriële vaste activa € 1,4 mln. hoger dan begroot.
- *Huisvestingskosten:*

De huisvestingskosten zijn € 0,4 mln. hoger dan begroot, vanwege hogere kosten voor het onderhoud van gebouwen en terreinen. De stijging ten opzichte van 2021 betreft met name de gestegen energiekosten.

- Overige kosten:
De overige kosten zijn € 3,8 mln. hoger dan begroot. Hieronder zijn een aantal specifieke posten nader toegelicht:
 - In zijn algemeenheid heeft de inzet van NPO- en kwaliteitsmiddelen tot hogere externe kosten geleid.
 - € 2,7 mln. hogere externe (advies) kosten in verband met:
 - € 1,3 mln. hogere advieskosten. Dit betreft advisering rondom nieuwe ontwikkelingen, zoals de start van het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering, externe onderzoeken (onder andere in verband met de toetsfraude) en hogere accountantskosten door een stijging van het aantal projectcontroles en vanwege de implementatie van AFAS.
 - € 0,4 mln. hogere kosten Europese aanbestedingen.
 - € 0,6 mln. hogere dotatie aan de voorziening dubieuze debiteuren organisaties en declaranten. Er is besloten om posten ouder dan 180 dagen voor 100% te voorzien (was voorheen ouder dan 360 dagen). In de bepaling van de voorziening dubieuze studentdebiteuren heeft geen wijziging plaatsgevonden.

- € 1 mln. hogere PR- en voorlichtingskosten. Deze waren, in verband met onzekerheid over corona, voorzichtig begroot. Het verschil met 2021 bedraagt € 0,5 mln. De stijging betreft met name extra centrale marketingactiviteiten, die door corona vertraging hebben opgelopen (€ 0,3 mln.). Daarnaast vinden meer online marketingactiviteiten bij de academies plaats. Ten opzichte van 2021 nemen de overige kosten met € 6,8 mln. toe. Dit houdt mede verband met het hierboven verklaarde verschil ten opzichte van de begroting. Hierna resteert een verschil van € 3 mln. In 2021 was, door corona, sprake van lagere kosten in verband met minder (externe) activiteiten en thuiswerken. De vergader- en representatiekosten en de reis- en verblijfskosten zijn ten opzichte van 2021 met € 1,7 mln. gestegen. Daarnaast zijn de kosten voor studentfaciliteiten met € 1,3 mln. gestegen, onder andere door de toename in evenementen (€ 0,5 mln.) en bijdragen aan studenten (€ 0,8 mln.; onder andere voor beurzen).
- Financiële baten en lasten en resultaat deelnemingen:
Deze zijn € 1,7 mln. hoger dan begroot. Dit betreft rentebaten in verband met de aanpassing van de rekenrente voor het contant maken van personele voorzieningen (€ 1,3 mln.). Daarnaast is een hogere rente op de liquide middelen ontvangen in verband met het gestegen rentepercentage (€ 0,3 mln.).

Toelichting op de NPO-middelen

In 2021 en 2022 zijn extra NPO-middelen ontvangen. De inzet van de middelen voor specifieke thema's is in hoofdstuk 6 nader toegelicht. In 2021 is besloten om de middelen in verband met de groei van het aantal studenten per 1 oktober 2021 (extra jaar bekostiging) in te zetten voor versnelling van strategische activiteiten. Dit betreft met name de ontwikkeling van het onderwijsportfolio, zoals de voltijd Ad's en masteropleidingen, en de ontwikkeling in Apeldoorn.

TABEL 15.2 EXTRA MIDDELEN NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS (NPO)

(Bedragen x € mln.)	toegewezen 2021	toegewezen 2022	totaal toegewezen	gerealiseerde inzet 2021	gerealiseerde inzet 2022	verwachte inzet 2023
Groei aantal studenten per 1 oktober 2021: normatief; wordt ingezet voor versnelling	13,1	-	13,1	-	2,0	5,0
Specifieke thema's: niet normatief	5,8	8,0	13,8	1,3	4,8	6,7
Halvering collegegelden hbo	8,5	18,1	26,6	8,5	18,1	
Totaal	27,4	26,1	53,5	9,8	24,9	11,7

Financiële analyse balans

TABEL 15.3 BALANS PER 31 DECEMBER 2022

(Bedragen x € 1.000)	2021	Begroting 2022	Realisatie 2022
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	4.896	6.253	7.337
Materiële vaste activa	137.372	145.265	133.806
Financiële vaste activa	657	604	610
Totale vaste activa	142.925	152.122	141.753
Vlottende activa			
Voorraden	36	40	53
Vorderingen	11.079	9.634	16.905
Liquide middelen	87.040	69.033	113.757
Totaal vlottende activa	98.155	78.707	130.715
Totaal activa	241.080	230.829	272.468
Eigen vermogen	104.658	97.462	109.329
Voorzieningen	15.130	15.325	18.178
Langlopende schulden	57.136	54.047	54.447
Kortlopende schulden	64.156	63.995	90.514
Totaal passiva	241.080	230.829	272.468

- De lagere dan begrote vaste post activa houdt vooral verband met € 10,6 mln. lagere investeringen in materiële vaste activa. Begrote investeringen in het klimaatplein en een aantal laboratoria zijn doorgeschoven naar 2023. Anderzijds zijn de investeringen in immateriële vaste activa € 1,4 mln. hoger dan begroot, onder andere door de opstart van nieuwe projecten.
- De vlottende activa zijn € 52 mln. hoger dan begroot en € 32,6 mln. hoger dan in 2021. Dit betreft:
 - Liquide middelen: € 44,7 mln. hoger dan begroot en € 26,7 mln. hoger dan in 2021. Dit wordt vooral veroorzaakt door lagere investeringen, het positieve exploitatieresultaat en per saldo hogere kortlopende schulden dan vorderingen (zie de toelichting hieronder). In het kasstroomoverzicht in de jaarrekening is een toelichting opgenomen.
 - Hogere vorderingen: € 7,3 mln. hoger dan begroot en € 5,8 mln. hoger dan in 2021. Dit betreft de hogere post debiteuren (door latere verkoopfacturatie) en een hogere onderhandenwerkpositie van projecten (door een toename van het aantal projecten en meer projecten waarvoor nog geen facturatie heeft plaatsgevonden/subsidie is ontvangen).
- Het ten opzichte van de begroting en 2021 hogere eigen vermogen wordt veroorzaakt door de in 2022 gerealiseerde winst. Daarnaast was in de begroting 2022 van een lager beginsaldo eigen vermogen uitgegaan in verband met een lagere verwachte winst 2021.
- De stijging van de voorzieningen met circa € 3 mln. komt grotendeels voort uit de dotatie aan de voorziening duurzame inzetbaarheid van € 2,6 mln.
- De kortlopende schulden zijn € 26,5 mln. hoger dan begroot en € 26,4 mln. hoger dan in 2021. Dit houdt verband met meer vooruit ontvangen collegegelden (€ 8,4 mln. doordat de maatregel halvering collegegeld is vervallen), hogere vooruit ontvangen bedragen voor projecten (€ 4,2 mln. in verband met meer projecten), vooruit ontvangen middelen voor krimpregio's (€ 5 mln.), hogere vooruit ontvangen NPO-middelen (€ 3 mln.; besteding kan tot en met 2024 plaatsvinden) en hogere post crediteuren (€ 2,3 mln.).

TABEL 15.4 FINANCIËLE RATIO'S

Ratio's	Streefwaarde	Realisatie 2021	Begroting 2022	Realisatie 2022
Solvabiliteit II	35%	50%	49%	47%
Solvabiliteit I	30%	43%	42%	40%
Liquiditeit	1,0	1,5	1,2	1,4
Weerstandvermogen	minimaal 0,2	0,4	0,3	0,3

Financiële ratio's

Saxion is financieel gezond. De ratio's zijn hoger dan de streefwaarden. De daling van de solvabiliteit, ten opzichte van begroot en ten opzichte van 2021, wordt grotendeels veroorzaakt door de stijging van het balanstotaal. De verwachting is dat de ratio's en het saldo liquide middelen vanaf 2023 lager worden in verband met begrote verliezen en een inhaalslag in de investeringen.

Het ministerie van OCW heeft een formule ontwikkeld om een signaleringswaarde voor het 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 2022 van Saxion bedraagt op basis van deze formule € 160 mln. Saxion heeft een publiek eigen vermogen van € 96,4 mln. ultimo 2022 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 treasurydoelstellingen van Saxion in termen van solvabiliteit, financieringsstructuur, liquiditeit en financiële risico's zijn vastgelegd in het treasurystatuut. Dit is mede gebaseerd op de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 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 treasurystatuut en het jaarplan van de treasurycommissie beoordeeld. Saxion voert een risicomijndend beleid ten aanzien van het gebruik van financiële instrumenten. Deze worden uitsluitend gebruikt ter afdekking van risico's. Grote terughoudendheid wordt betracht bij het aangaan van derivatenovereenkomsten. Saxion heeft geen derivaten per eind 2022.

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. Er is één lening met een variabele rente. De ontwikkeling van de variabele rente wordt nauwlettend gevolgd. Indien dit nodig wordt geacht, wordt de rente op deze lening vastgezet. In 2022 zijn geen nieuwe leningen afgesloten. De verwachting is dat dit de komende jaren ook niet noodzakelijk zal zijn. In de jaarrekening is nadere informatie inzake de financiële instrumenten opgenomen.

Het ministerie van OCW heeft een aantal signaleringswaarden aangepast in de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Op basis hiervan is het treasurystatuut begin 2022 aangepast en door de raad van toezicht goedgekeurd.

Investeringsbeleid

De investeringsbegroting wordt jaarlijks vastgesteld, als onderdeel van de meerjarige exploitatiebegroting. De investeringsbegroting bestaat voornamelijk uit investeringen in IT, huisvesting (waaronder in het kader van duurzaamheid), meubilair en specifieke academie investeringen (zoals inrichting van laboratoria). In 2022 is voortgang gerealiseerd op het meer beleidsrijk bepalen van de meerjareninvesteringsbegroting. Belangrijke input hiervoor waren het strategisch plan 2020-2024, het meerjaren huisvestingsplan, de uitwerking van de investeringen in laboratoria en de Roadmap IV. Een deel van de investeringen wordt vanuit de middelen gemeenschappelijke kwaliteitsafspraken gefinancierd. In de continuïteitsparagraaf (zie paragraaf 15.2) is een uitgebreidere toelichting op de investeringsbegroting opgenomen.

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 wettelijke 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 die in het verdeelmodel dat het ministerie van OCW hanteert, met uitzondering van de peildatum (Saxion T-1 en OCW T-2) en het tarief. Daarnaast kunnen eenheden extra middelen toegewezen krijgen voor specifieke doeleinden. Het onderzoek en de diensten ontvangen vaste budgetten en (tijdelijke) middelen voor specifieke doeleinden. De verdeling van de extra (onderzoeks) middelen uit het bestuursakkoord wordt begin 2023 vastgesteld.

15.2 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 2023-2027. In het najaar van 2022 werd Saxion geconfronteerd met een aantal ontwikkelingen met impact op de financiële positie van Saxion. Het betreft onder andere een hogere dan verwachte afname van het aantal bekostigde studenten door een hogere uitval. Naast het verwachte effect op de instroom van de demografische ontwikkeling zorgde de internationaliseringsdiscussie voor een lagere dan begrote instroom van internationale studenten en de coronapandemie voor een trendbreuk in de uitval en het afstudeerrendement.

De studentenprognose 2023-2027 is in juni 2023 geactualiseerd om een beter beeld te krijgen van de verwachte toekomstige ontwikkeling in het aantal (bekostigde) studenten. De effecten hiervan zijn in de hieronder gepresenteerde 'Ontwikkelingen van baten en lasten' weergegeven. Naast het financiële effect van de ontwikkeling in studentaantallen zijn extra financiële middelen vanuit het bestuursakkoord beschikbaar gekomen. Bovenstaande componenten zijn belangrijke ingrediënten voor de meerjarenbegroting en behoeven verdere uitwerking.

Op basis van de analyse van de herijkte studentaantallen in het voorjaar van 2023 is een herziening op de meerjarenbegroting gemaakt. In deze herziening zijn in de periode 2023-2027 maatregelen verwerkt die de terugloop van bekostigde studenten moet compenseren. Voor 2024 betekent dit een ombuiging van 4% structureel en dit loopt in de jaren erna naar verwachting op tot 7%. Deze ombuigingen zijn verwerkt in de meerjarenbegroting. Hierdoor is Saxion in staat operationeel een nihil resultaat te realiseren, los van incidentele lasten, die nodig zijn de nihil begroting te realiseren. In de meerjarenbegroting 2024-2028 wordt hier verder invulling aan gegeven.



De financiële buffers zijn en blijven in de begrotingsperiode gezond en hoger dan de streefwaarden. Het ingezette beleid om het portfolio te versterken wordt doorgezet.

Het ministerie van OCW bracht in juli 2022 het Bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap 2022 uit. In dit akkoord zijn extra middelen beschikbaar gesteld, onder andere voor praktijkgericht onderzoek, tekortsectoren en vitalisering van opleidingen in krimpregio's. Hiervan zijn in de begroting alleen de structurele extra middelen voor onderzoek van € 4,6 mln. per jaar budgetneutraal opgenomen.

In hoofdstuk 6 is een nadere toelichting opgenomen op de (verwachte) inzet van de nog beschikbare niet-normatieve NPO-middelen.

Financiële buffer

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

- De buffer in zowel liquide middelen als het eigen vermogen is meer dan toereikend om aan kortlopende verplichtingen te voldoen. Dit houdt deels verband met publieke bestemmingsreserves van circa € 23 mln., die vooral in de coronaperiode zijn ontstaan (€ 11 mln. NPO-versnellingsmiddelen en € 8 mln. onderuitputting centrale middelen kwaliteitsafspraken in verband met vertraging in investeringen). De publieke bestemmingsreserve voor kwaliteitsafspraken is extern geoormerkt; de andere bestemmingsreserves mogen ook voor andere doelen worden ingezet (intern geoormerkt). Onderstaand is een berekening van de buffer opgenomen, exclusief de publieke bestemmingsreserve kwaliteitsafspraken:
 - De liquiditeitsratio, current ratio, ultimo 2022 is 1,4; de streefwaarde is 1. Uitgaande van deze streefwaarde is er een liquiditeitsruimte van € 32 mln.
 - De solvabiliteit II-ratio ultimo 2022 is 47%; de streefwaarde is 35%. Dit betekent dat Saxion in staat is om aan lange termijn financiële verplichtingen te voldoen.

- In de meerjarenbegroting is jaarlijks rekening gehouden met een post onvoorzien van € 1,0 mln. Daarnaast zijn centrale 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 leveren aan het opvangen van tegen- en meevallers (zie paragraaf 12.5).

Intern risicobeheersings- en controlesysteem

Het risicobeheersings- en controlesysteem is nader toegelicht in paragraaf 12.5. Aanvullend zijn bij de meerjarenbegroting de volgende risico's benoemd:

Risico	Maatregel
Grotere onzekerheid met betrekking tot de ontwikkeling van het aantal (bekostigde) studenten en diploma's.	Technische analysemogelijkheden voor de studentenprognose verbeteren (met mogelijkheden tot scenarioanalyse) Uitvoeren van data-analyse.
Daling externe tarief per student in verband met een verwachte stijging van het aantal graden (geen compensatie in het macrobudget).	Na onderzoek/afstemming eventueel lobby bij het ministerie van OCW starten.
Onvolledige loon- en prijscompensatie vanuit het ministerie van OCW en het collegegeld.	Indien nodig: lobby bij het ministerie van OCW starten. De compensatie voor gestegen energiekosten wordt al beoordeeld.
Langdurige hoge inflatie, waardoor beschikbare middelen voor bijdrage aan subsidie- en contractactiviteiten vanuit het werkveld lager worden.	Dit kan niet worden beïnvloed. We zullen hier rekening mee houden bij de bepaling van de groeidoelstellingen.
Mogelijke structurele negatieve impact van IV/IT-projecten (zoals overschrijding budgetten, onvoldoende realisatie van de baten).	Strakkere budgetbewaking en het batenmanagement versterken.
Eenmalige kosten om besparingen te kunnen doorvoeren, zoals het afscheid nemen van medewerkers.	Strategische personeelsplanning, interne mobiliteit bevorderen, tijdig in gesprek en begeleiden van werk naar werk.
Vertraging in het realiseren van de besparingsopdracht.	Actieve sturing door het college van bestuur en de directeuren.

TABEL 15.5 RESULTATENREKENING, REALISATIE 2022 EN BEGROTINGEN 2023 TOT EN MET 2027

Vervolg tabel 15.5 pagina 124

(Bedragen x € 1.000)	Jaarrekening 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
BATEN						
Rijksbijdragen	245.825	229.739	223.166	217.279	213.709	215.498
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	10.826	17.641	14.500	14.500	14.500	14.500
College-, cursus-, les- en examen gelden	39.231	53.925	54.705	54.510	54.294	54.128
Baten werk in opdracht van derden	8.619	8.967	9.000	9.000	9.000	9.000
Overige baten	8.361	7.723	7.317	7.078	7.604	8.025
Totaal baten	312.862	317.995	308.689	302.366	299.107	301.151
LASTEN						
Personeelslasten	250.220	259.558	251.581	246.139	242.222	237.601
Afschrijvingen	12.501	14.536	17.297	18.475	18.527	19.396
Huisvestingslasten	11.377	11.629	10.842	10.114	10.164	10.161
Overige lasten	34.599	34.478	33.812	32.431	32.582	32.774
Totaal lasten	308.697	320.200	313.533	307.159	303.496	299.933
Saldo baten en lasten						
Saldo financiële baten en lasten	465	-1.299	267	334	401	468
Resultaat deelnemingen	41	-	-	-	-	-
Exploitatieresultaat	4.671	-3.505	-4.576	-4.459	-3.987	1.686
Waarvan resultaat via bestemmingsreserves	1.912	807	-1.176	1.341	1.813	1.686
Exploitatieresultaat exclusief bestemd resultaat	2.759	-4.312	-3.400	-5.800	-5.800	0

(Bedragen x € 1.000)	Jaarrekening 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
Specificatie resultaat via bestemmingsreserves						
Dotatie bestemmingsreserve kwaliteitsafspraken	4.199	2.694	2.145	1.944	2.514	2.553
Dotatie/onttrekking bestemmingsres. immateriële vaste activa	2.441	3.442	1.907	249	-273	-439
Onttrekking bestemmingsfonds Centers of Expertise	-503	-329	-228	-178	-178	-178
Dotatie/onttrekking bestemmingsres versnellingsmiddelen	-2.032	-5.000	-5.000	-674	-250	-250
Dotatie bestemmingsreserve duurzame inzetbaarheid	-2.584	-	-	-	-	-
Onttrekking bestemmingsreserve Corona	-1.263	-	-	-	-	-
Reserve extra middelen onderzoek uit bestuursakkoord	-	-	-	-	-	-
Reserve t.b.v. praktijkopleidingen onderzoek	1.654	-	-	-	-	-
Totaal resultaat via bestemmingsreserves	1.912	807	-1.176	1.341	1.813	1.686

In bovenstaande meerjarenbegroting zijn de effecten van de teruglopende bekostigde studentaantallen verwerkt, evenals de daarmee samenhangende noodzakelijke ombuigingen en de incidentele lasten om dit te realiseren. Hierdoor is Saxion in staat operationeel een nihil resultaat te realiseren vanaf 2027.

Het resultaat dat via de bestemmingsreserves wordt verwerkt, houdt verband met:

- Inzet van in het verleden gevormde bestemmingsreserves, zoals de versnellingsmiddelen NPO die in 2021 zijn ontvangen. Deze worden tot en met 2027 ingezet. Dit geldt ook voor de resultaten van de Centres of Expertise.
- 'Administratieve' resultaten in verband met investeringen, die vanuit de kwaliteitsmiddelen worden betaald, en het gedeeltelijk activeren van implementatiekosten van IT-projecten (immateriële vaste activa). De baten kwaliteitsmiddelen worden in het jaar van toekenning genomen, terwijl de afschrijvingskosten de komende jaren volgen.

