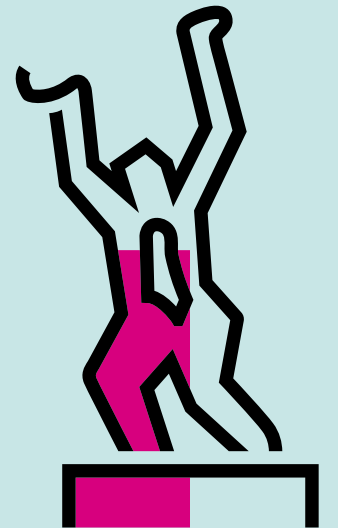









ZADKINE

SAMEN ZIJN WE ZADKINE

GEÏNTEGREERD JAARDOCUMENT 2022



INHOUD

BESTUURSVERSLAG			
I. VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR	4	4. ONS ONDERWIJS	41
2022 IN CIJFERS	6	4.1 Strategisch programma: Toekomstgericht onderwijs	42
2. NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS	9	4.2 Taal en rekenen	48
2.1 De impact van corona	10	4.3 Persoonlijke ontwikkeling van de student, loopbaan en burgerschap	50
2.2 Procesmatige aanpak van het NPO	12	4.4 Internationalisering	54
2.3 Inhoudelijke verantwoording van het NPO	13	4.5 Beroepspraktijkvorming	55
2.4 Doorkijk naar 2023	17	4.6 Opleidingsportfolio	56
2.5 Investerings vanuit het coalitieakkoord	18	4.7 Ons kwaliteitszorgsysteem	58
		4.8 Jaarverslag examinering	61
3. WIJ ZIJN ZADKINE	21	 Na meer dan 300 uur borduren Koningin Máxima ontmoeten!	66
3.1 Een van de grootste opleidingencentra voor het mbo	22	5. KWALITEITSAGENDA	69
3.2 Ontwikkeling en groei staan centraal	23	5.1 Verantwoording	71
3.3 Zadkine en Ik	25	5.2 Interne beheersingsmaatregelen	72
3.4 Risicomanagement & interne beheersing	27	5.3 Monitoring domein 1: Ambities	73
3.5 In gesprek met onze voorzitter van de Raad van Toezicht Hans Gennissen	30	5.4 Maatregelen speerpunt 1: Jongeren in kwetsbare posities	77
		5.5 Maatregelen speerpunt 2: Gelijke kansen in het onderwijs	81
 Jaaropening	32	 Van facilitaire dienstverlening tot gynaecologie	86
3.6 In gesprek met de voorzitter van de ondernemingsraad	34	5.6 Maatregelen speerpunt 3: Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst	88
3.7 In gesprek met de voorzitter van de studentenraad	36	5.7 Maatregelen speerpunt 4: Duurzame inzetbaarheid medewerkers	94
3.8 Onze organisatiestructuur	38	5.8 Monitoring-domein 2: Stakeholders	96
		5.9 Monitoring-domein 3: Financieel	97
5.10 Monitoring-domein 4: Lerende organisatie	98	8. FINANCIËN EN BEDRIJFSVOERING	133
5.11 Monitoring-domein 5: Proces	99	8.1 Ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening en services	134
5.12 Reflectie op de uitvoering van de kwaliteitsagenda	100	8.2 Ontwikkelingen op het gebied van faciliteiten, huisvesting en duurzaamheid	136
5.13 Verantwoording Techniek College Rotterdam Kwaliteitsagenda 2019-2022	101	8.3 Implementatie digitale strategie	140
		8.4 Financiële informatie 2022	141
 Een eigen bedrijf staat hoog op mijn lijstje	102	8.5 Continuïteitsparagraaf: financiële meerjarenraming	143
		8.6 Belangrijkste financiële risico's en beheersingsmaatregelen	150
		8.7 Helderheid analyse	152
6. ONZE STUDENTEN	105	 Zadkine gaat voedselverspilling tegen	154
6.1 Strategisch programma: Groei	106		
6.2 Studentenplaatsing	108	9. ONZE SAMENWERKINGSSCHOLEN	157
6.3 Studenttevredenheid	109	9.1 VAVO Rijnmond College (VRC)	158
6.4 Studentondersteuning en passend onderwijs	110	9.2 Techniek College Rotterdam	160
6.5 Vertrouwenspersonen voor studenten	112	9.3 Samenwerking Zadkine Educatie en Albeda Taal en Inburgering	163
6.6 Klachten- en complimentenregistratie	113		
		JAARREKENING	
 Van drop-out naar boegbeeld!	114	10. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	165
		10.1 Geconsolideerde jaarrekening	168
7. ONZE MEDEWERKERS	117	10.2 Overige gegevens	219
7.1 Goed werkgeverschap	118	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	222
7.2 Sociale veiligheid	119		
7.3 Verbondenheid en bevoegdheid	120	BIJLAGEN	225
7.4 Werkplezier en duurzame inzetbaarheid	121	Bijlage 1 – Hoofd- en nevenfuncties CvB	226
7.5 Ontwikkeling en carrièreperspectief	123	Bijlage 2 – Hoofd- en nevenfuncties RvT	227
7.6 Gelijke kansen, diversiteit & inclusie	125	Bijlage 3 – Verantwoording Techniek College Rotterdam Kwaliteitsagenda 2019-2022	228
7.7 Verzuim, toelichting op de kerncijfers	126	Bijlage 4 – Verantwoording mbo-studentenfonds 2022	231
7.8 Integriteit en kernwaarden	127	Bijlage 5 – Kerncijfers 2022	232
		 Aysegül over de band met haar studenten	130

I – VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR



Begin 2022 ontstond er eindelijk wat licht in de duisternis. Corona was op de weg terug en de maatschappij kreeg weer ruimte voor een normaler leven. Ook het onderwijs kreeg die ruimte; studenten konden weer fysiek naar school. Niemand had vervolgens kunnen denken dat we opgeschrikt zouden worden door een oorlog tussen Rusland en Oekraïne. Alhoewel beide landen al langdurig in conflict waren, had de escalatie een wereldwijde impact. Naast het grote persoonlijke leed voor de mensen in die omgeving leidde deze oorlog tot een voor de huidige tijd ongekend hoge inflatie. Het gevolg daarvan is dat steeds meer gezinnen in Nederland in de financiële problemen terecht zijn gekomen door onder meer de hoge energiekosten en prijsstijgingen van producten. Ook binnen Zadkine raakt het medewerkers en studenten. Zeker hen die het toch al moeilijk hadden.

Een kleine bijdrage

Helaas kunnen wij als Zadkine dit probleem niet volledig oplossen. Wel probeerden we ook in 2022 een kleine bijdrage te leveren. Bijvoorbeeld door onze gebouwen te blijven verwarmen en door begeleiding en advies te geven aan die studenten en personeelsleden die hieraan behoefte hebben. Om alle studenten een hart onder de riem te steken ontvingen alle 17.000 studenten een extraatje aan het einde van het jaar. Een boekje gevuld met activiteiten, producten en diensten die Zadkine in huis heeft en waaruit zij kunnen kiezen.

De bonnen kunnen ze onder meer op school inwisselen voor een heerlijke lunch of een knipbeurt bij de kappersopleiding.

Meerjarenstrategie

Het afgelopen jaar stopten we als organisatie ook veel energie in het opstellen van onze (concept) meerjarenstrategie 2023-2027. Na een gedegen (bron)onderzoek en talrijke gesprekken met interne en externe belanghebbenden en partijen ligt er nu een basisdocument op tafel met als titel: 'Zadkine als een warm studentenhuus'. De strategie voor de komende jaren baseren we daarbij op de volgende drie thema's:

1. De arbeidsmarkt community brengt verrassende ontmoetingen
2. Een werelds Zadkine
3. Zadkine is de school van de hoge verwachtingen

Al met al een stevige ambitie voor de komende jaren die alleen realiseerbaar is als iedereen zich daarvoor wil gaan inzetten. Iets waarin wij alle vertrouwen hebben.

Positieve beoordeling

In het afgelopen jaar heeft de Inspectie van het Onderwijs ons weer beoordeeld in het kader van het vierjarig onderzoek. Tijdens dit onderzoek stonden de volgende onderzoeksvragen centraal: 'Waarborgt het bestuur met zijn (be)sturing de kwaliteit van de opleidingen, is er sprake van deugdelijk financieel beheer en heeft het bestuur ambities op de verdere ontwikkeling van de opleiding?' Om hierop antwoord te kunnen geven, voerde de inspectie veel verificatieactiviteiten uit bij zowel de colleges en de diensten als op bestuursniveau. Een best spannende periode voor ons allemaal. We komen immers uit een moeilijke periode en zijn ervan overtuigd dat de weg omhoog inmiddels is ingeslagen. Maar zou de inspectie dit ook zo zien? Met gepaste trots hebben we kennis genomen van het oordeel van de inspectie, namelijk op alle onderdelen kregen we een voldoende. Natuurlijk zijn ook kanttekeningen geplaatst, maar we zijn zeer tevreden over de uitkomst.