De inzet van de bestemmingsreserve onderzoek in de komende jaren wordt in de te actualiseren meerjarenbegroting meegenomen. Hierin wordt ook het verloop van de bestemmingsreserve kwaliteitsafspraken nader beoordeeld en mogelijk aangepast.

Hieronder worden de belangrijke ontwikkelingen per rubriek nader toegelicht:

- *Rijksbijdragen:*

De afname in 2023 ten opzichte van 2022 met € 16 mln. wordt veroorzaakt door het wegvallen van de extra compensatie halvering collegegelden. In het studiejaar 2021/2022 gold de maatregel, in verband met corona, eenmalig voor alle studenten. Daartegenover staan vanaf 2023 extra middelen voor onderzoek vanuit het bestuursakkoord. De daling van € 7 mln. in 2024 ten opzichte van 2023 houdt voor € 10 mln. verband met lagere bekostigde aantallen per 1 oktober 2022. Anderzijds is sprake van extra kwaliteits- en overige middelen. Na 2024 is sprake van een fluctuerend verloop in verband met de verwachte ontwikkeling van het aantal bekostigde inschrijvingen en graden. Het intern tarief per student is in de gehele begrotingsperiode gelijk gehouden aan dat van 2023.

- *Overige overheidsbijdragen en -subsidies:*

In de meerjarenbegroting is een inschatting van de subsidiebatens 2023 tot en met 2027 opgenomen. De extra middelen voor onderzoek vanuit het bestuursakkoord zullen op termijn naar verwachting een positief effect hebben op de subsidiebatens. Hiermee is nog geen rekening gehouden.

- *College-, cursus-, les- en examengelden:*

De stijging in 2023 ten opzichte van 2022 met € 15 mln. houdt verband met het beëindigen van de coronamaatregel halvering collegegelden in het studiejaar 2021/2022. Exclusief dit effect dalen de collegegelden ten opzichte van 2022 als gevolg van de dalende studentenaantallen. Hiertegenover

staat een verhoging van het collegegeldtarief. Het collegegeld na 2023 is stabiel. Enerzijds is er sprake van demografische krimp en anderzijds is ervan uitgegaan dat groei plaatsvindt door nieuwe opleidingen en meer studenten in deeltijd. Daarnaast is ervan uitgegaan dat de uitval na het schooljaar 2022/2023 stabiliseert op het normale niveau van voor de coronapandemie.

- *Personeelslasten:*

De stijging in 2023 ten opzichte van 2022 betreft onder andere de cao-verhoging in 2022, die in 2022 een gedeelte van het jaar en vanaf 2023

het hele jaar effect heeft). Daarnaast wordt de inschatting gemaakt dat de extra onderzoeksmiddelen uit het bestuursakkoord volledig ingezet en besteed worden. De personele lasten en het aantal fte's dalen vanaf 2024, voornamelijk als gevolg van de lagere bekostigde studentaantallen.

- *Afschrijvingen:*

De afschrijvingskosten stijgen in verband met verwachte investeringen vanaf 2023. Dit is bij de investeringen nader toegelicht.

- *Huisvestingslasten:*

De huisvestingslasten zullen dalen als gevolg van reductie in vierkante meters door afstoten van vastgoed of verhuur van ruimten.

- *Overige lasten:*

De overige lasten in 2023 zullen licht dalen ten opzichte van 2022. Vanaf 2025 zullen de overige lasten stabiliseren.

Ontwikkeling aantal studenten en medewerkers

De studentaantallen komen voort uit de in juni 2023 herijkte studentenprognose. De na-ijleffecten van de coronapandemie leiden tot een trendbreuk in de uitval van studenten. Daarnaast leidt de lagere instroom als gevolg van de demografische krimp tot een reductie van het aantal bekostigde studenten. Ook stromen minder internationale studenten in dan eerder verwacht als gevolg van de landelijke discussie over internationalisering. Door uitbreiding van het (deeltijd-) opleidingsportfolio in de komende jaren zal het aantal bekostigde studenten stabiliseren vanaf 2025.

Wij verwachten dat het aantal studievertragers, studenten die langer studeren dan het aantal daarvoor staande bekostigingsjaren, zal stijgen, waardoor het aantal ingeschreven studenten vanaf 2023-2024 zal stabiliseren.

TABEL 15.6 STUDENTENAANTALLEN NA HERIJKING IN MEI 2023

Ingeschreven studenten	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Bekostigde opleidingen	28.352	27.354	27.184	26.974	27.304	27.380
Saxion Next	196	166	170	170	170	170
Master niet bekostigd	176	166	170	170	170	170
Totaal aantal studenten	28.724	27.686	27.524	27.314	27.644	27.720

Het aantal bekostigde studenten zal evenwel dalen, waardoor de inkomsten zullen dalen.

TABEL 15.7 TOTAAL BEKOSTIGDE INSCHRIJVINGEN EN DIPLOMA'S

Studentontwikkeling	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Bekostigde inschrijvingen	23.874	22.626	21.157	20.961	21.190	21.263	21.311
Bekostigde diploma's	4.625	4.530	4.218	3.942	4.236	4.267	4.178
Totaal aantal studenten	28.499	27.156	25.375	24.903	25.426	25.530	25.489

Effect naar baten	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Studentgebonden bekostiging	-	-	170	162	152	149	152
Mutatie per jaar	-	-	-	-8	-10	-3	3
Cumulative mutatie	-	-	-	-8	-18	-21	-18

De groei in fte's in dienst en inhuur in 2022 en 2023 houdt verband met de inzet van de extra NPO-middelen, middelen kwaliteitsafspraken, extra middelen voor onderzoek vanuit het bestuursakkoord en de groei van project- en contractactiviteiten. Vanaf 2023 vindt een daling plaats in verband met de besparingsopdracht.

TABEL 15.8 (BEGROTE) GEMIDDELDE PERSONELE BEZETTING IN FTE'S INCLUSIEF SAXION NEXT

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Personeel primair proces	1.456	1.545	1.688	1.613	1.568	1.542	1.551
Bestuur / management	61	62	61	61	61	61	61
Ondersteunend personeel	849	883	909	869	844	830	835
Totaal medewerkers in dienst van Saxion	2.366	2.490	2.658	2.543	2.474	2.433	2.448
Inhuur	129	164	103	97	83	82	80
Totaal in dienst en inhuur	2.495	2.654	2.761	2.640	2.557	2.515	2.528

Ontwikkeling balans

TABEL 15.9 BALANS ULTIMO 2022 EN BEGROTE BALANSEN ULTIMO 2023 TOT EN MET ULTIMO 2027

(Bedragen x € 1.000)	Jaarrekening 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
VASTE ACTIVA						
Immateriële vaste activa	7.337	10.259	14.832	17.125	14.325	10.309
Materiële vaste activa	133.806	142.665	151.845	148.238	138.883	132.422
Financiële vaste activa	610	588	557	537	517	496
Totaal vaste activa	141.753	153.512	167.234	165.900	153.725	143.227
VLOTTENDE ACTIVA						
Voorraden	53	40	40	40	40	40
Vorderingen	16.905	12.322	12.522	12.722	12.922	13.122
Liquide middelen	113.757	95.517	71.226	64.105	67.891	75.867
Totaal vlottende activa	130.715	107.879	83.788	76.867	80.853	89.029
Totaal activa	272.468	261.391	251.022	242.767	234.578	232.256
Eigen vermogen	109.329	105.824	102.424	96.624	90.824	90.824
Voorzieningen	18.178	15.684	15.459	15.634	15.809	15.985
Langlopende schulden	54.447	51.199	48.230	45.261	42.293	39.324
Kortlopende schulden	90.514	88.684	84.908	85.247	85.652	86.123
Totaal passiva	272.468	261.391	251.022	242.767	234.578	232.256
Solvabiliteit I	40%	40%	41%	40%	39%	39%
Solvabiliteit II	47%	46%	47%	46%	45%	46%
Liquideiteitsratio (current ratio)	1,4	1,2	1,0	0,9	0,9	1,0

Toelichting belangrijkste ontwikkelingen:

- De balansen 2023 tot en met 2027 zijn afgeleid van de kasstroom-, investerings- en exploitatiebegrotingen 2023 tot en met 2027.
- De immateriële en materiële vaste activa stijgen door investeringen, zoals hieronder toegelicht. Vanaf 2024 (materiële vaste activa) en 2025 (immateriële vaste activa) is er een afname doordat de afschrijvingen hoger zijn dan de investeringen.
- De liquide middelen nemen af als gevolg van begrote investeringen voor 2023 tot en met 2027 en de incidentele lasten voor 2024 tot en met 2026.
- Het eigen vermogen muteert jaarlijks met de exploitatieresultaten (zie tabel 15.5).
- De voorzieningen worden voor het grootste deel gevormd voor het eigen risico voor wachtgelden, WIA-uitkeringen, werktijdvermindering senioren, jubilea, langdurig zieken en de regeling duurzame inzetbaarheid. Deze zijn gebaseerd op een bestendige gedragslijn op basis van ervaringscijfers.
- Langlopende schulden. De daling betreft de periodieke aflossing van € 3 mln. per jaar. Er is geen nieuwe opname van een lening begroot voor de komende jaren.

De financiële ratio's liggen de hele planperiode ruim boven de streefwaarden.

Huisvesting

In hoofdstuk 11.3 is nadere informatie over de huisvestingsstrategie opgenomen.

Investeringen

De begrote investeringen bedragen in 2023 circa € 26 mln., in 2024 € 31 mln., in 2025 € 17 mln., in 2026 € 6 mln. en in 2027 € 9 mln. Deze investeringen betreffen voornamelijk implementaties van software en investeringen in bouwkundige aanpassingen en technische installaties (onder andere in verband met verduurzaming), hardware van het wifinetwerk, audiovisuele apparatuur en nieuwe laboratoria. Hoewel investeringen in de meerjarenbegroting staan opgenomen, wordt elke investering afzonderlijk beoordeeld.



16.1	Inleiding
16.2	Organisatie
16.3	Onderwijs
16.4	Governance en bedrijfsvoering
16.5	Financiën
16.6	Klacht en beroep



zestien

16 Privaat onderwijs: Saxion Next

16.1 Inleiding

Saxion Next (met BRIN 29PY) verzorgt binnen Stichting Saxion onbekostigde bacheloropleidingen. Onder verantwoordelijkheid van Saxion Next vindt de uitvoering van de opleidingen plaats binnen academies van Hogeschool Saxion. De speciale status van het private bacheloronderwijs wordt geborgd door een passende governancestructuur, door een transparante scheiding van publieke en private geldstromen, en door de naleving van de afwijkende regelgeving voor private activiteiten. Op initiatief van Saxion Next en in overleg met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en de Inspectie van het Onderwijs zijn in 2019 maatregelen getroffen om de eigenstandige positie van Saxion Next binnen Stichting Saxion beter te borgen. De minister van OCW heeft besloten om de bacheloropleiding Interior Design & Styling per 1 september 2021 te bekostigen. In 2022 biedt Saxion Next alleen nog de onvolledige bachelor Tweedegraads Lerarenopleidingen aan.

⁶ Het Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO) bevat de lijst van alle in Nederland georganiseerde opleidingen voor hoger onderwijs die door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap worden erkend.

16.2 Organisatie

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

- De onvolledige (deeltijd) Tweedegraads Lerarenopleidingen worden fysiek uitgevoerd binnen de academie Pedagogiek en Onderwijs (APO), waar Saxion Next onderwijsruimte huurt. Het gaat hier om zestien CROHO-licenties⁶ 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 2022 hebben geen wijzigingen in de eigendomsverhoudingen, de bestuursstructuur of bij de Kamer van Koophandel plaatsgevonden.

16.3 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, Toegepaste Psychologie en Interior Design & Styling, waarvoor later met succes door Hogeschool Saxion bekostiging is aangevraagd.

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 opleiding. Zij zijn al werkzaam in het onderwijs en kunnen versneld hun bevoegdheid verwerven. Op deze manier dragen de opleidingen bij aan het oplossen van het urgente probleem van het lerarentekort in de onderbouw van het voortgezet onderwijs.



Lopende accreditaties

Saxion Next heeft ultimo 2022 de volgende licenties. Zie bijlage 4 voor de zestien opleidingen.

TABEL 16.1 LOPENDE ACCREDITATIES SAXION NEXT

Opleiding	Accreditatie*
Bachelor 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 2022 stond opnieuw in het teken van verdere flexibilisering van het onderwijs middels de landelijke experimenten 'Leeruitkomsten' en 'Accreditatie onvolledige opleidingen'. De experimenten vinden hun grondslag in een algemene maatregel van bestuur (AMvB) waarvan de gelding medio 2022 afliep. De AMvB is door het ministerie van OCW verlengd na het indienen van een wetsvoorstel met als doel de leeruitkomsten en de accreditatie onvolledige opleiding in de WHW te verankeren. Per ultimo 2022 is het wetsvoorstel bij de Tweede Kamer in behandeling.

Ten behoeve van het experiment 'Leeruitkomsten' heeft de opleiding tot en met 2021 jaarlijks een groeidocument samengesteld. In dit document worden verbeteracties vastgelegd, die weer input zijn voor een zelfevaluatie en volgende audit. Hetzelfde geldt voor de aanbevelingen uit de interne audit van 2021. In 2022 heeft de opleiding systematisch gewerkt aan de verbetering van de opleidingen als opmaat naar de visitatie in 2023 met het oog op de heraccreditatie in 2024. Zo heeft de opleiding taalbeleid ontwikkeld en ingevoerd, is de begeleiding op het gebied van onderzoeksvaardigheden geïntensiveerd, is de flexibele invulling voor de werkenden verruimd met meer aandacht voor een persoonlijke invulling van het leertraject, is de visie op het eindniveau opnieuw gedefinieerd, heeft de examencommissie een model geformuleerd om het eigenstandig oordeel op het eindniveau van studenten te kunnen bepalen, en zijn de werkveldcommissie en

de opleidingscommissie in sterkere mate betrokken bij de evaluaties van het onderwijs.

Ook in het verslagjaar hadden de opleidingen te maken met de coronamaatregelen. We waren hierop voorbereid. Dat maakte dat we vlot konden schakelen tussen online en offline onderwijs. Al het onderwijs kon doorgang vinden en studenten liepen hierdoor geen studievertraging op.

De bachelor Tweedegraads Lerarenopleidingen heeft over het algemeen goede resultaten behaald. 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 de coronatijd

kandidaat-studenten wat voorzichtiger waren met een nieuwe baan en met de overstap maken naar het onderwijs. We verwachten dat door intensivering van marketing en communicatie de instroom stabiliseert.

Kwaliteitszorg

Saxion Next heeft een kwaliteitsplan. Daarin is de visie op kwaliteit vertaald naar uitgangspunten voor kwaliteitsbeleid en naar een passend kwaliteitssysteem en instrumentarium. De opleidingen hebben daaruit afgeleide kwaliteitsplannen. De uitkomsten van de visitaties laten zien dat de opleidingen systematisch en planmatig werken aan verbeterbeleid en verbetermaatregelen op grond van kwaliteitsonderzoeken, zoals visitaties, tevredenheidsonderzoeken en curriculumevaluaties. Voor de Tweedegraads Lerarenopleidingen geldt bovendien dat continu wordt gewerkt aan de aanbevelingen uit de zogenoemde vinger-aan-de-polsgesprekken in het kader van het experiment 'Leeruitkomsten'.

Saxion Next 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 de kwaliteitsstandaarden van de NRTO.

Samenwerkingsverbanden

De Tweedegraads Lerarenopleidingen participeren niet in samenwerkingsverbanden.

16.4 Governance en bedrijfsvoering

Stichting Saxion is de rechtspersoon voor hoger onderwijs die met Hogeschool Saxion Next (BRIN 29PY) onder eigen verantwoordelijkheid onbekostigd 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 Stichting Saxion, dat 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-en-control-cyclus (P&C-cyclus) opgenomen.

Medewerkers

De uitvoering van het onderwijs van Saxion Next vindt plaats door medewerkers met een aanstelling bij Hogeschool Saxion. Per 1 september 2021 worden alle medewerkers van de Tweedegraads Lerarenopleidingen, evenals de directievoerder Saxion Next, gedetacheerd vanuit Hogeschool Saxion. Daarnaast worden externe docenten ingehuurd op zzp-basis. Er zijn dus geen medewerkers met een aanstelling bij Saxion Next.

Risicoanalyse Saxion Next

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

- Onvoldoende tijdig kunnen bijsturen op financiële veranderingen.
 - De instroom in de Tweedegraads Lerarenopleidingen is in 2022 licht gedaald. De instroom blijft 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 2022 is deze buffer in opbouw en hebben opleidingen voldaan aan de afgesproken doelen. De opleidingen hebben geen gebruik hoeven maken van de mogelijkheid om coronagerelateerde maatregelen te financieren uit de buffer.
- Accreditatie Tweedegraads Lerarenopleidingen. Deze is gebaseerd op het experiment 'Accreditatie onvolledige opleidingen'. In 2022 heeft OCW een wetsvoorstel ingediend bij de Tweede Kamer 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. Tegelijk met de indiening van het wetsvoorstel is het experiment verlengd. Onzeker is of het wetsvoorstel tijdig, voor het verstrijken van de geldigheidsduur van de experimenten 'Flexibilisering', door de Eerste en Tweede 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 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 inzake de versterkte positie van examencommissies.

Het vrijstellingenbeleid verloopt via de examencommissie, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen vrijstellingen bij verkorte opleidingen en reguliere vrijstellingen. De informatievoorziening aan studenten is transparant en studenten zijn daar tevreden over, zo blijkt uit de NSE.

De naleving van de specifieke wet- en regelgeving op het gebied van private opleidingen betreft onder andere de volledige toerekening van kosten aan private activiteiten, het afwijkende klacht- en beroepsrecht en het naleven van de gedragscode van de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO), waar Saxion Next lid van is. De Algemene Voorwaarden van Saxion Next zijn in lijn met 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.

16.5 Financiën

Resultaat en eigen vermogen

Het resultaat van Saxion Next bedraagt in 2022 k€ 132 positief en het eigen vermogen per ultimo 2022 is k€ 1.304 positief.

Het resultaat is k€ 31 hoger dan begroot, voornamelijk vanwege:

- Een positieve vrijval voorziening debiteuren. Dit heeft geleid tot een stijging in de overige baten.
- Minder inzet docenten, vanwege lagere studentenaantallen. Dit heeft geleid tot een lagere personele last en lagere opbrengst collegegelden.

16.6 Klacht en beroep

In 2022 zijn geen klachten of beroepszaken aanhangig gemaakt.



1 Cijfers en trends

Door mutaties met terugwerkende kracht kunnen gegevens afwijken van de gegevens als weergegeven in het bestuursverslag 2021 van Saxion.

TABEL B1.1 TOTAAL AANTAL NIEUWE STUDENTEN STUDIEJAAR 2022/2023

	Studiejaar 2021/2022				Studiejaar 2022/2023				Groei
	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Totaal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Totaal	
Instream bekostigde opleidingen, 1 ^e jaar hoger onderwijs	5.576	504	50	6.130	4.920	489	44	5.453	-11,0%
Instream bekostigde voltijdse bachelor, 1 ^e jaar hoger onderwijs	5.531	-	-	5.531	4.871	-	-	4.871	-11,9%

TABEL B1.2 TOTALE NIEUWE INSTROOM ALLE OPLEIDINGEN

	Studiejaar 2021/2022				Studiejaar 2022/2023				Groei
	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Totaal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Totaal	
Totaal Saxion bekostigde opleidingen	6.491	873	140	7.504	5.858	833	122	6.813	-9,2%
Locatie Apeldoorn	220	15	-	235	217	8	-	225	-4,3%
Locatie Deventer	2.191	329	41	2.561	1.896	306	32	2.234	-12,8%
Locatie Enschede (incl. master ANP, HCSW en L&I)	4.080	529	99	4.708	3.745	519	90	4.354	-7,5%
Totaal Saxion niet-bekostigde opleidingen	25	133	-	158	13	115	-	128	-19,0%
Saxion Next*	-	88	-	88	-	71	-	71	-19,3%
Masters (onbekostigd)	25	45	-	70	13	44	-	57	-18,6%
Totaal	6.516	1.006	140	7.662	5.871	948	122	6.941	-9,4%
Waarvan nieuwe internationale instroom	644	173	-	817	611	149	-	760	-7,0%

* Opleiding Interior Design & Styling is per studiejaar 2021/2022 een bekostigde opleiding van Saxion. Er is geen voltijdsopleidingsaanbod meer.