Het komende jaar blijven we investeren in het geluk voor onze studenten en onze personeelsleden. Dit gaat niet vanzelf. Onze dank gaat uit naar alle collega's die hier iedere dag aan werken. Wij allemaal moeten daarvoor de nodige inspanningen doen; elke dag opnieuw. Maar dat doen we graag vanuit de passie voor Zadkine. Samen zijn we Zadkine.

Het College van Bestuur
Marloes de Vries, voorzitter
Aniel Ramawadh, lid
Jan Lokker, lid sinds 1 mei 2022

MISSIE

We willen bijdragen aan het geluk van onze studenten, door ze de grootste kans op succes te bieden bij hun vervolgstap naar een baan of vervolgopleiding.

ONDERWIJSVISIE

- Persoonlijke groei**
Vragen naar de onbekende weg
- Innovatie**
Buiten de gebaande paden
- Flexibel en op maat**
Een persoonlijk carrièrepad uitstippelen

3 KERNWAARDEN

- Innovatief
- Passie voor onderwijs
- Eigenaarschap

4 STRATEGISCHE PROGRAMMA'S

Toekomstgericht onderwijs

Professionalisering

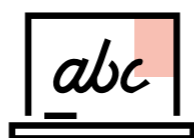
Groei

Innovatie

OVER ZADKINE



12 ZADKINE COLLEGES



215

Het aantal opleidingen binnen Zadkine (incl. cursussen)

-100

Aantal studenten Zadkine excl. TCR

-340

Aantal studenten Zadkine incl. TCR

MEDEWERKERS

1509 Totaal aantal medewerkers Zadkine in loondienst



De man/vrouw-verhouding is binnen Zadkine evenwichtig
Aandeel vrouwen: 55,5%
Aandeel mannen: 44,5%

47,9

De gemiddelde leeftijd van onze medewerkers



7,6% ziekteverzuim

Medewerkerstevredenheid

Medewerkers zijn tevreden over deze thema's:

- Bevlogenheid
- Betrokkenheid
- Werkgeverschap

ONZE STUDENTEN

15 Onze studenten zijn jongeren en volwassenen tussen de 15 en 67 jaar 67

Studenttevredenheid

Studenten zijn tevreden over deze thema's:

- Onderwijs en begeleiding
- Omgeving, Sfeer & Veiligheid
- Lesmateriaal & Toetsen



16.700

Totaal aantal studenten incl. TCR, 1 oktobertelling

BEOORDELINGEN GEORGANISEERDE EVENEMENTEN

7,3

Cijfer Zadkine en Ik dag

7,9

Cijfer Jaaropening

8,3

Cijfer Open dag



4X OIO ACADEMY

BAR ACADEMY

E-COM ACADEMY

EVENT ACADEMY

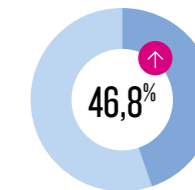
HOSPITALITY

FINANCIËLE KENGETALLEN

Resultaat



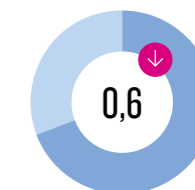
Solvabiliteit



Rentabiliteit

0,3%

Current ratio



SAMEN ZIJN WE ZADKINE



2. NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS

Via het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) hebben we extra steun kunnen bieden aan studenten die de gevolgen ondervonden van de coronapandemie.

In dit hoofdstuk lees je over:

- De impact van corona op Zadkine
- De financiële en inhoudelijke verantwoording
- Procesmatige aanpak per thema
- Investerings vanuit het coalitieakkoord

2.1 – DE IMPACT VAN CORONA

In de eerste maanden van 2022 opent Nederland en het onderwijs weer langzaam haar deuren. Na twee jaren van focus op de Covid-19 pandemie verdwijnt Covid-19 steeds meer naar de achtergrond. In april verdwijnen de maatregelen ter voorkoming van verspreiding zo goed als helemaal. De gevolgen van de pandemie blijken echter vooral voor jongvolwassenen nog goed merkbaar.