TABEL B1.3 TOTAAL AANTAL STUDENTEN

	Studiejaar 2021/2022				Studiejaar 2022/2023				Groei
	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Totaal	Voltijd	Deeltijd	Duaal	Totaal	
Totaal Saxion bekostigde opleidingen	24.846	3.023	483	28.352	23.808	3.050	496	27.354	-3,5%
Locatie Apeldoorn	922	58	-	980	871	50	-	921	-6,0%
Locatie Deventer	7.815	1.110	149	9.074	7.562	1.121	157	8.840	-2,6%
Locatie Enschede (incl. master ANP, HCSW en L&I)	16.109	1.855	334	18.298	15.375	1.879	339	17.593	-3,9%
Totaal Saxion niet-bekostigde opleidingen	31	341	-	372	26	306	-	332	-10,8%
Saxion Next	-	196	-	196	-	166	-	166	-15,3%
Masters (onbekostigd)	31	145	-	176	26	140	-	166	-5,7%
Totaal	24.878	3.395	483	28.756	23.834	3.356	496	27.686	-3,7%
Waarvan internationale studenten	1.838	666	-	2.504	1.848	696	-	2.544	1,6%

TABEL B1.4 MARKTAANDEEL NIEUWE INSTROOM
(BRON: VERENIGING HOGESCHOLEN)

	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022*	2022/2023
Totaal Saxion opleidingen	5,3%	5,3%	5,2%	5,6%	5,3%
Bachelor voltijd, 1 ^e jaar hoger onderwijs	6,0%	6,0%	5,9%	6,4%	6,1%

* Per studiejaar 2021/2022 is de opleiding Interior Design & Styling als bekostigde opleiding toegevoegd aan het opleidingsaanbod van Saxion. Voorheen was dit een onbekostigde opleiding onder Saxion Next. Hierdoor zijn in 2021/2022 de zittende studenten ook geteld als nieuwe instroom bij Saxion. Daarom valt het marktaandeel van Saxion in dit jaar hoger uit.

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

	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Aantal mbo-instroom	2.291	2.424	2.437	2.371	2.310
Aandeel mbo-instroom	33,2%	34,0%	32,8%	32,2%	34,5%

2 Sociaal jaarverslag 2022

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

OP : OBP

Functies

95

OP : OBP

62% : 38%

OP
functieprofielen

11



medewerkers

2049

1581 Fte

OBP
functieprofielen

84



medewerkers

1149

968 Fte

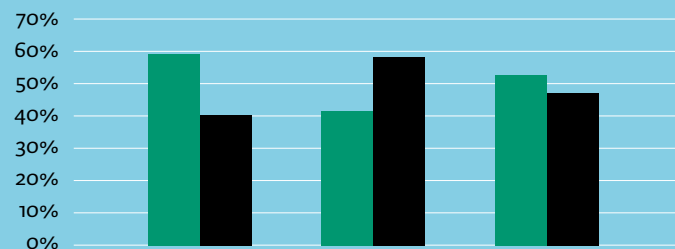
Genderidentificatie totaal en leidinggevend



Vrouw

59%

Top: CvB, Directeuren, Managers, Lectoren



	Totaal	Top	Subtop
Vrouw	59%	42%	53%
Man	41%	58%	47%

OP Functies

11

OP Top 3: 1806 Docent/onderzoekers (1412 fte)

Docent/onderzoeker 1

995

761 Fte

Hoofddocent/onderzoekers

459

400 Fte

Docent/onderzoeker 2

352

250,7 Fte

OP functies	Medewerkers	Fte's
Assistent Onderwijs en Onderzoek 1	35	25,8
Assistent Onderwijs en Onderzoek 2	19	6,1
Associate Lector 1	21	17,5
Docent/Onderzoeker 1	995	761,2
Docent/Onderzoeker 2 3	352	250,7
Hoofddocent 1	12	9,0
Hoofddocent/Onderzoeker	459	399,8
Lector 1	2	0,7
Lector 2	33	29,1
Medewerker Onderwijs en Onderzoek 1	81	54,8
Medewerker Onderwijs en Onderzoek 2	40	26,1
Totaal	2.049	1.581

OBP functiefamilies

6

OBP Functiefamilies	Medewerkers	Fte's
Administratie en Secretariaat	281	215,0
Facilitair	44	43,2
Informatie	104	78,8
Management	135	127,0
Ondersteuning	214	186,1
Staf	371	317,9
Totaal	1149	968,0

Arbeidsmarkttoelage

20

van de OP en OBP medewerkers kregen een arbeidsmarkttoelage.

Welk type contract hebben we?

Zoals in de CAO staat moet elke hogeschool met de CMR afspraken maken over het percentage flexibiliteit dat nodig is en er moet een percentage flexibiliteit als bovengrens vastgelegd worden in afstemming met de PMR (personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad).

Het principe van structureel werk (en geld) wordt uitgevoerd met een vast contract en tijdelijke werk (met tijdelijk geld) wordt uitgevoerd met een tijdelijk contract of met inhuur of uitzendkrachten, blijft van kracht, maar Saxion preciseert naar geldstroom. Per geldstroom is een maximaal flexpercentage afgesproken passend bij de tijdelijkheid dan wel vastigheid van de geldstroom.

Geldstroom	Max flex
Bekostigd onderwijs	15%
Onbekostigd onderwijs	50%
Onderzoek uit Rijksbijdrage 1e geldstroom	50%
Onderzoek uit Subsidies 2e en 3e GS	75%
Diensten	15%
Incidenteel	100%

Voor elke eenheid is een maximaal flexpercentage berekend. Nog niet alle eenheden voldoen aan het maximale flexpercentage, voor deze eenheden is afgesproken dat lopende tijdelijke contracten sneller omgezet worden naar vaste contracten. En dat nieuwe medewerkers vaker een vast contract krijgen.



Medewerkers

3195



Fte

2548,9

Vast

79%

Flex

21%

Aanstelling Fulltime

37%

Aanstelling Parttime

63%

Gemiddelde aanstellingsomvang

0,8fte

Vaste en tijdelijke dienstverbanden

2517 medewerkers: Vast contract (D2)

649 medewerkers: Tijdelijk contract (D4, D5)

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

Voltijd

Aantal fte

1171,0

Deeltijd

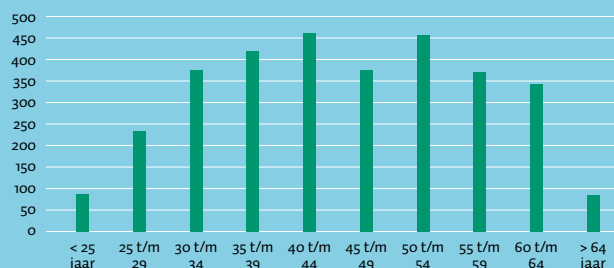
1377,9

Aantal medewerkers

1171

2024

Leeftijdsverdeling



Gemiddelde leeftijd

45,6 jaar

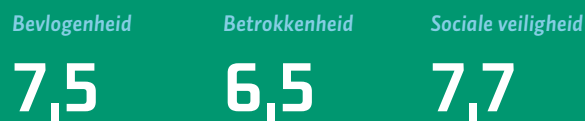
Het personeelsbestand van Saxion kent een evenredige leeftijdsverdeling



Over onze vitaliteit, professionaliteit en medewerkerstevredenheid

Om de twee jaar houdt Saxion een Medewerkerstevredenheids-onderzoek (MTO). In 2022 namen 2133 medewerker (= 68% van de medewerkers) deel aan het MTO. De resultaten van 2022 zijn als volgt samen te vatten: Goede deelname, hoge tevredenheid, zeker gezien de coronajaren. De algehele tevredenheid van de medewerkers is hoog met een 7,7. Medewerkers werken graag bij Saxion, zij voelen zich veilig en thuis.

Hoe medewerkers Saxion beoordelen als werkgever:



Top 3 trojtpunten:



Top 3 verbeterpunten:



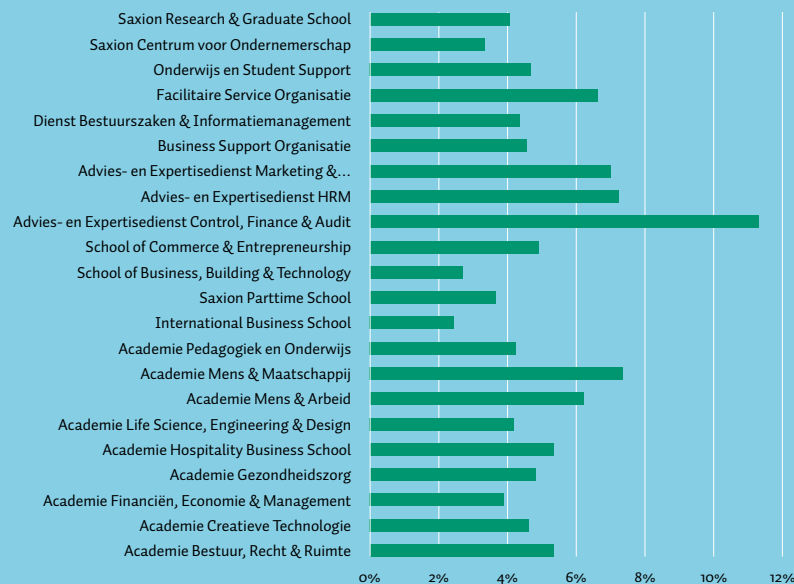
Docentprofessionalisering



Ziekteverzuim



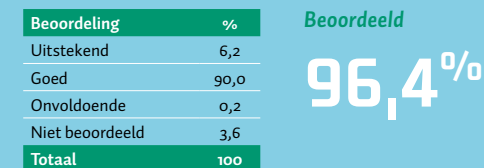
Voortschrijdend verzuimpercentage (365 dagen)



Inzet decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen

In 2022 is 1,4% van het getotaliseerde jaarinkomen (κ€ 2.040) besteed aan: kinderopvang, betaald ouderschapsverlof, collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering (gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid), thuiswerkvergoeding, aanvullende regeling zorgverlof en sportfaciliteiten.

Personeelsbeoordeling



Uitstroom en instroom



	Nieuw in dienst	Uit dienst
Aantal	525	381
FTE	366,8	252,8

Investeren in de toekomst

Ontwikkelingen in het onderwijs, in de regio en de wereld volgen elkaar in snel tempo op. Dat vraagt om medewerkers die in staat zijn om deze veranderingen binnen Saxion vorm te geven. Het programma Ondersteuning van de Toekomst (OvT) heeft als doel de aan onderwijs en onderzoek ondersteunende processen te standaardiseren en te vereenvoudigen om in de toekomst efficiënter te werken.

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Alle academies hebben de impact van organisatie- en systeemveranderingen voor de doelgroep OvT in beeld gebracht met behulp van Strategische Personeelsplanning. Op basis daarvan is een professionaliseringstraject gestart. 73% van de vaste medewerkers is geschoold in Lean, 86% een loopbaancheck heeft gedaan en meer dan 90% ontwikkelgesprekken heeft gevoerd. Voorbereidingen zijn getroffen voor een maatwerk scholingstraject Digitale Vaardigheden. Beeld bij wat nodig is in de toekomst, de gesprekken en de professionalisering hebben geresulteerd in beweging: 36% van de vaste OvT doelgroep is sinds medio 2021 veranderd van functie of werkomgeving.

Diensten

8

Academies

13



75%

van de medewerkers is aangesteld bij een academie
(=2491 medewerkers (73% in fte))

Onderzoek



419

medewerkers hebben een (deel)aanstelling bij de 29 lectoraten:

Lectoren

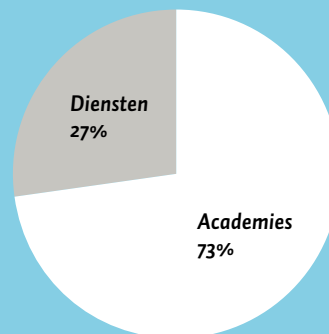
33

Docent/onderzoekers

356

Ondersteuners

27



Diensten, Support en overig	N	Fte
Business Support Organisatie	274	246,1
Onderwijs en Student Support	195	143,2
Facilitaire Service Organisatie	103	90,0
Advies- en Expertisedienst Marketing & Communicatie	69	56,7
Saxion Centrum voor Ondernemerschap	50	44,1
Advies- en Expertisedienst HRM	51	37,6
Advies- en Expertisedienst Control, Finance & Audit	27	23,5
Dienst Bestuurszaken & Informatiemanagement	26	21,1
Saxion Research & Graduate School	21	14,0
Overig (CvB & Expertisecentra)	12	9,0
Totaal	828,0	685,4

Academies	N	Fte
Academie Life Science, Engineering & Design	311	245,0
Academie Creatieve Technologie	282	228,1
Academie Gezondheidszorg 3	347	227,8
Academie Bestuur, Recht & Ruimte	259	194,5
Academie Mens & Arbeid	211	157,1
Academie Mens & Maatschappij	213	148,5
Academie Pedagogiek en Onderwijs	184	25,8
School of Business, Building & Technology	156	118,2
Academie Hospitality Business School	162	111,3
School of Commerce & Entrepreneurship	145	110,2
Academie Financiën, Economie & Management	122	90,1
Saxion Parttime School	57	45,9
International Business School	42	32,7
Totaal	2.491	1.835

Groei Saxion formatie

5,3%

	2021	2022
+ 144 medewerkers	3.051	3.195
+ 130 fte	2.419	2.549

3 Uitwerking notities Helderheid

Voor de tekst van deze bijlage is gebruikgemaakt van de volgende notities: ‘Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs’, van kracht vanaf 1 september 2003, ‘Aanvulling op de notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs’ van 31 augustus 2004 en de brief van de staatssecretaris van OCW van 20 juli 2005.

Regeling investeren met publieke middelen in private activiteiten

Het ministerie van OCW presenteerde op 14 april 2021 de nieuwe beleidsregel ‘investeren met publieke middelen in private activiteiten’. Deze vervangt thema 2 van de notities Helderheid. Vanaf 2023 moet in het bestuursverslag verantwoording op basis van deze beleidsregel plaatsvinden. We brengen de effecten van deze beleidsregel in kaart en zullen hierover in het jaarverslag 2023 rapporteren.

Thema 1: Uitbesteding

Binnen het reguliere onderwijs worden alle opleidingen door Hogeschool Saxion zelf of onder verantwoordelijkheid van Hogeschool 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 betalen naast het collegegeld geen extra kosten voor het kunnen volgen van het honoursprogramma.

Thema 2: Investeren met 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 privaats 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 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. Indien dit van toepassing is, zal hierover in het jaarverslag 2023 worden gerapporteerd.

Saxion heeft een deel van haar valorisatie-activiteiten ondergebracht in de afzonderlijke rechtspersoon Saxion Valorisation Enterprises B.V. (SaVaE). Vanwege de praktijkbreng binnen het onderwijs bij de academie Finance and International Business 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 (OER) van elke opleiding bij Hogeschool Saxion staat aangegeven op welke wijze een student de examencommissie kan verzoeken vrijstelling te verlenen voor het afleggen van een toets. Vrijstelling kan worden verleend 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 alleen 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 aangetoond bij het met goed gevolg hebben afgelegd van de toets waarvoor vrijstelling wordt verzocht. De examencommissie motiveert in haar beslissing op welke gronden het vrijstellingsverzoek wel of niet wordt gehonoreerd en archiveert de door de student aangeleverde documentatie bij zijn verzoek. De examencommissie registreert elke door haar verleende vrijstelling.

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

Voor Hogeschool Saxion geldt dat er geen:

- Buitenlandse studenten zijn die in Nederland een deel van de opleiding c.q. stage volgen en voor bekostiging worden opgevoerd. Er zijn studenten uit de EU/EER die, in verband met uitwisseling, een deel van hun studie bij Hogeschool Saxion volgen. Deze studenten betalen 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 IND controleren of een student van buiten de EER rechtmatig in Nederland verblijft in het kader van de Wet modern migratiebeleid. Hieraan zitten consequenties vast 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 Hogeschool Saxion is het niet toegestaan dat de instelling het collegegeld voorschiet of betaalt. Dit staat beschreven in het Protocol Aanmelden Toelating en Bekostiging (hoofdstuk 2.10). 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 Hogeschool Saxion deel aan Kies op Maat. Dit is een samenwerkingsplatform van hbo- en wo-instellingen, dat studenten de mogelijkheid biedt om delen van hun eigen opleiding bij een andere instelling te volgen. Veelal gaat het om afgeronde minoren van 15 of 30 EC. Voor de student zijn aan deze deelname geen extra kosten verbonden. Hij/zij neemt deel op basis van een Bewijs Betaald Collegegeld. De instellingen verrekenen onderling de kosten van deelname op basis van een vastgestelde prijs per EC. Er is als het ware sprake van uitbesteed onderwijs bij een andere bekostigde instelling, de student rondt de opleiding bij de eigen instelling af.

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

Studenten die niet als doel hebben een graad te behalen, worden geregistreerd als niet-reguliere studenten (cursisten). Hogeschool Saxion geeft cursisten de gelegenheid deel te nemen aan delen en of modules van opleidingen. De cursist ontvangt na afronding van het onderwijs een certificaat of bewijs van deelname. Zij betalen 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 de student alle onderdelen van het studieprogramma van de desbetreffende opleiding moeten halen.

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten

Saxion heeft geen bekostigde maatwerktrajecten.

Thema 9: Bekostiging van het kunstonderwijs

Sinds het studiejaar 2021/2022 is de opleiding Interior Design & 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 niet meer gehanteerd door het ministerie van OCW. Daarom is hier geen nadere toelichting opgenomen.

4 Opleidingen Saxion Next studiejaar 2022/2023

TABEL B4.1 OPLEIDINGEN SAXION NEXT STUDIEJAAR 2022/2023 (PEILDATUM: DECEMBER 2022)

CROHO-nummer	Naam opleiding
35201	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in aardrijkskunde
39113	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in beeldende vorming
35301	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in biologie
35193	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits
35207	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in economie
35195	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels
35196	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans
35197	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in geschiedenis
35411	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in maatschappijleer
35261	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in natuurkunde
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



5 College van bestuur

	Dr. J.L. Mulder	Dr. T. Kos	J.W. Meinsma
Functie:	Voorzitter college van bestuur	Vicevoorzitter college van bestuur	Lid college van bestuur
Portefeuille:	<ul style="list-style-type: none"> - Strategie - Onderzoek - Internationalisering - Woordvoering - Raad van toezicht - Centrale medezeggenschapsraad 	<ul style="list-style-type: none"> - Onderwijs en onderwijsondersteuning - Sustainable Development Goals (SDG's) - Informatievoorziening (IV) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bedrijfsvoering - Interne organisatie - Ondernemerschap
Strategische lijn:	<ul style="list-style-type: none"> - Internationalisering voor de regio - Externe oriëntatie en profilering 	- Saxion Onderwijsvisie en Onderwijsportfolio	- Slagvaardige organisatie
Academies:	<ul style="list-style-type: none"> - Academie Creatieve Technologie - Academie Life Science, Engineering & Design - School of Business Building & Technology - Academie Mens & Maatschappij - Academie Gezondheidszorg 	<ul style="list-style-type: none"> - Academie Mens & Arbeid - Academie Pedagogiek & Onderwijs - School of Commerce & Entrepreneurship - School of Finance & International Business - Saxion Parttime School - Saxion Next 	<ul style="list-style-type: none"> - Academie Bestuur, Recht & Ruimte - Hospitality Business School
Diensten:	<ul style="list-style-type: none"> - Dienst Bestuurszaken (exclusief Informatievoorziening) - Saxion Research and Graduate School 	<ul style="list-style-type: none"> - Dienst Bestuurszaken: informatievoorziening (IV) - Onderwijs en Student Support 	<ul style="list-style-type: none"> - Saxion Centrum voor Ondernemerschap - Facilitaire Service Organisatie - Business Support Organisatie - Human Resource Management - Control, Finance & Audit - Dienst Marketing & Communicatie

	Dr. J.L. Mulder	Dr. T. Kos	J.W. Meinsma
Extern:	<ul style="list-style-type: none"> - Twente - Overijssel - Den Haag - Internationaal - TechForFuture 	<ul style="list-style-type: none"> - Deventer - Regio Stedendriehoek (voorheen: Cleantech Regio) - TechYourFuture 	<ul style="list-style-type: none"> - Apeldoorn - Gelderland
Externe taken uit hoofde van functie:	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuurder Vereniging Hogescholen, portefeuilles onderzoek, digitalisering, SDG's - Lid Twente Board - Lid Stuurgroep Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT - Lid bestuur TKI Bouw en Techniek (bouw-, ontwerp-, techniekinnovatie) - Lid externe adviesraad ARCNL - Lid evaluatiecommissie ZonMw 	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Bestuurscommissie Onderwijs Vereniging Hogescholen - Lid Bestuurscommissie Vitale Regio's Vereniging Hogescholen - Lid ledenraad SURF namens Vereniging Hogescholen - Lid Stuurgroep Npulse namens Vereniging Hogescholen (voorheen Groiefonds Digitaliseringsimpuls Onderwijs) - Lid bestuur Deventer Kring van Werkgevers (DKW) - Lid Deventer Economisch Perspectief - Lid Strategische Board Regio Stedendriehoek (voorheen: Cleantech Regio) - Plaatsvervangend lid Comité van Toezicht voor Operationeel Programma EFRO regio Oost-Nederland 	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Foundersoverleg Novel-T - Bestuurlijke werkgroep Valorisatie van de Vereniging Hogescholen
Nevenfuncties:	<ul style="list-style-type: none"> - Lid raad van toezicht Quantum Delta NL - Lid van de adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (AWTI) 	<ul style="list-style-type: none"> - Lid raad van toezicht Stichting dEVENTer - Voorzitter raad van toezicht Khan Academy NL 	<ul style="list-style-type: none"> - Lid van de adviesraad van Expertisecentrum Inclusief Onderwijs - Lid van het algemeen bestuur van Stichting Present Nederland - Lid raad van toezicht Christelijke Onderwijs Groep Vallei & Gelderland-Midden (COG)

6 Raad van toezicht

De raad van toezicht bestaat in 2022 uit de volgende leden:

- De heer dr. Karl Dittrich; 1952; voorzitter, tevens lid Remuneratiecommissie, lid Commissie kwaliteit, onderwijs & onderzoek, man, Nederlands.
- Mevrouw ir. Karin Sluis, 1965, vicevoorzitter, 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.
- Mevrouw prof. dr. Christa Boer, 1971, lid, tevens voorzitter Commissie kwaliteit, onderwijs & onderzoek, vrouw, Nederlands.

Hoofdfuncties en nevenfuncties

Karl Dittrich:

Hoofdfunctie: EQAR; president.

Relevante nevenfuncties: lid raad van commissarissen Brightlands Health Campus.

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

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; voorzitter Universiteitsfonds Technische Universiteit Delft.

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

Paul Koch:

Hoofdfunctie: VDL Enabling Technologies Group Almelo, controller.

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

Eerste benoeming: 1 juni 2017; tweede benoemingstermijn tot 1 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 1 januari 2023.

Christa Boer:

Hoofdfunctie: Amsterdam UMC, vicedecaan Onderwijs Faculteit der Geneeskunde VU Amsterdam; portefeuillehouder Amsterdam UMC Doctoral School.

Relevante nevenfuncties: geen.

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

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



7 Gebruikte definities

Indicator	Definitie
Uitval 1e jaar	Voltijd bachelorstudenten, zonder bachelor-verleden in het hoger onderwijs, die na 1 jaar niet meer staan ingeschreven in het hoger onderwijs (zonder diploma).
Afstudeerrendement	Voltijd bachelorstudenten, die op 1 oktober van het studiejaar voor het eerst staan ingeschreven voor het betreffende type onderwijs (Ba) en binnen 5 jaar een diploma behalen (ongeacht type onderwijs, opleidingsvorm en soort onderwijs).
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	Mate waarin studenten Living Technology in hun opleiding ervaren: Het aandeel van de respondenten in de NSE dat het gemiddeld (zeer) eens is met twee stellingen over de mate waarin innovatieve technologie in het onderwijs is verweven.
Instream van internationale studenten	Instream van het aantal internationale studenten in Engelstalige bachelor- en masteropleidingen/opleidingsvarianten.
Producten met impact voor de beroepspraktijk	Het totale aantal van ontwerpen, modellen, systemen, methoden, adviezen, innovaties van zaken of diensten, verbeteringen van processen of beleid en prototypes dat door het lectoraat ten behoeve van de beroepspraktijk en maatschappij geleverd wordt.
Aantal publicaties	Het totale aantal nationale en het totale aantal internationale peerreviewed publicaties en vakpublicaties.
Spin-offs	Het aantal bedrijven dat (mede) is opgericht, dan wel (deels) verworven is door een medewerker of student van Saxion tijdens de werkzaamheden of studietijd bij Saxion óf binnen 5 jaar na het verlaten van Saxion én dat bedrijf is KvK-geregistreerd.
Aantal studentondernemers	Het aantal studenten dat bij de inschrijving voor een opleiding van Saxion aangeeft al een eigen bedrijf gestart te zijn (ofwel: het aantal Saxion-studenten dat aangeeft ondernemer te zijn).
Medewerkerstevredenheid	De gemiddelde score op de stelling: 'Ik ben tevreden over het werken bij Saxion'.
Ziekteverzuim	Het gemiddeld aantal zieke werknemers per honderd werknemers.
Inclusiviteit	De gemiddelde score op de volgende vragen die in het medewerkerstevredenheidsonderzoek worden gesteld: 'Ik ben tevreden met de maatregelen die mijn organisatie neemt ter bevordering van gelijkheid, inclusiviteit en diversiteit', 'Achtergrond (leeftijd, geslacht, afkomst, seksuele geaardheid etc.) is niet van invloed op hoe men in mijn organisatie behandeld wordt', en: 'De organisatie bevordert een cultuur van gelijke kansen'.
CO ₂ -voetafdruk	De CO ₂ -uitstoot van Saxion in een periode van een jaar.

De volgende indicator is nog niet beschikbaar:

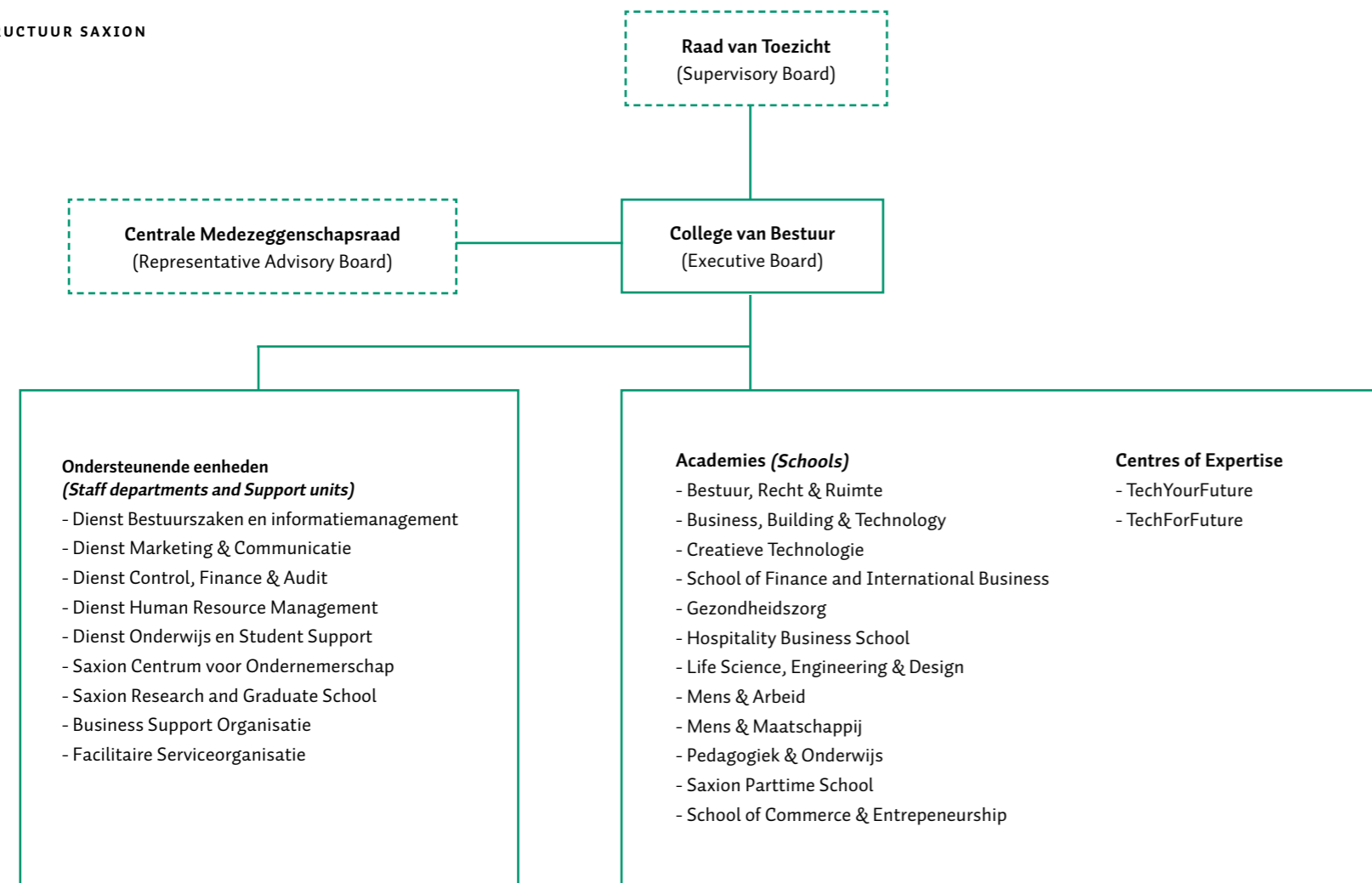
- 'Mate waarin internationale studenten na afronding van hun studie in de regio blijven wonen.'

De volgende indicatoren worden opnieuw gedefinieerd:

- De indicator 'Omvang derde geldstroom ten opzichte van de totale baten onderwijs' is komen te vervallen, hiervoor wordt een nieuwe indicator opgesteld.
- De indicator 'Omvang derde geldstroom ten opzichte van de totale baten onderzoek' is komen te vervallen, hiervoor wordt een nieuwe indicator opgesteld.

8 Organogram

FIGUUR B8.1 HOOFDSTRUCTUUR SAXION



9 Duurzaam jaarverslag 2022

Inhoud

Inleiding	153
Green Office	154
Activiteiten	154
Ondersteuning studenten	155
Inbedding van SDG's	156
Samenwerking in de regio	157
Organisatie	157
Onderwijs	158
Onderzoek en Ondernemerschap	159
Onderzoek	159
Ondernemerschap	159
Organisatie	160
Klimaat en Energie	162
Mobiliteit	164
Circulariteit	168
Bewust en Gezond	170
Strategische besluitvorming	172



Inleiding

Duurzaamheid staat bij Saxion hoog op de agenda. Wij zien het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan de ecologische, economische en sociale opgaven van deze tijd. We zijn ervan overtuigd dat een grote diversiteit aan mensen en benaderingen leidt tot een grote diversiteit aan ideeën, oplossingen en creativiteit. Dit helpt om (jonge) mensen op te leiden om de complexe maatschappelijke vraagstukken van nu en in de toekomst op te pakken.

In 2018 heeft Saxion de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties ondertekend. Wij zetten ons in voor deze 17 doelen. Dat doen wij binnen ons onderwijs, onderzoek, ondernemerschap en organisatie. Hierbij zetten wij ons zowel in voor onze eigen regio als voor andere plekken in de wereld.

Het Saxion Green Office is dé plek bij Saxion waar we de SDG's verankeren. Vanuit het Green Office inspireren, enthousiasmeren en activeren wij studenten en medewerkers om een bijdrage te leveren aan de SDG's. Daarnaast zorgt het Green Office ervoor dat duurzame initiatieven zichtbaar worden voor heel Saxion en proberen wij de betrokkenheid van studenten bij deze initiatieven te verhogen. We organiseren evenementen en brengen samenwerking tot stand. De ambitie van het Saxion Green Office is om de SDG's onderdeel te maken van het DNA van medewerkers en studenten.

Ook heeft Saxion in het najaar van 2020 de duurzame ambitie voor de organisatie (bedrijfsvoering) vastgesteld. De duurzame missie is veelomvattend. 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. Naast deze vier thema's is aandacht voor strategische besluitvorming. We hebben per thema onze ambitie voor de lange termijn geformuleerd en deze vertaald naar doelstellingen en opgaven voor de periode tot en met 2024. Samen aan de slag is het motto!

Dit duurzame jaarverslag toont de bereikte resultaten en de voortgang op de duurzame doelen voor de organisatie van 2022.

Green Office

Het Green Office heeft in 2022 een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Dit geldt zowel in activiteiten, zichtbaarheid, doelmatigheid als in organisatie. Het van onderaf aanjagen was ook in 2022 de gekozen aanpak. Merkbaar is de enorme betrokkenheid van zowel de medewerkers van het Green Office als van geïnteresseerde studenten en medewerkers. Gedurende het jaar nam de vraag voor ondersteuning en advies aan het Green Office toe.

Activiteiten

In 2022 heeft het Green Office tal van activiteiten georganiseerd. Hieronder zijn de belangrijkste activiteiten op een rij gezet.

- Green Ambassador Programme en Days

In mei en november is Green Ambassador Day georganiseerd waarbij bestuurder Timo Kos aan studenten en medewerkers hun certificaat vanuit het Green Ambassador Programme uitreikte. Beide events hadden een goede opkomst en inspirerende sfeer. Inmiddels kunnen alle genomineerden ook een Edubadge bij hun certificaat krijgen, welke zij makkelijk kunnen delen met toekomstige werkgevers.

- Week van de Duurzaamheid

In samenwerking met de UT en ROC van Twente hebben we voor het 3e jaar op rij de Week van de Duurzaamheid georganiseerd met uiteenlopende events. Iedere onderwijsinstelling had zijn eigen activiteiten die ook toegankelijk waren voor de studenten en medewerkers van de andere onderwijsinstellingen. Daarnaast was er een gezamenlijke afsluiting met Babette Porcelijn als spreker.

- Menstruatie challenge

Aan het begin van het studiejaar hebben we in Deventer de menstruatie challenge georganiseerd. Een bijzonder goed bezochte activiteit waarbij mannelijke studenten en medewerkers konden ervaren wat het is om menstruatiepijn te hebben. Ook was er een gastles over menstruatie. Het mooiste compliment was van een docent die vertelde dat hij zijn studentes nu beter kon begeleiden.

- SDG challenge

Ook dit jaar hebben diverse studenten deelgenomen aan de jaarlijkse HBO SDG-Challenge. In zowel het team dat als winnaar werd aangewezen door de jury als de publiekswinnaar waren studenten van Saxion actief.

- Introductie SDG in de spotlight per kwartiel

Elk kwartiel staat er vanuit het Green Office een andere SDG centraal. We delen informatie, er verschijnt een blog en we delen wat we als Saxion bijdragen aan deze SDG. Ook activiteiten die plaatsvinden met betrekking tot deze SDG krijgen extra aandacht.

- Green Office als weggeefpunt

In Deventer heeft het Green Office een weggeefpunt gecreëerd. Studenten en medewerkers kunnen kleding, boeken, eten, cosmetica en groenstekjes die zij niet meer gebruiken inleveren. Andere mensen kunnen dit op hun beurt meenemen.



Ondersteuning studenten

Naast de eigen activiteiten die het Green Office organiseert werd gedurende het jaar ook ondersteuning geboden aan studenten die hun eigen activiteit of plan wilden uitvoeren. In 2022 hebben wij de volgende activiteiten ondersteund:

- QUEER! is deze zomer opgericht. Deze studievereniging is speciaal voor iedereen die onder de lhbtq+-paraplu valt of zich daarmee verbonden voelt. We hebben hen geholpen bij enkele voorbereidingen.
- Studievereniging Syntaxis heeft ons benaderd om de Petman te introduceren voor de inzameling van petflesjes. Inmiddels staan er, met onze hulp, bij Syntaxis en nog 10 andere studie- en studentenverenigingen Petmans. De opbrengst van de ingezamelde petflesjes gaat deels naar de plastic soup foundation.
- Een collega heeft het initiatief genomen tot een studenten moestuin. Wij hebben haar ondersteund bij de eerste stappen en het leggen van connecties en verbindingen binnen Saxion.
- Samen met een studentenpsycholoog hadden we het idee om menstruatie artikelen beschikbaar te maken voor studenten. In samenwerking met de FSO is er nu op elke Saxion locatie een toilet waar deze artikelen gratis verkrijgbaar zijn.



Inbedding SDG's

Het Green Office zet zich in om de SDG's in te bedden binnen het onderwijs, onderzoek en ondernemerschap van Saxion. Zo zijn wij regelmatig in gesprek met collega's uit het onderwijs en nemen we in onze acties de Saxion Onderwijsvisie als uitgangspunt. Ook verbinden we actief collega's aan elkaar om op deze manier kennis te delen en te verspreiden.

In 2022 heeft het Green Office de volgende concrete acties verzorgd:

- In samenwerking met TLC hebben we een kennisclip opgenomen die op een laagdrempelige manier uitlegt wat de SDG's zijn en hoe we hier binnen Saxion mee omgaan.
- We bieden via de Saxion Academy de Sustaingain aan. Met behulp van deze game delen we kennis over de SDG's en geven we tips om makkelijker vervolgstappen te zetten met een team om de SDG's in te bedden in de werkzaamheden.
- We hebben in 2022 veel gastlessen verzorgd. Bij de opleiding Facility Management is dit al een vast onderdeel geworden. De lessen lopen uiteen van basiskennis over SDG's meegeven, tot meer verdieping met uitleg wat Saxion al bijdraagt en het geven van masterclasses.
- Er is een rondgang gemaakt langs academiectoren. Met hen is besproken welke SDG's bij hen centraal staan en welke ondersteuning wij aanbieden bij het verder inbedden van de SDG's in het onderwijs.
- Samen met het International Office van Saxion zetten we stappen om zowel inkomende als uitgaande studenten kennis over duurzaamheid mee te geven en bewustwording te creëren over de verschillen tussen landen hierin. Tijdens de onboarding van internationale studenten hebben we hen kennis laten maken met de SDG's binnen Saxion.
- We waren opdrachtgever bij een tweetal projecten vanuit het onderwijs. Het betrof een opdracht vanuit de opleiding Urban Studies en het Smart Solutions semester.
- De SDG's zijn opgenomen in de Enterprise Architectuur principes van Saxion. De principes verwoorden wat Saxion belangrijk vindt, worden toegepast als toetsingskader bij veranderingen en bieden een basis voor besluitvorming.
- De afdeling Kwaliteit en regelgeving heeft duurzaamheid opgenomen in haar dashboard.
- Community vorming: de Teamsomgeving SDG's en duurzaamheid groeit gestaag. Kennis en informatie wordt daardoor steeds breder gedeeld.



Samenwerking in de regio

Saxion werkt samen met partners uit de regio. Het Green Office zoekt actief samenwerking op om kennis uit te wisselen en krachten te bundelen op het gebied van de SDG's. In 2022 werkten we samen met de volgende partners:

- Deventer4 GlobalGoals
(Dit is een samenwerking tussen Gemeente, het onderwijs, NGO's, bedrijfsleven en kunstsector om de SDG's verder in Deventer in te bedden.)
- Gemeente Deventer
- Ondernemershuis en SDG House Deventer
- Circulus Berkel
- Gelre partners rondom Apeldoorn
- ROC van Twente
- Universiteit Twente
- ROZ-groep

Organisatie

In 2022 is de bezetting van het Green Office gegroeid van 1 naar 3,3 fte, waaronder een trainee vanuit het Fast Forward programma. Daarnaast werken bij het Green Office 4 student-assistenten die ieder 1 dag in de week voor het Green Office werken.