Het rapport *Ik ben maar een mbo'er* beschrijft de impact van COVID-19-epidemie op het leven en mentaal welbevinden van mbo-studenten. *In vergelijking met de periode voor de epidemie, voelen mbo-studenten zich vaker somber, eenzaam, opgesloten en missen ze sociaal contact en sport. De thuissituatie en (het gebrek aan) een sociaal netwerk heeft invloed op wat de epidemie doet met het welbevinden van studenten. De Mbo-studenten geven aan dat zij tijdens de epidemie nauwelijks gezien zijn door de politiek en media. Het gebrek aan aandacht stapelt op het gebrek aan waardering dat mbo-studenten al voelden in een prestatie maatschappij waarin het mbo als 'laag' wordt bestempeld. Het wegvallen van praktijkvakken en/of stage maakt mbo-studenten onzeker over hun vaardigheden. Het wegwerken van de opgelopen achterstanden in praktijkervaring staat bovendien onder druk. Door de COVID-19-epidemie hebben werkvelden zoals de zorg, horeca en evenementenbranche het nu druk. Mogelijk gaat dit ten koste van de (extra) begeleiding die mbo-studenten nu nodig hebben. Mbo-studenten hebben weinig vertrouwen in de toekomst. Ze voelen zich door de epidemie onzeker over hun toekomst op de arbeidsmarkt. Deze onzekerheid komt boven op de zorgen die zij al hadden over sociale ongelijkheid, het vinden van een woning, de klimaatcrisis et cetera (RIVM en Amsterdam UMC 2022, blz. 4).*

Het Nationaal Programma Onderwijs (hierna: NPO) en de beschikbare middelen die in 2021 en ook in 2022 beschikbaar waren, hebben Zadkine in staat gesteld om mogelijke antwoorden te formuleren op het verminderde welbevinden, de opgelopen achterstanden, het opdoen van praktijkervaring en de daarbij behorende begeleiding voor de mbo-student.



Vanuit het Nationaal Programma Onderwijs ontvangt Zadkine in 2022 diverse aanvullende financiële middelen:

	Te ontvangen	Besteed	Te ontvangen	Besteed	Te besteden
(bedragen x €1.000)	2021	2021	2022	2022	2023, 2024
Mbo-instelling					
Bekostiging					
Bekostiging: corona-enveloppe	1.800	1.800	5.700	3.989	1.712
Bekostiging: extra instroom studenten studiejaar 2020-2021	3.000	3.000			
Bekostiging: compensatie verlagen cursusgeld	500	500	1.000	1.000	
Subsidies					
Regeling inhaal- en ondersteuningsprogramma's	2.285	4.163	nvt	696	
Regeling extra hulp voor de klas	3.444	3.444	nvt	nvt	
Aanpak jeugdwerkloosheid: regeling nazorg	1.319	57	600	1.003	782

Het NPO wordt met een jaar verlengd tot 2023 met 2024 als uitloopjaar. Er zijn geen extra middelen beschikbaar gesteld, er is alleen meer tijd om die middelen in te zetten. Een deel van de corona envelop wordt in 2023 besteed. Het gaat in totaal om € 1,7 mln. waarvan - conform afspraken met OCW – de opbrengst verantwoord is in 2022 terwijl de besteding van middelen in 2023 plaatsvindt.

De uitvoering van Extra Begeleiding en Nazorg vindt grotendeels in 2022 plaats terwijl de middelen in 2021 al deels zijn toegekend. Ultimo 2022 staat nog een deel op de balans gereserveerd (€ 0,8 mln.) bestemd voor de uitvoering in 2023. Dit is in overeenstemming met het ingediende plan en de subsidievoorwaarden.

Het Inhaal- en ondersteuningsprogramma stopt formeel eind 2021. Wel is een deel van het gerealiseerde resultaat 2021 (circa € 0,7 mln.) op de balans gereserveerd om in 2022 te besteden. De vrijval van deze reservering is in 2022 opgenomen.