Begin en eind van het jaar is een vaste medewerker toegetreden bij het Green Office. Verder heeft Rik Eijnsink (verantwoordelijk directeur voor de SDG's) in mei Saxion verlaten. In september hebben wij zijn opvolger Arjan Zemann verwelkomd.



Onderwijs

In veel opleidingen bij Saxion zit duurzaamheid al verweven. Dit komt simpelweg omdat de meeste opleidingen een bijdrage leveren aan de opgaven van deze tijd. Echter, dit is nog onvoldoende zichtbaar voor de studenten. Dat blijkt uit Nationale Studenten Enquête van 2022. Dit jaar was er voor het eerst een stelling over duurzaamheid opgenomen, namelijk:

“Mijn opleiding rust mij voldoende toe om bij te kunnen dragen aan verduurzaming van mijn toekomstige werkveld (met verduurzaming wordt bedoeld: ecologische, economische en/of sociale duurzaamheid).”

De gemiddelde score van studenten hierop is een 6,5. De opleidingen binnen sectoren waar al veel aandacht voor duurzaamheid is hebben veelal de hoogste scores. Denk aan bouwkunde, civiele techniek, facility management en fashion and textile technology. Opleidingen die vanuit hun vakgebied een (grote) bijdrage aan sociale duurzaamheid leveren, worden vaker niet als duurzaam herkend. Denk bijvoorbeeld aan de opleidingen Verpleegkunde, HBO Recht en Toegepaste Psychologie. Hier ligt dus nog een opgave.

De bereikte resultaten op het gebied van duurzaam onderwijs in 2022 zijn:

- De academies hebben een aantal van de SDG's centraal gesteld in hun onderwijs en onderzoek.
- In het Smart Solution Semester wordt van alle opdrachten zichtbaar gemaakt aan welke SDG's wordt bijgedragen.



- Het aanbod van minoren is gekoppeld aan de SDG's.
- Een medewerker heeft na het succes van de integratie van de SDG's in de opleiding Fashion and Textile Technologies de opdracht gekregen om andere opleidingen daarin te begeleiden.
- Bij de opleiding Interior Design & Styling lopen de SDG's door de hele opleiding heen. Ze vormen de basis bij opdrachten en zijn één van de uitgangspunten bij het ontwikkelen van een nieuw curriculum.
- Bij de opleidingen Facility Management, Bouwkunde, Civiele Techniek en Fashion and Textile Management is duurzaamheid ook een belangrijk onderdeel in het curriculum.
- Het is waarneembaar (maar nog niet meetbaar) dat er binnen alle opleidingen stappen zijn gezet om de SDG's in het onderwijs te integreren.

Onderzoek en Ondernemerschap

Onderzoek

Alle vormen van onderzoek die bij Saxion worden gedaan dragen bij aan één of meerdere SDG's. Onderzoek bij Saxion kent 5 zwaartepunten, ook wel thematische focusgebieden genoemd, waar expertises van verschillende lectoraten gezamenlijk een sterke en zichtbare bijdrage leveren aan grote maatschappelijke uitdagingen. Die maatschappelijke uitdagingen zijn te relateren aan de SDG's. De zwaartepunten zijn:

- Circulaire Innovatie & Energietransitie
- Gezondheid, Welzijn & Technologie
- Veiligheid & Digitalisering
- Sleuteltechnologieën
- Sociale en economische innovatiemethoden

Een mooi succes van 2022 is het winnen van de SustainaBul Best Practice prijs. De SustainaBul is de ranking van Studenten voor Morgen voor duurzame ontwikkeling van het hoger onderwijs. Het project 'Circulair Textiel Lab' van Saxion-lectorat Sustainable & Functional Textiles won.

Ondernemerschap

Het Saxion Centrum voor Ondernemerschap (SCvO) richt zich niet alleen op studenten die zich willen ontwikkelen tot ondernemer, maar ook op de ondernemende professional. Met kennis, programma's en faciliteiten helpt dit centrum studentondernemers om talenten optimaal te ontwikkelen. In elk advies en in elke training die het SCvO aanbiedt is de impact die de onderneming heeft op de omgeving een vast onderdeel. Daarmee is duurzaamheid in de basis onderdeel van de aanpak bij SCvO.

In 2022 heeft SCvO de Sustaingain gespeeld om meer inzicht te krijgen in hun eigen bijdrage en mogelijke impact op de omgeving. Hiermee is een belangrijke impuls gegeven aan het belang van de SDG's voor ondernemerschap. Dit biedt een goede basis om komend jaar verder mee te nemen in trainingen en advies.

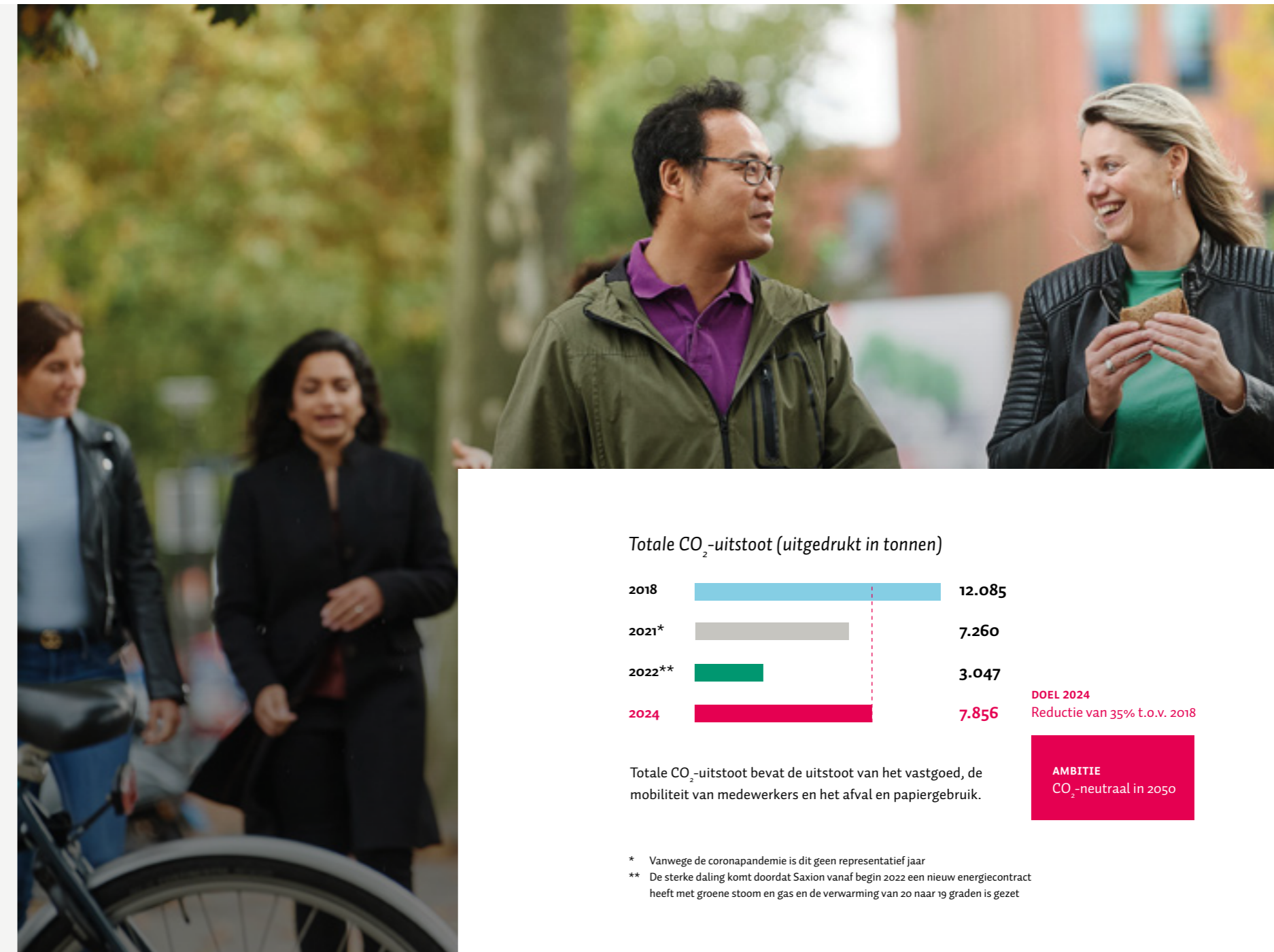
Tijdens de International Project Week 2022 werd door SCvO de SDG Entrepreneurship Award uitgereikt.





Organisatie

We zien het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om een belangrijke bijdrage te leveren aan de klimaatopgaven door onze organisatie te verduurzamen. Saxion heeft in het Strategisch Plan 2020 – 2024 een strategische doelstelling opgenomen voor de duurzame organisatie. Dit is uitgewerkt naar een duurzame ambitie voor onze organisatie. De duurzame ambitie kent vier thema's: klimaat & energie, circulariteit, mobiliteit en bewust & gezond. Per thema heeft Saxion een ambitie voor 2050 en concrete doelstellingen en opgaven voor de periode tot en met 2024. In 2022 zijn op ieder thema belangrijke (eerste) stappen gezet om de doelen voor eind 2024 te behalen. Per thema zetten we de belangrijkste resultaten van het afgelopen jaar op een rij.



Totale CO₂-uitstoot (uitgedrukt in tonnen)



DOEL 2024
Reductie van 35% t.o.v. 2018

Totale CO₂-uitstoot bevat de uitstoot van het vastgoed, de mobiliteit van medewerkers en het afval en papiergebruik.

AMBITIE
CO₂-neutraal in 2050

* Vanwege de coronapandemie is dit geen representatief jaar

** De sterke daling komt doordat Saxion vanaf begin 2022 een nieuw energiecontract heeft met groene stoom en gas en de verwarming van 20 naar 19 graden is gezet



Klimaat en energie

Een prettig verblijf (klimaat) in en om de gebouwen van Saxion met minder energieverbruik en meer groen.

CO₂-uitstoot vastgoed (uitgedrukt in tonnen)



* Vanwege de coronapandemie is dit geen representatief jaar

** De sterke daling komt doordat Saxion vanaf begin 2022 een nieuw energiecontract heeft met groene stoom en gas en de verwarming van 20 naar 19 graden is gezet

Verbruik gas, elektra en water

	2021	1.074.343 m ³	-22%
	2022**	835.179 m ³	t.o.v. 2021
	2021*	6.460.573 kWh	+4%
	2022	6.721.430 kWh	t.o.v. 2021
	2021	24.656 m ³	+24%
	2022	30.630 m ³	t.o.v. 2021

* Vanwege de coronapandemie is dit geen representatief jaar

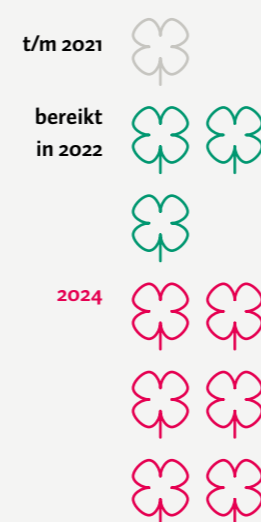
** De daling komt doordat de verwarming van 20 naar 19 graden is gezet

AMBITIE
CO₂-neutraal vastgoed
in 2050



DOEL 2024
Reductie van 20% t.o.v. 2018

Buitenruimte



BEREIKT IN 2022

- Gras vervangen door bloemenmengsel op hoek Parkweg/Ruyterlaan Enschede
- Vervolg aanleg groen voor gevel Handelskade Deventer
- Start aanbrengen bloembollen en bloemenmengsel rondom het hoofdgebouw Ko Wierenga

DOEL 2024

10 stappen zetten op weg naar onze ambitie

AMBITIE
Een klimaatadaptieve buitenruimte met aandacht voor biodiversiteit in 2050



Saxion heeft de ambitie om in 2050 een CO₂-neutrale vastgoedportefeuille en een klimaatadaptieve buitenruimte te hebben. Eind 2024 is de CO₂-voetafdruk van onze bedrijfsvoering teruggebracht met 35% en de CO₂-voetafdruk van ons vastgoed is in 2024 met 20% teruggebracht ten opzichte van 2018. Verder worden verbeteringen gedaan in het klimaatadaptief maken van onze eigen terreinen met aandacht voor biodiversiteit.

Bereikt in 2022:

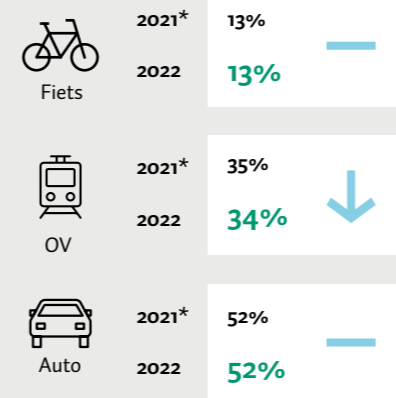
- Begin 2022 is het nieuwe contract ingegaan voor gas en elektra. Dit contract gaat uit van groene stroom en groen gas.
- Sinds het voorjaar is de verwarming van 20 naar 19 graden teruggezet om het gasverbruik terug te brengen. Dit doen we ook om minder afhankelijk te zijn van Russisch gas. De gasbesparing is 250.000 m³. Dit komt overeen met het gemiddeld gasverbruik van 200 huishoudens en is een besparing van 24% ten opzichte van 2021.
- De plannen voor het verduurzamen van de gebouwen Handelskade (Deventer) en Ko Wierenga (Enschede) zijn gereed. Dit zijn de twee gebouwen van Saxion waar het energielabel het minst gunstig is. De uitvoering gaat in 2023 van start. Hierbij gaat het om het vervangen van verlichting door LED, de vervanging van koelmachines combineren met warmteterugwinning en warmtepompen in Deventer, en het vervangen van CV ketels door warmtepompen in de vleugel van Wolvekamp in Enschede.
- In de studentenhuisvesting voor internationale studenten zijn meerdere maatregelen getroffen om het energieverbruik voor hen te beperken. Zo zijn er, waar mogelijk, knopthermostaten, waterbesparende douchekoppen, radiatorfolie, tochtstrips en LED-lampen aangebracht.
- De strategie voor klimaatadaptatie en biodiversiteit is vastgesteld met daarin onze visie, aanpak en doelen voor de periode tot en met 2030. Wij gaan al onze ruimtelijke mogelijkheden benutten, denk aan de daken, gevels en onze buitenruimten.
- In Deventer zijn langs de gevel tegels vervangen door groen.
- In Enschede zijn twee groenprojecten gestart, namelijk naast de ingang van het Epy Drost gebouw en op de hoek van de Parkweg/Ruyterlaan.
- Er is akkoord gegeven op het realiseren van een Klimaatplein in Enschede. De voorbereiding is gestart en in 2023 gaat de uitvoering van start.
- Er zijn screens aangebracht bij de steel van de tulpen en bij Forum met automatische bediening op basis van weersinvloeden. Dit is fijn voor het binnenklimaat en zorgt ervoor dat we minder hoeven te koelen (kost veel energie).



Mobiliteit

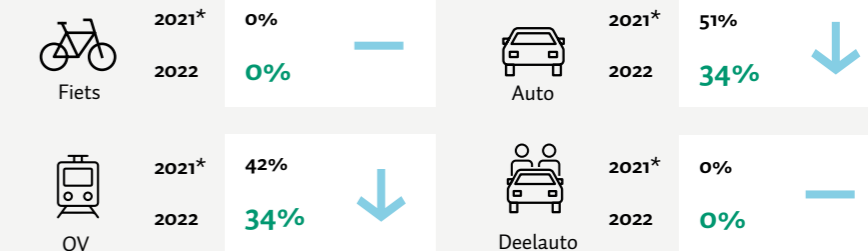
Saxion stimuleert het maken van duurzame keuzes in vervoer. Het motto is: ik kies en reis bewust!

Woon-werkverkeer totaal aantal 2022 12.852.000 km



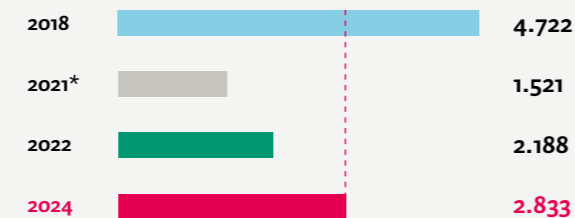
Verdeling van het aantal kilometers per voertuig

Zakelijk reizen totaal aantal 2022 4.349.853 km



Verdeling van het aantal kilometers per voertuig

CO₂-uitstoot mobiliteit (uitgedrukt in tonnen)

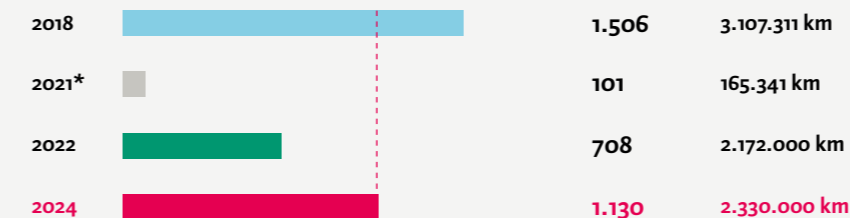


DOEL 2024
Reductie van 40% t.o.v. 2018

AMBITIE
CO₂-neutraal in 2050



Vliegreizen

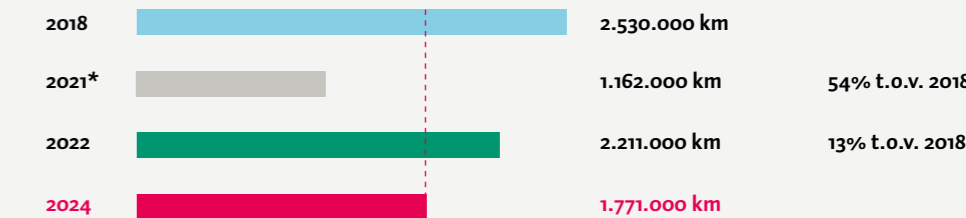


DOEL 2024
25% minder vliegen

* Vanwege de coronapandemie is dit geen representatief jaar



Eigen auto (zakelijk)



DOEL 2024
30% minder gebruik eigen auto voor zakelijk verkeer



Het is onze ambitie om in 2050 of zoveel eerder als mogelijk onze mobiliteit van medewerkers en studenten volledig CO₂-neutraal te hebben. Eerst wordt in 2020 het beeld volledig gemaakt met de CO₂-voetafdruk van studenten en woon-werk verkeer van medewerkers. Voor de periode tot en met 2024 gaat Saxion de CO₂-uitstoot van mobiliteit van medewerkers terugbrengen met 40%, de vliegreizen met 25% en het gebruik van eigen auto voor zakelijk verkeer met 30%. Al deze reducties gelden ten opzichte van 2018.

Bereikt in 2022:

- Het nieuwe mobiliteitsplan is vastgesteld met duurzaamheid als speerpunt. Dit is een belangrijke eerste stap in het realiseren van de duurzame doelen en ambities die Saxion heeft op het gebied van mobiliteit. Het nieuwe mobiliteitsbeleid stimuleert duurzame keuzes: we kiezen voor het vervoermiddel met de minste impact op de CO₂-uitstoot en dat bijdraagt aan de gezondheid van medewerkers.
- Per 1 juni wordt voor woon-werkverkeer reizen met het openbaar vervoer 100% vergoed.
- De fietsregeling is per 1 juni verhoogd, wat de aanschaf van een e-bike of speedpendelec makkelijker maakt en fiscaal voordeel biedt. Er is door 284 medewerkers al gebruik gemaakt van de nieuwe fietsregeling. In totaal hebben 325 mensen gebruik gemaakt van de fietsregeling in 2022 ten opzichte van 131 mensen in 2021. Dit is een stijging van bijna 250%.
- Voor internationale reizen is vliegen binnen een straal van 750 kilometer van Saxion niet meer toegestaan.
- Het CvB heeft besloten dat bij de vliegreizen die Saxion nog maakt vanaf 2023 de volledige CO₂ uitstoot gecompenseerd moet worden. Het betreft een compensatie van € 100,- per ton CO₂ uitstoot.
- De 4 bestelwagens op diesel zijn vervangen door 3 nieuwe bestelwagens, waarvan 2 elektrisch en 1 rijdt op HVO 100 brandstof (zeer schone brandstof)
- In Enschede zijn 10 laadpalen voor elektrische auto's bijgeplaatst. Nu zijn er in Enschede 16, in Deventer 6 en in Apeldoorn 2 laadpalen aanwezig.
- Er is een nieuw contract gesloten met Inqar waardoor elektrische auto's gehuurd kunnen worden.
- Het contract met de Deutsche Bahn is verlengd voor de komende 5 jaar. Hierdoor kunnen de Duitse studenten uit Nordrhein-Westfalen die bij Saxion studeren met de trein komen in plaats van met de auto. Waar zij voorheen 2 keer per jaar een nieuwe kaart kregen, is er nu in het contract geregeld dat de OV-kaart 5 jaar geldig is. Dus duurzaam blijven reizen én een circulair succes.



Circulariteit

Saxion werkt de komende jaren toe naar een economisch systeem van gesloten kringlopen.

Circulaire bedrijfsvoering

t/m 2021

bereikt in 2022



doel 2024



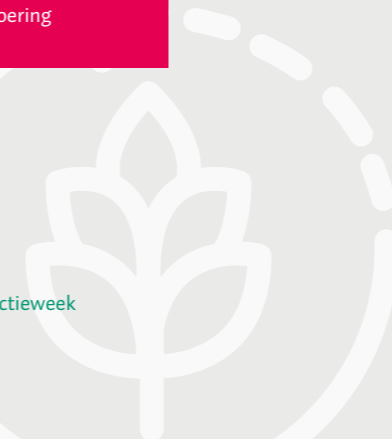
BEREIKT IN 2022

- Afschaffing fysieke schoolpas
- Introductie Billie Cup (herbruikbare koffiebeker met statiegeld)
- Oude fietsen krijgen nieuw leven
- Stoppen met ballonnen
- Doorvoeren circulaire verbeteringen introductieweek

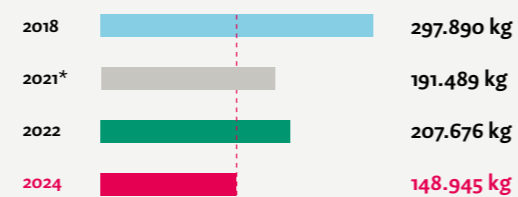
DOEL 2024

10 stappen zetten op weg naar onze ambitie

AMBITIE
Een volledig circulaire bedrijfsvoering

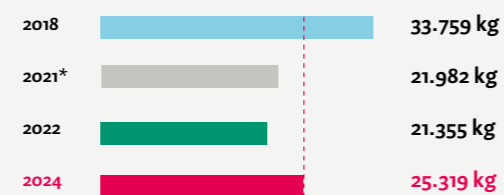


Afval



DOEL 2024
een reductie van 50% t.o.v. 2018

Papier



DOEL 2024
een reductie van 25% t.o.v. 2018

* Vanwege de coronapandemie is dit geen representatief jaar

Saxion heeft de ambitie om in 2050 een 100% circulaire bedrijfsvoering te hebben, waar we nu nog een volledige lineaire bedrijfsvoering hebben. Het is dus een noodzaak om circulariteit te verweven in de bedrijfsvoering. Om dit te bereiken worden leveranciers onze partners. Samenwerking met onze leveranciers is namelijk cruciaal voor het creëren van circulaire ketens. Eind 2024 heeft Saxion het restafval teruggebracht met minimaal 50%, het papiergebruik gereduceerd met 25% en zijn er 10 stappen gezet op weg naar circulaire bedrijfsvoering.

Bereikt in 2022:

- Saxion heeft een nieuw contract afgesloten voor meubilair met veel aandacht voor duurzaamheid. Dit contract zet de eerste stap op weg naar 100% circulair meubilair. De stappen die in 2022 zijn gezet betreffen:
 - Huismeesters hebben een rol gekregen bij meubilair. Zij repareren meubilair en vervangen onderdeel om daarmee wordt de levensduur van ons meubilair te verlengd.
 - Meubilair dat op een bepaalde plek overbodig is wordt getoetst op her-inzetbaarheid. Meubilair dat voldoet aan de normen wordt tijdelijk opgeslagen en daarna binnen Saxion herplaatst. Eventuele technische gebreken worden verholpen (refurbishen).
 - Meubilair dat niet meer voldoet aan de normen wordt door de leverancier gedemonteerd voor hergebruik van onderdelen of op verantwoorde wijze gerecycled, indien hergebruik niet mogelijk is.
- De Billie Cup, een herbruikbare koffiebeker met statiegeld, is binnen heel Saxion geïntroduceerd. Deze cup gaat stap voor stap de wegwerpbeker vervangen. Tijdens de Week van de Duurzaamheid in november 2022 kreeg iedereen die een eigen mok of Billie Cup gebruikte 25% korting op een warme drank. Ook nu nog krijgt iedereen die een eigen mok of Billie Cup gebruikt altijd 10% korting op de warme drank.

- Toetsen worden vanaf 2022 dubbelzijdig geprint. Dit bespaart jaarlijks zo'n 600.000 vellen papier.
- De fysieke schoolpas is afgeschaft. Dit scheelt jaarlijks het opsturen van circa 30.000 geplastificeerde passen, brieven en enveloppen naar studenten.
- Bij de introductieweek worden voortaan circulaire keuzes gemaakt. Denk aan een digitale aanmelding, een linnen goodiebag met een QR-code naar informatie in plaats van een plastic tas met flyers, papieren polsbandjes in plaats van plastic bandjes, en recyclebare disposables.
- We gebruiken binnen Saxion geen ballonnen meer. SaxEvents biedt dit niet meer aan en ook zijn ballonnen uit de bestellijst gehaald.
- We zijn gestopt met cellofaan om de bloemen die studenten bij de uitreikingen van hun diploma ontvangen.
- In de zomer zijn 17 fietsen, in zeer slechte staat, bij Saxion blijven staan. Zij krijgen een tweede leven door de samenwerking met Circulus Berkel uit Deventer en Arbe Dienstverlening uit Hengelo.
- Studenten van de minor Circulaire Economie hebben onderzoek gedaan naar circulaire verbeteringen ten aanzien van de introductieweek, kantoorartikelen, ICT-hardware van werkplekken, de schoolpas, de koffiebekers en afval.
- Samen met het Green Office is bij Syntaxis (studievereniging ACT) een inzameling voor petflessen geplaatst op verzoek van de studievereniging. Binnenkort volgen ook 10 andere studieverenigingen. De studieverenigingen zorgen voor de inzameling en doneren een deel van de opbrengst aan Ocean Cleanup.
- De definities voor circulair inkopen en circulaire verbeteringen zijn geformuleerd zodat duidelijk is wat wij hieronder verstaan en wanneer een verbetering gezien wordt als 1 van de 10 verbeteringen op weg naar een circulaire bedrijfsvoering.
- De Printfactory is overgestapt van plastic naar papieren verpakkingstape en van plastic naar papieren tasjes.



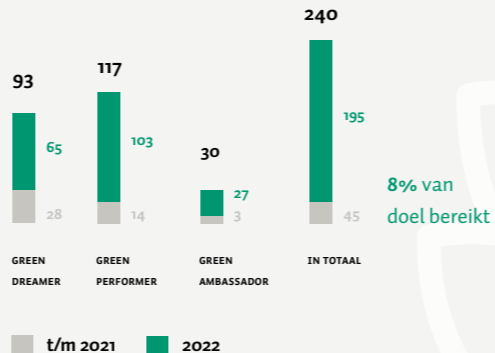
Bewust en gezond

We maken zichtbaar wat we doen. Zo informeren, inspireren en activeren we studenten en medewerkers. Ons motto is: samen aan de slag!

Green Ambassadors

Studenten

DOEL 2024
10% van de studenten heeft een certificaat van het Green Ambassador Programme



AMBITIE 2050
Duurzaamheid zit in DNA medewerkers en studenten

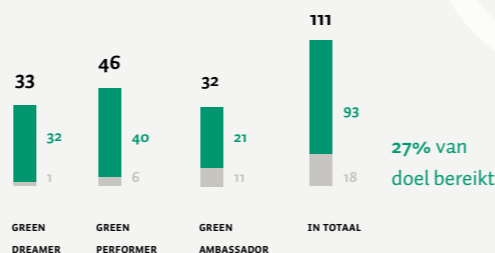
Saxion heeft de ambitie om duurzaamheid en gezondheid onderdeel te maken van het DNA van medewerkers en studenten. Wij gaan duurzaamheid zichtbaar maken en medewerkers en studenten actief betrekken en faciliteren bij duurzame initiatieven. Daarnaast zet Saxion zich in voor gezonde en bewuste studenten en medewerkers, binnen de invloedssfeer van bedrijfsvoering. Het doel is om mensen te faciliteren, inspireren en aan te moedigen een bijdrage te leveren aan de duurzame uitdagingen van deze tijd, zowel binnen als buiten Saxion. Eind 2024 is 10% van de studenten en medewerkers een duurzame ambassadeur van Saxion en staat Saxion in de top 3 van hogescholen bij de SustainaBul.

Bereikt in 2022:

- In mei en november is Green Ambassador Day gehouden. Tijdens deze events zijn 240 certificaten uitgereikt aan studenten en 111 aan medewerkers.
- Ieder kwartaal wordt de duurzame update gepost op MijnSaxion met daarin de bereikte resultaten.
- We zijn met de terugkerende campagne gestart: 'Verlaat je deze plek, doe de duurzaamheidcheck'.
- We hebben deelgenomen aan de landelijke Warmetruieudag.
- In de week rond de internationale dag van de biodiversiteit is de Strategie voor Klimaatadaptatie en Biodiversiteit vastgesteld, zijn rondleidingen gegeven op de stadscampus in Deventer en Enschede, en is samen met andere onderwijsinstellingen de promotiefilm 'Hoger Onderwijs werkt aan biodiversiteit' gelanceerd.
- Wereldfietsdag is benut om medewerkers die met de fiets naar het werk komen in het zonnetje te zetten. Zij kregen een appel en hadden de mogelijkheid om hun fiets te laten controleren en repareren. Dit is gedaan in samenwerking met Circulus Berkel uit Deventer en Bike Works uit Enschede. Dit zijn beide lokale maatschappelijke organisaties waar mensen met afstand tot de arbeidsmarkt werken.
- Bij de opening van het hogeschooljaar is veel aandacht besteed aan duurzaamheid en wat Saxion daaraan bijdraagt.

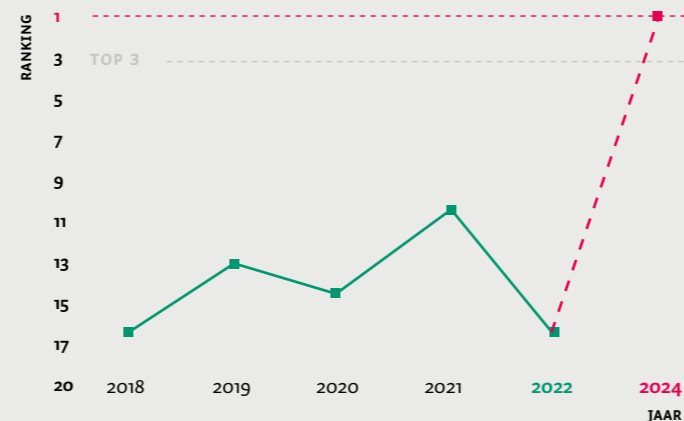
Medewerkers

DOEL 2024
10% van de medewerkers heeft een certificaat van het Green Ambassador Programme



SustainaBul

DOEL 2024
In de top 3 van deelnemende hogescholen komen





Strategische besluitvorming

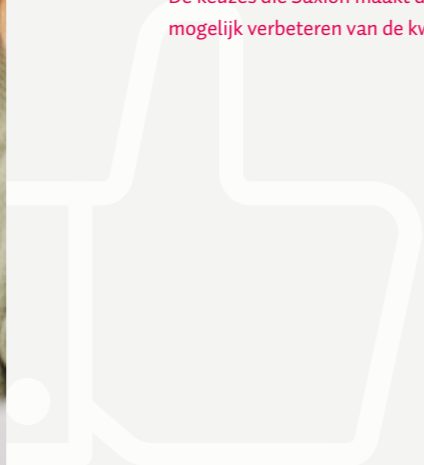
We maken duurzaamheid integraal onderdeel van onze keuzes en tonen de impact van een besluit op planet, people en profit.

AMBITIE

Het is onze ambitie om een positieve bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de leefomgeving bij de keuzes die wij maken en in geen geval een negatieve impact te creëren

DE DOELEN VOOR 2024 ZIJN

- Duurzaamheid is volledig ingebed in de strategische besluitvorming, waarbij sociale, economische en ecologische waarden integraal onderdeel zijn van de beslisriteria
- De keuzes die Saxion maakt dragen bij aan het in stand houden en waar mogelijk verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving



Bij Saxion krijgt duurzaamheid een structurele plek in de strategische besluitvorming. Het is onze ambitie om een positieve bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de leefomgeving bij de keuzes die wij maken en in geen geval een negatieve impact te creëren. Door naast de economische waarden ook de sociale en ecologische waarden in te bedden bij strategische keuzes zorgen wij ervoor dat dit wordt bereikt. Verder wordt duurzaamheid integraal onderdeel van al het op te stellen en te actualiseren beleid.

Bereikt in 2022:

- Er is een pilot gestart om duurzaamheid integraal onderdeel te maken bij de besluitvorming van Saxion. Deelnemende academies en diensten bieden de besluitstukken aan met daarin een integrale duurzame afweging. Er wordt gekeken naar de impact op people, planet en profit en zowel de positieve als negatieve impact van het besluit wordt benoemd.
- Er is een handleiding beschikbaar voor medewerkers om een integraal duurzame afweging te maken en onderdeel te maken van een besluitvoorstel.
- Het College van Bestuur heeft de eerste besluiten kunnen nemen op basis van een integrale duurzame afweging.
- Het nieuw mobiliteitsbeleid is vastgesteld met duurzaamheid als speerpunt.
- De Strategie voor Klimaatadaptatie en Biodiversiteit is vastgesteld voor de periode tot en met 2030.
- Het aanbestedingsbeleid is geactualiseerd waarin de relatie met de duurzame ambitie is opgenomen.
- Bij iedere aanbesteding is duurzaamheid onderdeel van de uitvraag geweest. In een groot aantal gevallen is duurzaamheid ook een gunningscriteria geweest.
- In de managementrapportages is alle eenheden voor het eerst concreet gevraagd wat zij reeds bijdragen aan de SDG's en duurzame bedrijfsvoering en wat hun voornemens voor 2023 zijn.



Jaarrekening

Balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming)	178
Staat van baten en lasten over 2022	179
Kasstroomoverzicht over 2022	180
Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	181
Overige gegevens	210
Bijlagen	216

jaarrekening

2022

Balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming)

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2022	31 december 2021
Vaste activa		
1.1 Immateriële vaste activa	7.337	4.896
1.2 Materiële vaste activa	133.806	137.372
1.3 Financiële vaste activa	610	657
	141.753	142.925
Vlottende activa		
1.4 Voorraden	53	36
1.5 Vorderingen	16.905	11.079
1.6 Liquide middelen	113.757	87.040
	130.715	98.155
	272.468	241.080
2.1 Eigen vermogen	109.329	104.658
2.2 Voorzieningen	18.178	15.130
2.3 Langlopende schulden	54.447	57.136
2.4 Kortlopende schulden	90.514	64.156
	272.468	241.080

Staat van baten en lasten over 2022

(Bedragen x € 1.000)	2022	Begroting 2022	2021
Baten			
3.1 Rijksbijdragen	245.825	235.341	220.350
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	10.826	13.875	12.198
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	39.231	38.003	46.983
3.4 Baten werk in opdracht van derden	8.619	9.203	7.432
3.5 Overige baten	8.361	7.139	7.778
Totaal baten	312.862	303.561	294.741
Lasten			
4.1 Personeelslasten	250.220	248.681	223.470
4.2 Afschrijvingen	12.501	13.458	12.122
4.3 Huisvestingslasten	11.377	11.001	9.753
4.4 Overige lasten	34.599	30.771	27.801
Totaal lasten	308.697	303.911	273.146
Saldo baten en lasten	4.165	350-	21.595
5 Financiële baten en lasten	465	1.229-	1.305-
Resultaat	4.630	1.579-	20.290
6 Resultaat deelnemingen	41	-	1-
	41	-	1-
Nettoresultaat	4.671	1.579-	20.289

Kasstroomoverzicht over 2022



(Bedragen x € 1.000)	2022	2021
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	4.165	21.596
Aanpassingen voor:		
4.2 Afschrijvingen	12.501	12.122
2.2 Mutaties voorzieningen	3.050	909
	15.551	13.031
Vlottende middelen:		
1.4 Voorraden	17-	7
1.5 Vorderingen	5.826-	2.782-
2.4 Schulden	26.453	160
	20.610	2.615-
Kasstroom uit bedrijfsoperaties:	40.327	32.012
5 Ontvangen interest	1.712	-
5 Betaalde interest	1.267-	1.317-
	445	1.317-
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	40.772	30.695
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.1 Investerings in immateriële vaste activa	3.640-	2.138-
1.2 Investerings in materiële vaste activa	7.588-	11.159-
1.3 Mutaties leningen financiële vaste activa	47	77
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	11.181-	13.220-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
2.3 Nieuw opgenomen leningen	466	356
2.3 Aflossing langlopende schulden	3.340-	3.239-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	2.874-	2.883-
Mutatie liquide middelen	26.717	14.592
Verloop van toename kasstroom		
Stand liquide middelen 1/1/2022	87.040	
Stand liquide middelen 31/12/2022	113.757	
Mutatie liquide middelen	26.717	

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 Associate degree-opleidingen (Ad-opleidingen); zowel voltijd als deeltijd), praktijkgericht onderzoek en kennisvalorisatie.

Continuïteit

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van een continuïteitsveronderstelling.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2022.

Herrubricering

De cijfers over 2021 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2022 mogelijk te maken. Dit is toegelicht bij de posten. De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand boekjaar.

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. Investerings in immateriële en materiële vaste activa zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. Nieuwe leningen en betaalde aflossingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

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

Algemene grondslagen

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO). 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 passiva worden tegen historische kostprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Een actief wordt in de balans verwerkt, wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa. Een verplichting wordt in de balans verwerkt, wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen. Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen en niet op basis van voordelen en risico's, waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen. Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

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

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

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn niet gewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

Schattingswijziging

De voorziening duurzame inzetbaarheid is tot en met 2021 berekend op basis van het spaarsaldo van de medewerkers die in lijn met de voorwaarden gesteld in de cao sparen voor een sabbatical. In de cao 2022-2023 zijn nieuwe afspraken gemaakt over de aanwending van gespaarde saldi aan verlof. De reikwijdte is daarmee uitgebreid naar meer dan alleen sabbatical. Hierdoor is de berekening van de voorziening gewijzigd. Op basis van de cao 2022-2023 zijn vakbonden en werkgevers overeengekomen dat medewerkers

het spaarsaldo voor alle doelen kunnen laten uitbetalen. Ultimo 31 december 2022 is de voorziening uitgebreid naar alle gespaarde saldi van verlof van de medewerkers. Deze wijziging in de berekening van de voorziening heeft geleid tot een eenmalige dotatie van k€ 2.706 ten laste van het resultaat 2022. Deze wijziging is als schattingswijziging behandeld en toegelicht in deze jaarrekening.