2.2 PROCESMATIGE AANPAK VAN HET NPO

Voor een doelmatige en efficiënte besteding van de NPO-middelen is in 2020 gekozen voor het instellen van een Taakgroep Corona. Zij heeft bij de ingediende plannen van colleges en diensten beoordeeld op de verwachting of ze daadwerkelijk een bijdrage zouden leveren aan de thema's uit het bestuursakkoord die van toepassing zijn op Zadkine te weten:

- Thema 1: Soepele in- en doorstroom
- Thema 2: Welzijn van studenten en sociale binding met de opleiding
- Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages
- Thema 6: Aanpak jeugdwerkloosheid

Zadkine heeft hier een eigen thema aan toegevoegd namelijk 'Lessons Learned'. De ingediende plannen kennen hun uitvoering in 2021 en in 2022 met uitloop in 2023. In de aanloop naar de goedkeuring hebben Ondernemingsraad en de Studentenraad instemming gehad. Het bestuur en de eerder genoemde gremia zijn maandelijks via de financiële rapportages geïnformeerd over de voortgang van de bestedingen van de NPO-middelen.

2.3 INHOUDELIJKE VERANTWOORDING VAN HET NPO

FINANCIËLE VERANTWOORDING PER THEMA

De planning en realisatie van de plannen heeft als volgt plaatsgevonden:

Thema	Gepland	Besteed	Gepland	Besteed	Gepland
	2021	2021	2022	2022	2023
Soepele in- en doorstroom	794.390	794.390	1.464.418	1.406.790	508.346
Welzijn studenten en sociale binding opleiding	1.164.306	1.164.306	2.124.192	2.040.600	737.375
Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	212.178	212.178	439.538	422.241	152.578
Jeugdwerkloosheid	259.768	259.768	510.879	490.775	177.343
Overig (buiten thema's)	123.107	123.107	392.811	377.353	136.357
Nog te bestemmen	200.000	200.000	400.000	400.000	
Totaal	2.753.749	2.753.749	5.331.838	5.137.759	1.711.999

De bijstellingen in de uitvoering van de plannen hebben plaatsgevonden na uitvraag in maart 2022. De uiteindelijke realisatie ligt lager omdat de kosten lager uitvielen of plannen niet geheel tot uitvoering konden worden gebracht.

INHOUDELIJKE VERANTWOORDING PER THEMA

In het totaal zijn voor 2022 door de colleges en diensten van Zadkine, TCR en de VAVO 56 plannen ingediend. Net als in het voorgaande jaar richten de activiteiten uit de Corona-envelop zich met name op de thema's soepele in- en doorstroom en het welzijn van studenten. Aan het einde van 2021 waren de geluiden die later in het RI-VM-rapport zijn opgenomen al hoorbaar. Het welzijn van studenten staat als gevolg van Covid-19 behoorlijk onder druk. Terugblikkend is de Zadkine-brede inzet van studentenpsychologen dit jaar heel betekenisvol geweest. Net als in 2021 is een deel van de NPO-middelen toegekend aan de ondersteunende diensten. In 2022 is ingezet op een betere ondersteuning van studenten door inrichting van extra Servicepunten. Er hebben aanpassingen in de huisvesting plaatsgevonden die het hybride leren van de studenten ondersteunt en die de studenten een warm welkom biedt.

LESSONS LEARNED

Het Zadkine-eigen thema Lessons Learned stimuleert de organisatie om bevindingen die zijn opgedaan met de NPO-middelen te integreren in onderwijsinnovaties en onderwijskwaliteitsverbetering. Indirect draagt dit thema aan de versterking van de overige vier thema's. In 2022 werden negen plannen opgevolgd die zich richten op hybride onderwijs, borging van de onderwijsvisie en uitgangspunten van het nieuwe onderwijs, doorontwikkeling van opleidingen en het aantrekkelijker maken van keuzedelen voor studenten en het werkveld.

Daar waar bij de start van de Covid-19 pandemie de aandacht gericht was op het zo snel mogelijk activeren van allerlei online mogelijkheden en het faciliteren van hybride onderwijs is in 2022 de aandacht verschoven naar de balans tussen enerzijds de sociale binding van studenten en hun opleiding en anderzijds de mogelijkheden die hybride onderwijs kan bieden bij verrijking van het leerproces. Onverminderd groeide de aandacht om het bedrijfsleven dichterbij de opleidingen te organiseren en in coproductie of cocreatie onderwijs te ontwikkelen.