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

Financiële instrumenten omvatten bij Saxion debiteuren 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 waardevermindingsverliezen.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Immateriële vaste activa

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

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

De investeringen betreffen implementatiekosten van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering ondersteunende software. Alleen externe kosten, die aan de activeringscriteria voldoen, worden geactiveerd. Bestede uren door medewerkers die in dienst zijn, worden niet geactiveerd. 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 het 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 vervolwaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering. Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend

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

Langlopende vorderingen

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

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

Bijzondere waardeverminderingen of vervreemding van vaste activa

Op iedere balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort (inventaris op academieniveau en vastgoed op niveau van aangehouden locaties). Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardevermindering verlies 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 incurantheid van de voorraden.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente, rente-inkomsten ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Onderhanden projecten

De onderhanden projecten worden gewaardeerd op basis van de gerealiseerde uren en externe kosten. Uren voor het verkrijgen van projecten worden niet geactiveerd. De uren zijn gewaardeerd tegen de afgesproken projecttarieven en de kosten tegen de inkoopprijs, onder aftrek van het aandeel cofinanciering. Reeds gefactureerde bedragen en ontvangen subsidies met betrekking tot onderhanden projecten worden in mindering gebracht op de onderhanden projecten. Het saldo van een onderhanden project kan per balansdatum een vordering of een schuld zijn, afhankelijk van de mate van de gerealiseerde projectkosten, de toerekening aan de exploitatie, en de reeds ontvangen subsidies en gedeclareerde termijnen voor contractactiviteiten. Indien het saldo van een onderhanden project:

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

Winstneming van door derden gefinancierde projecten is bepaald volgens de ‘completed contract’ methode. Winstneming van de subsidieprojecten is bepaald volgens de ‘percentage of completion methode’, ofwel de POC-methode. Zie voor een verdere toelichting de grondslagen voor de bepaling van het resultaat. Verwachte verliezen worden in de staat van baten en lasten verwerkt zodra deze bekend zijn.

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 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 overige voorzieningen worden eveneens tegen nominale waarde opgenomen.

Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend. Het aflossingsbedrag van het lopende jaar wordt onder de kortlopende schulden opgenomen. Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Schulden worden na de eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

Kortlopende schulden

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend. Schulden worden niet gesaldeerd met activa. Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Schulden worden na de eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen (waaronder geoormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post als vooruit ontvangen bedrag gereserveerd. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Baten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Lasten en risico’s die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Opbrengstverantwoording

Normatieve rijksbijdragen

Rijksbijdragen, inclusief de geoormerkte 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. 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 hierna: 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.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Immateriële vaste activa en materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en verliezen uit de incidentele verkoop van immateriële en materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

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 het ministerie van 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 2022.

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 2022 zijn geen nieuwe leningen afgesloten en de verwachting is dat dit in 2023 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 (totaal k€ 5.667 stand per 31 december 2022). De overige opgenomen leningen hebben een vast rentepercentage. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd.

Marktwaarderisico

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

Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

Bepaling reële waarde

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn. De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

Verbonden partijen

Als verbonden partijen zijn aangemerkt alle rechtspersonen waar in overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap, of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Rechtspersonen die overwegende

zeggenschap kunnen uitoefenen worden eveneens aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties wordt de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

1.1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

(Bedragen x € 1.000)	Aanschafprijs 1 januari 2022	Cumulatieve afschrijvingen en waarde- verminderingen	Boekwaarde 1 januari 2022	Herwaardering	Investeringen	Overboeking	Desinvesteringen cumulatieve aanschafprijs	Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	Afschrijvingen 2022	Aanschafprijs 31 december 2022	Cumulatieve afschrijvingen en waardevermin- deringen	Boekwaarde 31 december 2022
Overige immateriële vaste activa	3.850	1.089-	2.761	-	1.081	2.135	-	-	1.199-	7.066	2.288-	4.778
Vooruitbetalingen op immateriële vaste activa	2.135	-	2.135	-	2.559	2.135-	-	-	-	2.559	-	2.559
	5.985	1.089-	4.896	-	3.640	-	-	-	1.199-	9.625	2.288-	7.337

De in gebruik genomen investeringen houden verband met afgewikkelde projecten onder andere voor de implementatie van een toekomstbestendig bedrijfsvoering (AFAS), onderwijslogistiek en Infrastructuur. De activa in ontwikkeling (vooruitbetaald) heeft betrekking op lopende projecten, zoals Learning management system (LMS), intakeproces en voor de doorlopende deelprojecten van het programma Toekomstbestendige Infrastructuur (TBIT).

De implementatieanalyse is per eind 2022 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 2022	Cumulatieve afschrijvingen en waarde- verminderingen	Boekwaarde 1 januari 2022	Investe- ringen	Overboekingen	Desinvesteringen cumulatieve aanschafprijs	Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	Afschrijvingen	Bijzondere waar- devermindering	Aanschafprijs 31 december 2022	Cumulatieve afschrijvingen en waardever- minderingen	Boekwaarde 31 december 2022
Gebouwen en terreinen	187.187	71.679-	115.508	3.514	489	2.212-	2.203	6.171-	-	188.978	75.647-	113.331
Inventaris en apparatuur	40.179	21.626-	18.553	3.679	322	3.698-	3.726	5.150-	-	40.482	23.050-	17.432
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruit- betaald	811	-	811	543	811-	-	-	-	-	543	-	543
Niet aan bedrijfsvoering dienstbaar	2.851	351-	2.500	-	-	-	-	-	-	2.851	351-	2.500
	231.028	93.656-	137.372	7.736	-	5.910-	5.929	11.321-	-	232.854	99.048-	133.806

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.

In de investeringen 2022 zijn onder andere opgenomen verbouwingen aan onderwijsruimten en investeringen in verband met brandpreventie. Daarnaast zijn er investeringen gedaan in monitoren, laptops, telefoons en meubilair voor de medewerkers.

Begrote investeringen in het klimaatplein en een aantal laboratoria zijn doorgeschoven naar 2023.

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 gebouwen dienen als zekerheid voor de lening van het ministerie van Financiën. Zie voor een verdere toelichting paragraaf 2.3 onder langlopende schulden. Ultimo 2022 is geen indicatie geïdentificeerd om over te gaan tot bijzondere waardeverminderingen of terugname van eerder verwerkte bijzondere waardevermindering.

1.3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

(Bedragen x € 1.000)	Boekwaarde 1 januari 2022	Investerings en verstekte leningen	Desinvesterings en afgeloste leningen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31 december 2022
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	19	-	-	-	19
Overige deelnemingen	16	-	16	-	-
Vorderingen op groepsmaatschappijen	50	-	-	-	50
Overige vorderingen	572	50	81	-	541
	657	50	97	-	610

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 is in 2022 afgestoten en de lening is aan Saxion terug betaald. Door de verkoop van de aandelen is k€ 41 positief resultaat gerealiseerd.

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 2022 zijn k€ 19 aan aflossingen gedaan (zie afgeloste leningen). Ultimo 2022 is het saldo aan verstekte leningen k€ 50 (2021: k€ 50). 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 2022 bedraagt k€ 20. Het saldo van de vordering per ultimo 2022 bedraagt k€ 447.

3. *Lening aan Phix B.V.*

Saxion heeft in 2017 een lening aan Phix B.V. versterkt van k€ 84 voor een periode van 4 jaar. Aflossing 2022 bedraagt k€ 42. Het saldo van de vordering per ultimo 2022 bedraagt k€ 0. Over de verstekte lening wordt een rente vergoed van 3%. De lening is in 2022, in verband met de verkoop van de aandelen, volledig afgelost.

4. *Lening aan Smart Creations*

In 2022 is een lening van k€ 50 verstrekt aan startende ondernemers (Smart Creations).

1.4 VOORRADEN

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2022	31 december 2021
Gebruiksgoederen	53	36

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

1.5 VORDERINGEN

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2022	31 december 2021
Debiteuren	3.973	1.863
Studenten / deelnemers / cursisten	824	634
Vooruitbetaalde kosten	3.308	3.504
Waardering Onderhanden projecten	7.237	4.194
Verstekte voorschotten	150	54
Overige	1.413	830
Overlopende activa	12.108	8.582
Voorzieningen wegens oninbaarheid	-	-
	16.905	11.079

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

De hogere positie van de debiteuren ultimo 2022 wordt verklaard door een latere verkoopfacturatie in december 2022. De waardering onderhanden projecten is in 2022 hoger dan in 2021 doordat sprake is van een toename van het aantal projecten en een toename van de projecten die zijn opgestart, maar waarvoor nog geen facturatie heeft plaatsgevonden.

De overige vorderingen hebben voornamelijk betrekking op nog te ontvangen bedragen van k€ 806 (2021: k€ 576) en nog te verzenden facturen van k€ 216 (2021: k€ 21).

Op het saldo van de debiteuren is een voorziening van k€ 576 (2021: k€ 0) in mindering gebracht. De mutatie in de voorziening dubieuze debiteuren wordt verklaard door een wijziging in de systematiek, waarbij facturen worden voorzien op het moment dat ze langer dan 180 dagen openstaan.

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

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2022	31 december 2021
Stand per 1 januari	-	63
Onttrekking	-	3-
Dotatie	576	12
Vrijval	-	72-
Stand per 31 december	576	-

1.6 LIQUIDE MIDDELEN

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2022	31 december 2021
Kasmiddelen	-	1
Tegoeden op bank- en girorekeningen	113.757	87.040
	113.757	87.040

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 2021	Mutatie boekjaar	Resultaat	Stand 1 januari 2022	Mutatie boekjaar	Resultaat	Stand 31 december 2022
Algemene reserve							
Algemene reserve	63.543	2.022	1.426	66.991	1.727	2.772	71.490
Bestemmingsreserve (privaat)							
Reserve contractactiviteiten Saxion	11.162		655	11.817		145-	11.672
Reserve deelneming private activiteiten	20-		1	19-		-	19-
Reserve Saxion Next	659		513	1.172		132	1.304
	11.801			12.970			12.957
Bestemmingsreserve (publiek)							
Kwaliteitsafspraken	1.661		1.950	3.611		4.199	7.810
Reserve t.b.v corona	4.839	2.022-	700-	2.117	854-	1.263-	-
Reserve NPO versnellingsmiddelen	-		13.141	13.141		2.032-	11.109
Reserve t.b.v. duurzame inzetbaarheid	-		3.457	3.457	873-	2.584-	-
Reserve t.b.v. praktijkopleidingen onderzoek	-		-	-		1.654	1.654
Reserve t.b.v. Immateriële vaste activa	-		468	468		2.441	2.909
	6.500			22.794			23.482
Bestemmingsfonds (publiek)							
Expertisecentrum TechYourFuture	787		366-	421		116-	305
Expertisecentrum TechForFuture	1.738		256-	1.482		387-	1.095
	2.525			1.903			1.400
	84.369	-	20.289	104.658	-	4.671	109.329

Voorstel verdeling

van het resultaat

Het resultaat uit de exploitatie over 2022 bedraagt k€ 4.671 positief. Het voorstel is dit resultaat als volgt te bestemmen:

(Bedragen x € 1.000)

2.772	wordt toegevoegd aan de algemene reserve
145-	wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve privaat
132	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat Saxion Next
4.199	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve publiek kwaliteitsafspraken
1.263-	wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve publiek corona
2.032-	wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve NPO versnellingsmiddelen

(Bedragen x € 1.000)

2.584-	wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve duurzame inzetbaarheid
2.441	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve IVA
116-	wordt onttrokken aan het bestemmingsfonds publiek TechYourFuture
387-	wordt onttrokken aan het bestemmingsfonds publiek TechForFuture
1.654	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve praktijkleren
4.671	

Vooruitlopend op de goedkeuring van de jaarrekening door de raad van toezicht, is dit voorstel tot resultaatverdeling reeds in de jaarrekening 2022 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)

Kwaliteitsafspraken

De beschikbare middelen voor kwaliteitsafspraken zijn in 2022 niet volledig besteed. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door lagere dan geplande investeringen en door extra ontvangen middelen vanuit het ministerie van OCW. Vanaf 2023 wordt een inhaalslag gemaakt. Met de medezeggenschap is afgesproken dat de onderbesteding in de komende jaren wordt ingezet. Daarom is hiervoor een bestemmingsreserve opgenomen.

Corona

In 2020 is door corona vertraging ontstaan in de uitvoering van (vernieuwings-) activiteiten. Hiervoor is in 2020 een bestemmingsreserve opgenomen, die in 2021 moest worden besteed. In verband met het doorzetten van de corona crisis in 2021 is een deel van de bestemde reserve doorgezet naar 2022 (€ 2,1 mln). Hiervan is in 2022 € 1,3 mln besteed aan een inhaalslag op het gebied van IT, informatiebeveiliging & Privacy en ontwikkeling onderwijs en onderzoek. Het resterende deel van de bestemmingsreserve is ten gunste van de algemene reserve gebracht.

NPO versnellingsmiddelen

In 2021 zijn, vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), extra middelen ontvangen, die vanaf 2022 zullen worden besteed. Daarom is in 2021 een bestemde reserve opgenomen. Een deel van de normatieve middelen (€ 13 mln.) wordt ingezet voor onder andere de ontwikkeling van nieuw portfolio. Inzet vindt tot en met 2024 plaats. In 2022 is circa € 2 mln. besteed, onder andere aan de ontwikkeling van voltijd Ad-opleidingen.

Duurzame inzetbaarheid

Saxion heeft een behoorlijk aantal gespaarde DI uren. Conform voorschrift van de Vereniging Hogescholen was maar voor een deel van deze uren een voorziening opgenomen. Voor het verschil is in 2021 een bestemmingsreserve opgenomen. In 2022 is een extra voorziening opgenomen, die bij de voorzieningen nader is toegelicht. Daarom is geen bestemde reserve meer nodig en heeft een volledige vrijval plaatsgevonden van de bestemmingsreserve duurzame inzetbaarheid ten gunste van de algemene reserve.

Praktijkgericht onderzoek

In 2022 is vanuit het bestuursakkoord extra €1,7 mln. voor onderzoek ontvangen. Deze middelen zullen vanaf 2023 worden besteed. Daarom is een bestemmingsreserve opgenomen.

Immateriële vaste activa

Een deel van de implementatiekosten nieuwe software wordt geactiveerd. De afschrijvingskosten zijn nog lager dan de activering. Het verschil is toegevoegd aan de bestemmingsreserve en dient ter dekking van toekomstige afschrijvingskosten.

Bestemmingsfonds (publiek)

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

2.2 VOORZIENINGEN

(Bedragen x € 1.000)	Stand per 1 januari 2022	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31 december 2022	Kortlopende deel < 1 jaar	Langlopende deel > 1 jaar
Voorziening Werkloosheidsbijdragen	1.908	766	850	-	36	1.788	798	989
Voorziening Jubilea	2.231	1.533	138	89	811	2.726	154	2.572
Voorziening Eigen risico WGA	3.875	934	665	216	249	3.679	654	3.024
Voorziening Duurzame inzetbaarheid	718	2.706	72	50	-	3.302	761	2.541
Voorziening Werktijdvermindering senioren	6.030	2.600	2.186	339	210	5.895	2.350	3.545
Voorziening Transitievergoeding	85	103	62	23	-	103	103	-
Voorziening Langdurige zieken	59	31	59	-	-	31	31	-
Overige voorzieningen	222	654	-	222	-	654	654	-
	15.128	9.327	4.032	939	1.306	18.178	5.505	12.671

Voorziening Werkloosheidsbijdragen

Saxion is eigen risicodragers voor de WW en BWW. Dit betekent dat Saxion voor de duur van de WW en eventueel de BWW de uitkeringslasten draagt voor medewerkers waarmee de arbeidsovereenkomst is beëindigd. De uitvoering van de uitkering is in handen van UWV en APG. Middels maandelijkse facturen van beide instanties worden de uitbetaalde uitkeringen verrekend. De voorziening is bepaald op basis van prognose overzichten van het UWV en APG tegen een rekenrente van 2,5% (2021: 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 5% (2021: 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 2,5% (2021: 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 10 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 10 jaar, tenzij de pensioengerechte leeftijd eerder is. Er wordt geen rekening gehouden met verwachte loonindexatie. De voorziening is op basis van een rekenrente van 2,5% (2021: 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/werkijdvermindering 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. Voorgaande jaren is alleen voor de spaardoeleinden sabbatsverplichting en zorgverplichting, cf. afspraak met de Vereniging Hogescholen, een voorziening opgenomen (k€ 718). In de CAO 2022 / 2023 wordt een wijziging doorgevoerd, namelijk aan alle gespaarde DI-uren worden (dus ook de werk gerelateerde uren) per 1 september 2023 alternatieve aanwendingsmogelijkheden gekoppeld. Deze kunnen ook worden

ingezet voor doelen in geld of doelen in tijd, wat leidt tot een liquide uitstroom of een op te nemen verplichting. Daarom is het nodig om voor alle gespaarde DI uren een voorziening op te nemen. Dit resulteert in een dotatie van k€ 2.706. De uren zijn 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 5%. De wijziging die in boekjaar 2022 is doorgevoerd en heeft geleid tot een additionele dotatie betreft een schattingswijziging. Voor een verdere toelichting van de schattingswijziging verwijzen wij naar de algemene grondslagen.

Voorziening Werkijdvermindering 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 werkdijdvermindering 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 werkdijdvermindering senioren (omdat zij al gebruik maken van een andere regeling waardoor zij geen aanspraak kunnen maken op de regeling werkdijdvermindering senioren). Deze werknemers worden niet meegenomen bij het bepalen van de omvang van de voorziening werkdijdvermindering 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% (2021: 82%) en een verwachte indexatie van de salarissen met 5%. De stijging van de voorziening wordt veroorzaakt door een toename van aantal deelnemers. De voorziening is tegen een rekenrente van 2,5% (2021: 0,5%) contant gemaakt.

Overige voorzieningen

Onder de overige voorzieningen zijn de verplichtingen die voortvloeien uit mogelijk toekomstig te betalen verlieslatende contracten. De bubbledeckvloeren zijn in 2022 afgewikkeld.

2.3 LANGLOPENDE SCHULDEN

(Bedragen x € 1.000)	Stand per 1 januari 2022	Aangegane leningen 2022	Aflossingen 2022	Oprenting 2022	Overige waarde- verandering	Stand per 31 december 2022	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rentevoet
Lening ministerie van Financiën 1468	5.181	-	288	-	-	4.893	288	4.605	3.453	4,100%
Lening ministerie van Financiën 1532	6.000	-	333	-	-	5.667	333	5.334	4.002	3-maands Euribor + 0,100%
Lening ministerie van Financiën 1533	6.000	-	333	-	-	5.667	333	5.334	4.002	3,900%
Lening ministerie van Financiën 1534	6.000	-	333	-	-	5.667	333	5.334	4.002	3,910%
Lening ministerie van Financiën 1535	3.136	-	174	-	-	2.962	176	2.788	2.092	3,910%
Lening ministerie van Financiën 1611	6.084	-	333	-	-	5.751	333	5.418	4.086	3,370%
Lening ministerie van Financiën 1612	4.866	-	267	-	-	4.599	267	4.332	3.264	3,760%
Lening ministerie van Financiën 1613	2.556	-	140	-	-	2.416	140	2.276	1.716	3,770%
Lening ministerie van Financiën 1636	3.084	-	167	-	-	2.917	167	2.750	2.082	2,350%
Lening ministerie van Financiën 2747	15.000	-	600	-	-	14.400	600	13.800	11.400	0,430%
<i>Subtotaal leningen Ministerie van Financiën</i>	57.907	-	2.968	-	-	54.939	2.970	51.971	40.099	
Keuzemenu arbeidsvoorwaarden	2.199	466	372	-	185	2.478	-	2.478	2.478	n.v.t.
	60.106	466	3.340	-	185	57.417	2.970	54.449	42.577	

De stand per 1 januari 2022 (k€ 60.106) bestaat uit de eindbalans 2021 van k€ 57.136 plus het kortlopende deel van de langlopende schulden ultimo 2021 van k€ 2.970.

De aflossingstermijnen van de leningen voor 2023 van k€ 2.970 is opgenomen onder de 'Kortlopende schulden'.

Keuzemenu arbeidsvoorwaarden

Medewerkers kunnen via het keuzemenu arbeidsvoorwaarden sparen. De hieruit voortvloeiende verplichting wordt gewaardeerd tegen het uurtarief, inclusief sociale lasten.