NPO 2022 ACTIVITEITEN PER THEMA

De colleges van Zadkine hebben ingezet op de volgende activiteiten

SOEPELE IN- & DOORSTROOM DE ACTIVITEITEN

- Extra inzet van bijlessen
- Inhuur van surveillanten bij examens voor het wegwerken van achterstanden
- Extra formatie bij het onderwijsteam ter ontlasting van docenten
- Ondersteuning van studenten voor taal en rekenen
- Extra begeleiding en ondersteuning bij lessen en vakken

WELZIJN STUDENTEN EN SOCIALE BINDING MET DE OPLEIDING DE ACTIVITEITEN

- Extra programma's ter verbetering van de studievoordigheden en persoonlijke ontwikkeling
- Aanpassingen van het reguliere onderwijsprogramma zoals het organiseren van kleine groepen, afstandsonderwijs
- Evenementen om talenten te tonen door middel van Sport of Entertainment
- Evenementen om studenten weer in hun kracht te zetten
- Inzet van onderwijskundige hulp voor het optimaal bedienen van studentengroepen, mentoren, studentenbegeleiding

ONDERSTEUNING EN BEGELEIDING BIJ STAGES DE ACTIVITEITEN

- Inhaalprogramma's ter voorbereiding op de bpv
- Extra begeleiding bij achterstanden in de bpv
- Aanbieden van inhaal mogelijkheden van bpv
- Inzetten op versterking van de band met bpv-bedrijven

AANPAK JEUGDWERKLOOSHEID DE ACTIVITEITEN

- Training docenten op het gebied van begeleiding en coaching
- Extra inzet op studieloopbaanbegeleiding

VOORBEELD: INZET STUDENTENPSYCHOLOOG

Interview door Judith Stello (adviseur themagroep Persoonlijke ontwikkeling student (POS) en coördinator inzet studentenpsycholoog bij Zadkine) met:

- Youandi, Studentenpsycholoog bij Zadkine, locatie Benthemplein
- Els, Projectcoördinator studentenpsychologen, Avant Sanare en
- Annemette, Zorgcoördinator bij Zadkine college HTFB

Naast de reeds bestaande psychische problematiek bij studenten blijkt uit onderzoek dat jongeren en jongvolwassen door de maatregelen in het kader van Covid-19, meer dan andere leeftijdsgroepen, mentale gezondheidsproblemen ervaren zoals eenzaamheid, somberheid en angst (onderzoek NJI Mentale gezondheid jongeren, 16-2-22). Om de jongeren te ondersteunen zijn de mbo-scholen in de regio in 2019 gestart met het inzetten van een studentenpsycholoog. Met ondersteuning van het Nationaal Programma Onderwijs zijn vanaf september 2021 t/m december 2022 extra middelen ingezet voor uitbreiding van de inzet van de studentenpsychologen.

In het onderstaande interview praten Judith, Youandi, Els en Annemette, over de ervaringen met de inzet van een studentenpsycholoog.

Wat hebben de NPO-gelden betekend voor het werk als studentenpsycholoog?

Voordat de NPO-gelden beschikbaar waren, was er maar op 1 locatie van Zadkine een studentenpsycholoog aanwezig. Door de inzet van NPO-middelen is de inzet van de Studentenpsycholoog uitgebreid naar alle locaties van Zadkine. Studenten konden hierdoor relatief snel hulp krijgen.

Met welke hulpvragen komen de studenten bij de studentenpsycholoog?

Vaak gaan de hulpvragen over somberheid, paniekaanvallen, sociale angst, negatieve gedachten, suïcidaliteit, stemmingsproblematiek, trauma, rouwverwerking, ongezonde langdurige stress in het algemeen, agressieproblematiek, last van boosheid, externaliserend gedrag (schoppen, schelden, schreeuwen). Studenten reageren dan zo heftig dat ze hiervan zelf ook last hebben en niet begrijpen waar dit gedrag vandaan komt en hoe er mee om te gaan. Bij ernstige aandoeningen verwijst de studentpsycholoog naar de huisarts en houdt ze vinger aan de pols.

Wat is er anders aan de vragen die de studentenpsycholoog nu binnenkrijgt dan voor Corona?

Boosheid en het gebrek aan vertrouwen in de toekomst en de wereld lijken vaker voor te komen. Studenten laten zich dan, waarschijnlijk onder invloed van sociale media en complottheorieën uit in termen van: de mensheid vergaat of het gaat niet meer goed komen met de mensheid.

Wat doet de studentenpsycholoog?

De studentenpsychologen bieden een veilige omgeving waar studenten hun hart kunnen luchten, daarnaast delen ze hun deskundigheid met collega's en zijn ze een belangrijke schakel in crisissituaties. Zij maken gebruik van cognitieve gedragstherapie zoals het 3G-model of het pannetjesmodel om bijvoorbeeld de emoties te reguleren. Hiermee leert de student welke invloed de gedachten op gevoel en gedrag heeft en hoe je dat kan beïnvloeden. De studentenpsychologen geven begeleiding aan de student die erop gericht is om op langere termijn hulpverlening te voorkomen. Ook bieden zij begeleiding aan ter overbrugging van de behandeling van de basis of specialistische GGZ, waar een behandeling kan worden gestart.

Wat vinden de studenten van de inzet van de studentenpsychologen?

Studentenpsychologen horen van studenten dat de begeleiding, de opdrachten en tips helpend zijn. De studenten ervaren opluchting. Ze hebben het gevoel dat ze begrepen worden en kunnen zich weer meer op hun studie richten. De meeste studentenpsychologen zijn relatief jong. Zij doen op hun beurt veel ervaring op binnen de school. Hun jonge leeftijd blijkt goed aan te sluiten de studenten. Studenten voelen zich begrepen.

Merk je dat door de inzet van de studentenpsychologen, studenten met sociaal-psychische problematiek meer dan voorheen onderwijs kunnen blijven volgen?

Je merkt dat studenten met bijvoorbeeld paniekaanvallen en somberheidsklachten en die eerder de neiging hadden thuis te blijven, bij klachtenvermindering vaker aanwezig op school zijn. Zij krijgen tips hoe zij, ondanks hun klachten, toch naar school te komen. In een enkel geval moeten studenten stoppen met school voor behandeling.

Wat vind je van de inzet van de studentenpsychologen?

Heel belangrijk dat het mogelijk gemaakt is om een studentepsycholoog in te zetten voor studenten met soms wat mildere maar vaak zwaardere mentale problematiek. Voorheen konden de studenten te maken krijgen met klachten als depressieve gevoelens, angsten, gedragsstoornissen, persoonlijkheidsproblemen, autismespectrumstoornis, slaapproblemen of crisissituaties nauwelijks beroep doen op de professionele hulp binnen de school aangezien er beperkt sprake was van inzet van psychologen of gedragswetenschappers in dienst bij Zadkine. Bij dit soort klachten is hulp vaak direct nodig.

Studenten ervaren daarnaast drempels om naar de huisarts te gaan. Ze zijn niet altijd bekend met het feit dat ze met dergelijke problematiek naar de huisarts kunnen gaan, er is geen “klik” met de huisarts of ze vinden het moeilijk om de problematiek met de huisarts te bespreken. Daarnaast is er vaak een groot leeftijdsverschil waardoor studenten weinig begrip voor hun situatie ervaren. Als de problematiek ernstiger is, lopen studenten tegen een lange wachttijd aan bij een doorverwijzing naar de reguliere GGZ. Zij blijven dan te lang kampen met de problematiek. Kans op verzuim en uitval nemen hierdoor toe.

Binnen Zadkine vergroot de inzet van studentenpsychologen de mogelijkheden van hulpverlening en vullen ze begeleiding van schoolmaatschappelijk werk aan. De lijnen tussen de studentenpsychologen met de collega’s van het Plusteam en het onderwijs zijn kort. Zonder studentenpsychologen missen we de kwaliteit om in crisissituatie of complexe situaties te handelen.

Wat zijn de voordelen van de inzet van de studentepsycholoog?

Het grote voordeel van de studentepsycholoog binnen de school is de laagdrempeligheid. Studenten weten waar ze hen kunnen vinden en komen daardoor regelmatig met hun problemen. Dit contact helpt studenten met het hanteerbaar maken van problemen. Gemiddeld zijn 3 gesprekken voldoende voor studenten. Door tijdig met iemand te spreken die hen begrijpt en tools geeft om met de problematiek om te gaan, verergeren de problemen niet en kunnen studenten leren prioriteiten te stellen en raken zij weer gemotiveerd voor school. Voor deze studenten is de begeleiding laagdrempelig en preventief en verkleint het de kans op uitval.

Met de komst van de studentepsycholoog is er deskundigheid en begeleiding voor de zware problematiek en crisissituaties in de school. De studentepsycholoog heeft nu een plek in het ondersteuningsteam en in het Zadkine-crisisprotocol.