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 2022	31 december 2021
Crediteuren	8.407	6.141
Loonheffing	7.888	6.438
Omzetbelasting	508	190
Premies sociale verzekeringen	2.658	2.256
Belastingen en premies sociale verzekeringen	11.054	8.884
Schulden terzake van pensioenen	3.184	3.012
Kortlopend deel langlopende schulden kredietinstellingen	2.970	2.969
Overige kortlopende schulden	2.970	2.969
Vooruitontvangen college- en les gelden	22.748	14.345
Vooruit gefactureerde termijnen projecten	13.749	9.553
Vooruitontvangen rijksbijdragen	7.671	4.494
Vooruitontvangen bestuursakkoord krimpregio	5.106	-
Vakantiegeld en vakantiedagen	9.138	7.737
Te betalen interest	390	410
Waarborgsommen	198	210
Nog te ontvangen facturen	398	117
Vooruitontvangen bedragen	942	2.097
Overige	4.560	4.187
Overlopende passiva	64.899	43.150
	90.514	64.156

Alle schulden hebben een looptijd korter dan één jaar. De vooruit ontvangen rijksbijdragen zijn in 2022 separaat gepresenteerd. De kortlopende schulden zijn circa €27 mln. hoger dan 2021. Dit houdt met name verband met hogere vooruit ontvangen collegegelden (€8,4 mln. doordat de maatregel halvering

collegegelden is vervallen), hogere vooruit ontvangen bedragen voor projecten (€ 4,2 mln. in verband met meer projecten) en hogere vooruit ontvangen bedragen (€ 5,1 mln. middelen uit het bestuursakkoord voor krimpregio's). De vooruit ontvangen rijksbijdragen (€7,7 mln.) hebben betrekking op vooruit ontvangen NPO-middelen waarvan de besteding tot en met 2024 plaatsvindt.

Kredietinstellingen

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

OVERZICHT GEOORMERKTE 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		2022	J
Vakcommunity Leven lang ontwikkelen	OL20-03		29-04-2020	N
Extra hulp voor de klas	COHO210033		13-04-2021	J
Vraagfinanciering HO	1281855-1		20-10-2022	J
Vraagfinanciering HO	1238192-1		15-04-2022	J
Vraagfinanciering HO	1208426-1		20-01-2022	J
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2021/2022	1183858-3		22-11-2021	J
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2022/2023	1183858-3		22-11-2022	N

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

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen tot en met 2021	Totale subsidiabele kosten tot en met 2021	Saldo per 1 januari 2022	Ontvangen in 2022	Subsidiabele kosten in 2022	Te verrekenen per 31 december 2022
Doorstroomprogramma mbo-hbo DHBO19017	DHBO19017	30-10-2018	198.880	198.880	10.541	188.339	-	52.635	135.704
			198.880	198.880	10.541	188.339	-	52.635*	135.704

* in 2022 is een bedrag van EUR 17.545 aan subsidiabele kosten verantwoord welke betrekking hebben op 2021 i.p.v. 2022, echter in 2021 per abuis niet in de subsidiabele kosten is opgenomen. Dit heeft geen vedere impact op de projectverantwoording en het saldo te verrekenen per 31-12-2022 van EUR 135.704.

G2B. SUBSIDIES DIE UITSLUITEND MOGEN WORDEN AANGEWEND VOOR HET DOEL WAARVOOR DE SUBSIDIE IS VERSTREKT, DOORLOPEND TOT IN EEN VOLGEND VERSLAGJAAR

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen tot en met 2021	Totale subsidiabele kosten tot en met 2021	Saldo per 1 januari 2022	Ontvangen in 2022	Subsidiabele kosten in 2022	Saldo per 31 december 2022
Student4Student	1393060	23-07-2018	299.500	301.848	216.426	85.422	-	29.256	56.166
			299.500	301.848	216.426	85.422	-	29.256	56.166

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VEPLICHTINGEN**Langlopende huurverplichtingen**

Te betalen	
Binnen één jaar	€ 2.674.846
Tussen één en vijf jaar	€ 7.526.869
Meer dan vijf jaar	€ 4.073.460
Totaal	€ 14.275.176

Langlopende rechten (verhuurcontracten en gunste van Saxion)

Te betalen	
Binnen één jaar	€ 1.220.461
Tussen één en vijf jaar	€ 704.087
Meer dan vijf jaar	€ -
Totaal	€ 1.924.548

Langlopende leaseverplichtingen

Te betalen	
Binnen één jaar	€ 47.685
Tussen één en vijf jaar	€ 114.756
Meer dan vijf jaar	€ -
Totaal	€ 162.441

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 voor het ouderdoms- en nabestaandepensioen van ABP stijgt in 2023 naar 27,9% (2022: 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 k€ 428.

3.1 RIJKSBIJDRAGEN

(Bedragen x € 1.000)	2022	Begroting 2022	2021
Rijksbijdrage	245.467	235.152	220.044
Geormerkte OCW subsidies	358	189	306
	245.825	235.341	220.350

De rijksbijdrage bestaat uit een normatief (€ 241,0 mln.) en een niet-normatief (€ 4,8 mln.) deel. Het niet-normatieve deel betreft de NPO-middelen (Corona enveloppe) en is bestemd voor specifieke doelen. Hiervoor is in 2022 € 7,9 mln. ontvangen, waarvan € 4,8 mln. is besteed. Het niet bestede deel van € 3,1 mln. is verantwoord onder de vooruit ontvangen bedragen.

Het verschil van circa € 10 mln. ten opzichte van de begroting betreft voornamelijk:

- Extra onderzoeksmiddelen vanuit het Bestuursakkoord (€ 1,7 mln.) ten behoeve van vervolgoopleidingen (praktijkgericht) onderzoek. Deze middelen zijn toegevoegd aan een bestemde reserve en worden vanaf 2023 ingezet.
- Compensatie stijging loonkosten van circa € 7,4 mln.

3.2 OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN EN -SUBSIDIES

(Bedragen x € 1.000)	2022	Begroting 2022	2021
Overige overheidsbijdragen	10.826	13.875	12.198

De overige overheidsbijdragen en- subsidies bestaan uit subsidiebatens voor onderzoek en subsidiebatens voor onderwijs. De batens zijn circa € 3,0 mln. lager dan begroot¹. Met de hogere toekenning van subsidieprojecten, in 2022, zal de groei later plaatsvinden. In 2022 is vertraging in (de opstart van) een aantal projecten ontstaan. Dit heeft diverse oorzaken, waaronder het later beschikbaar stellen van extra interne middelen aan lectoraten, verloop in onderzoekspersoneel en ziekte. Tevens is, in verband met de ingebruikname van AFAS, de werkwijze voor de bepaling van het onderhanden werk projecten aangepast. Er zijn meer

¹ De begroting was gebaseerd op de prognose van augustus 2021, die € 2 mln. hoger was dan de realisatie 2021.

gegevens beschikbaar, waardoor het onderhanden werk meer betrouwbaar kan worden vastgesteld. Dit kan tevens een effect op de subsidiebatens 2022 hebben gehad. De precieze omvang hiervan kan niet worden ingeschat. Het effect op het onderhanden werk per 1 januari 2022 bedroeg circa € 0,3 mln. hogere last.

3.3 COLLEGE-, CURSUS-, LES EN EXAMENGELDEN

(Bedragen x € 1.000)	2022	Begroting 2022	2021
Collegegelden	39.231	38.003	46.983

De daling van de opbrengsten collegegelden over 2022 ten opzichte van 2021 van €-7,8 mln. houdt verband met de maatregel halvering collegegeld in het studiejaar 2021/2022. Dit is vanuit de rijksbijdrage gecompenseerd. Daarnaast is het aantal studenten per 1 september 2022 lager dan begroot. Anderzijds is er sprake van een stijging door de verhoging van het collegegeld tarief.

3.4 BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN

(Bedragen x € 1.000)	2022	Begroting 2022	2021
Contractonderwijs	7.594	7.990	6.022
Contractonderzoek	572	1.088	1.314
Overige	453	125	96
	8.619	9.203	7.432

De batens contractonderwijs en contractonderzoek zijn ten opzichte van 2021 gestegen met circa €0,8 mln. In 2021 hebben als gevolg van de coronacrisis, een aantal activiteiten vertraagd plaatsgevonden. In boekjaar 2022 zijn alle activiteiten volledig hervat.

3.5 OVERIGE BATEN

(Bedragen x € 1.000)	2021	Begroting 2021	2020
Opbrengst verhuur	2.307	2.563	2.231
Sponsoring	52	48	59
Overige batens	6.002	4.528	5.488
	8.361	7.139	7.778

De overige batens zijn circa €1,2 mln. hoger dan begroot. De stijging wordt verklaard door diverse relatief kleinere posten, waaronder hogere batens Centrum voor Veiligheid en Digitalisering (€0,3 mln.; hiertegenover staan ook hogere kosten) en hogere batens evenementen en excursies (€0,4 mln.; deze waren in verband met corona voorzichtig begroot).



4.1 PERSONEELSLASTEN

(Bedragen x € 1.000)	2022	Begroting 2022	2021
Lonen en salarissen	167.442	169.875	152.888
Sociale lasten	21.821	22.240	20.108
Pensioenlasten	27.449	28.417	26.091
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	216.712	220.532	199.087
Dotaties personele voorzieningen	7.956	3.547	4.738
Personeel niet in loondienst	19.350	18.261	15.763
Overige personele lasten	7.520	6.341	5.119
Overige personele lasten	34.826	28.149	25.620
WAO-conforme uitkeringen	1.318-	-	1.237-
250.220	248.681	223.470	

Ten opzichte van 2021 nemen de personele lasten met circa €26,8 mln. toe.

Dit betreft met name:

- € 17,8 mln. hogere lonen en salarissen door een stijging van het gemiddelde aantal fte, de CAO wijzigingen en de periodieken per 1 augustus 2022;
- €3,6 mln. hogere dotatie aan de personele voorzieningen, met name door de extra dotatie aan de voorziening duurzame inzetbaarheid;
- €3,5 mln. hogere inhuur. Door krapte op de arbeidsmarkt zijn vacatures lastig in te vullen. Daarnaast vindt relatief veel inhuur plaats met betrekking tot de implementatie van nieuwe applicaties, zoals AFAS;
- €2,6 mln. overige personeelskosten, waarvan €1,2 mln. hogere reiskostenvergoedingen. Door corona waren deze kosten in 2021 lager dan normaal;

De dotatie (k €8.673) en vrijval (k€ 717) van de personele voorzieningen bij de balans zijn onder de 'Dotaties personele voorzieningen' gesaldeerd gepresenteerd (exclusief dotatie

verlieslatende contracten (k€ 654)). De hogere dotatie personele voorzieningen wordt onder andere verklaard door een hogere indexatie van 5% van de verwachte salarissen bij de voorziening ambtsjubilea en door een dotatie aan de voorziening duurzame inzetbaarheid als gevolg van alternatieve aanwendingsmogelijkheden.

Gedurende het jaar 2022 waren gemiddeld 2.489 medewerkers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2021: gemiddeld 2.366). Het hierin begrepen aantal onderwijzend personeelsleden bedraagt 1.544 (2021: 1.456) en onderwijsondersteunend en beheerspersoneel bedraagt 945 (2021: 910). Hiervan zijn er o werkzaam in het buitenland.

Het overzicht 'Bezoldiging topfunctionarissen en toezichhoudende topfunctionarissen' is opgenomen op pagina 208.

4.2 AFSCHRIJVINGEN

(Bedragen x € 1.000)	2022	Begroting 2022	2021
Immateriële vaste activa	1.199	1.057	656
Materiële vaste activa	11.302	12.401	11.466
12.501	13.458	12.122	

Het resultaat van het desinvesteringen (k€ 19) is verwerkt onder de afschrijvingslasten.

De afschrijvingen zijn circa € 1 mln. lager dan begroot, met name door vertraging in de investeringen materiële vaste activa (€ 10 mln. lager). Anderzijds waren de investeringen in immateriële vaste activa € 1,4 mln. hoger dan begroot.

4.3 HUISVESTINGSLASTEN

(Bedragen x € 1.000)	2022	Begroting 2022	2021
Huur	3.087	3.140	3.176
Verzekeringslasten	233	231	211
Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.888	1.368	1.501
Lasten voor energie en water	2.652	2.711	1.586
Schoonmaakkosten	2.581	2.560	2.424
Belastingen en heffingen	912	991	855
Overige huisvestingslasten	24	-	-
11.377	11.001	9.753	

4.4 OVERIGE LASTEN

(Bedragen x € 1.000)	2022	Begroting 2022	2021
Administratie- en beheerslasten	3.686	3.736	3.695
Inventaris en apparatuur	10.245	11.524	9.545
Leer- en hulpmiddelen	5.045	5.618	4.587
Externe lasten	4.928	2.221	2.990
Vergader- en representatiekosten	1.891	1.535	925
PR en voorlichting	3.387	2.384	2.833
Repro	702	1.019	599
Reis- en verblijfkosten	1.091	1.284	321
Faciliteiten voor studenten	3.624	1.450	2.306
34.599	30.771	27.801	

De stijging van de overige lasten ten opzichte van 2021 wordt voornamelijk verklaard door een stijging van de externe lasten, deze betreffen advisering rondom nieuwe ontwikkelingen, zoals de start van het Centrum voor Veiligheid en Digitalisering, externe onderzoeken (onder andere in verband met toetsfraude) en vanwege de implementatie van AFAS. Daarnaast is er sprake van een toename van de kosten faciliteiten voor studenten, onder andere door meer evenementen (€ 0,5 mln.) en bijdragen aan studenten (€ 0,8 mln.; onder andere voor beurzen).

HONORARIA ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

	Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V.	Overig onafhankelijke accountants	Totaal	Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V.	Overig onafhankelijke accountants	Totaal
(Bedragen x € 1)	2022	2022	2022	2021	2021	2021
Onderzoek van de jaarrekening	210.500	-	210.500	160.000	-	160.000
Andere controleopdrachten	51.522	-	51.522	93.608	-	93.608
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-	-	-	-
Andere niet controlediensten	-	32.582	32.582	-	36.300	36.300
	262.022	32.582	294.603	253.608	36.300	289.908

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)	2022	Begroting 2022	2021
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.712	-	-
Rentelasten en soortgelijke lasten	1.247-	1.229-	1.305-
	465	1.229-	1.305-

6. RESULTATEN DEELNEMINGEN

(Bedragen x € 1.000)	2022	Begroting 2022	2021
Resultaat deelnemingen	41	-	1-

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 2022 € 216.000. 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 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2022	Mevr. drs. J.L. Mulder	Mevr. mr. H.G.M. van Oldeniel	Dhr. drs. T. Kos	Dhr. J.W. Meinsma
Bedragen x € 1				
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 30/04	1/1 - 31/12	1/5 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijd factor in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.854	63.051	185.132	125.598
Beloningen betaalbaar op termijn	24.146	7.963	23.868	14.690
<i>Subtotaal</i>	216.000	71.014	209.000	140.288
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	71.014	209.000	140.288
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	216.000	71.014	209.000	140.288
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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2021	Mevr. drs. J.L. Mulder	Mevr. mr. H.G.M. van Oldeniel	Dhr. drs. T. Kos
Bedragen x € 1			
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12		1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijd factor in fte)	1,0		1,0
Dienstbetrekking?	ja		ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	185.279		177.520
Beloningen betaalbaar op termijn	23.721		23.480
<i>Subtotaal</i>	209.000		201.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000		209.000
Bezoldiging	209.000		201.000

BEZOLDIGING TOEZICHTHOUDENDE TOPFUNCTIONARISSEN

Gegevens 2022	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	Mevr. Prof. dr. C. Boer
Bedragen x € 1						
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 21/5	1/1 - 31/12	22/5 - 31/12
Bezoldiging	32.400	21.600	21.600	8.344	21.600	13.255
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400	21.600	21.600	8.344	21.600	13.255
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	32.400	21.600	21.600	8.344	21.600	13.255
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.	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.	n.v.t.

Gegevens 2021	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
Bedragen x € 1					
Functiegegevens	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
Bezoldiging	31.350	20.900	20.900	20.900	20.900
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900	20.900	20.900

In 2022 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 2022

Het college van bestuur heeft de jaarrekening 2022 opgemaakt, de auditcommissie heeft een pre-advies tot goedkeuring van de jaarrekening 2022 gegeven aan de raad van toezicht die de goedkeuring heeft verleend. Daarmee is de jaarrekening op 26 juni 2023 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 2022

De raad van toezicht heeft de jaarrekening goedgekeurd in zijn vergadering d.d. 26 juni 2023.

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

Mevr. Prof. Dr. C. Boer
Lid

Mevr. Ir. C.M. Sluis
Lid

Dhr. B.A. Siegert MBA
Lid

Dhr. drs. P.J.P. Koch
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 2022	Exploitatie-saldo 2022	Omzet 2022	Verklaring art.2:403 BW ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelname in %
Meerderheidsdeelnemingen										
Saxion Valorisation Enterprises B.V. (SAVaE)	B.V.	Enschede	4	k€ 40	k€ 19	k€ -1	k€ 0	nee	nee	100,0%
Overige verbonden partijen (minderheidsdeelnemingen of statutair invloed van betekenis)										
Stichting Centrum voor Veiligheid en Digitalisering	Stichting	Apeldoorn	4							
Stichting Multus	Stichting	Enschede	4							
Stichting Novel-T	Stichting	Enschede	4							
Stichting de Fabrieksschool	Stichting	Enschede	4							
Anderszins betrokken										
TechForFuture	Samenwerking		n.v.t.							
TechYourFuture	Samenwerking		n.v.t.							
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 2022

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 van Stichting Saxion te Rijssen-Holten gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Saxion op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2022 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 2022.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2022;
- de staat van baten en lasten over 2022; 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 Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 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 2022 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, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 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 2022 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 2022.

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 2022.

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 gereede 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 uitvoeren 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.

Amsterdam, 26 juni 2023
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. R.S.F. Loesberg 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 2022, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit het volgende:

- Het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn.
- Het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven.

- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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



Bijlagen



Instellingsgegevens

Bestuurlijke gegevens

Stichting Saxion	Saxion Hogeschool M.H. Tromplaan 28 Postbus 70000 7500 KB ENSCHEDE (088) 019 8888 brinnr. 23AH
	Saxion Next Handelskade 75 Postbus 2119 7420 AC DEVENTER brinnr. 29PY
College van bestuur (bevoegd gezag)	Mevr. drs. J.L. Mulder (voorzitter) Dhr. drs. T. Kos Dhr. drs. J.W. Meinsma RC
Raad van toezicht	Dhr. dr. K.L.L.M. Dittrich Mevr. Ir. C.M. Sluis Dhr. drs. P.J.P. Koch Mevr. prof. dr. C. Boer Dhr. B.A. Siegert MBA
Contactpersoon met betrekking tot de jaarrekening	
Stichting Saxion	Dhr. drs. J.F. Luteijn (directeur Control, Finance & Audit)

STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2022 PER BRINNUMMER: SAXION NEXT

(Bedragen x € 1.000)	2022	Begroting 2022	2021
Baten			
3.1 Rijksbijdragen	-	-	-
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	-	-	-
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	966	1.001	2.042
3.4 Baten werk in opdracht van derden	-	-	2-
3.5 Overige baten	18	-	243
Totaal baten	984	1.001	2.283
Lasten			
4.1 Personeelslasten	781	848	1.653
4.2 Afschrijvingen	1	1	1
4.3 Huisvestingslasten	44	42	55
4.4 Overige lasten	27	10	58
Totaal lasten	853	901	1.767
Saldo baten en lasten	131	100	516
5 Financiële baten en lasten	-	-	3-
Resultaat	131	100	513
6 Resultaat deelnemingen	-	-	-
Nettoresultaat	131	100	513

STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2021 PER BRINNUMMER: SAXION HOGESCHOOL

(Bedragen x € 1.000)	2022	Begroting 2022	2021
Baten			
3.1 Rijksbijdragen	245.825	235.341	220.350
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	10.826	13.875	12.198
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	38.265	37.002	44.941
3.4 Baten werk in opdracht van derden	8.619	9.203	7.434
3.5 Overige baten	8.343	7.139	7.535
Totaal baten	311.878	302.560	292.458
Lasten			
4.1 Personeelslasten	249.439	247.833	221.817
4.2 Afschrijvingen	12.500	13.457	12.121
4.3 Huisvestingslasten	11.333	10.959	9.698
4.4 Overige lasten	34.572	30.761	27.743
Totaal lasten	307.844	303.010	271.379
Saldo baten en lasten	4.034	450-	21.079
5 Financiële baten en lasten	465	1.229-	1.302-
Resultaat	4.499	1.679-	19.777
6 Resultaat deelnemingen	41	-	1-
Nettoresultaat	4.540	1.679-	19.776



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

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

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