Tot slot van dit interview willen we natuurlijk ook graag weten of er naast de vele voordelen ook nadelen zijn bij de inzet van studentenpsychologen?

De ervaren nadelen zijn vooral organisatorisch van aard. Sommige studenten komen niet opdagen, terwijl er wel tijd voor hen is vrijgemaakt. Het blijkt dat vooraf meer afstemming met collega’s nodig is om te voorkomen dat studenten niet op de afspraak verschijnen. Daarnaast is er ook een afstemmingsvraagstuk over de inschatting van de benodigde begeleiding. Hiervoor speelt het intakegesprek een grote rol. De uitvraag naar de aard van de begeleidingsbehoefte en de houding van de student staan hierin centraal. Op basis van het intakegesprek kan bepaald worden of de student naar de psycholoog of beter naar één van de andere student-ondersteuners van het Plusteam terecht kunnen voor hun problematiek.

Een ander ervaren nadeel is dat de studentenpsychologen veel vragen krijgen omdat er naast de diverse ondersteuningsbehoefte van de studenten ook behoefte is aan trainingen voor docenten over verschillende onderwerpen.

2.4 DOORKIJK NPO 2023

In 2022 hebben de NPO-middelen geholpen om de aandacht te richten op voor komende problemen van Covid-19. De ervaring leert dat corona flinke sporen heeft nagelaten en dat er helaas nog steeds sprake is van achterstanden. Daarnaast staat het welbevinden van de studenten nog steeds onder druk. Binnen Zadkine is de verwachting dat de achterstanden in taal, rekenen en het welzijn en welbevinden nog jaren extra aandacht vragen. In 2023 worden de laatste plannen van de Corona-envelop uitgevoerd. De VAVO heeft alle bestedingen van de NPO-middelen uit 2022 naar 2023 doorgeschoven.



2.5 INVESTERINGEN VANUIT HET COALITIEAKKOORD

Zadkine heeft de volgende middelen uit het coalitie akkoord ontvangen:

Niveau 2: € 2,8 mln.

LOB: € 0,7 mln.

Doorstroom beroepskolom: = € 0,3 mln.

Hieronder is aangegeven hoe we hiermee zijn omgegaan.

NIVEAU 2

Bij de verdeling van middelen binnen Zadkine is altijd rekening gehouden met het feit dat de lessen op niveau 2 in kleinere groepen plaatsvinden dan op niveau 3 en 4. Hierdoor is in het verleden de benodigde extra financiering van niveau 2 feitelijk door de niveaus 3 en 4 opgebracht. De aanvullende middelen zijn daarom niet specifiek door Zadkine toegekend aan niveau 2 maar aan alle niveaus binnen Zadkine.

Op niveau 2 wordt Klas als Werkplaats ingezet. Bij deze aanpak hebben klassen niet alleen een studieloopbaanbegeleider, maar ook een ‘Klas als Werkplaats’-medewerker. Dit is een studentondersteuner die samenwerkt met de studieloopbaanbegeleider. Zo kunnen studenten gemakkelijk terecht met hun vragen en zorgen, waardoor vroegtijdig de nodige hulp en ondersteuning kan worden geboden.

De warme overdracht van studenten van het Startcollege naar de niveau 2-opleidingen van de andere colleges heeft onverminderd onze aandacht gehad. In mei 2022 is in het kader van deze doorstroom een succesvolle interne doorstroombag georganiseerd. Voorlichters van onze niveau 2-opleidingen hebben hierbij de locaties van het Startcollege bezocht om met de studenten in gesprek te gaan. In verband met het toelatingsrecht vindt deze dag in 2023 al in maart plaats.

LOOPBAANORIËNTATIE EN -BEGELEIDING / DOORSTROOM BEROEPSKOLOM

Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) zijn belangrijke onderdelen binnen de

Zadkine-visie op persoonlijke ontwikkeling, ook burgerschap levert hieraan een belangrijke bijdrage. In hoofdstuk 3.2.3 van dit jaarverslag is beschreven wat er op dit thema ingezet is in kalenderjaar 2022.

We streven naar een integrale benadering van alle onderdelen die bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van onze studenten maar ook naar doorlopende leerlijnen over meerdere studiejaren.

Zadkine kent verschillende themagerichte programmalijnen om aan onze opdracht tot burgerschapsvorming invulling te geven. In 2022 kenden thema's als democratisch burgerschap, vrijheid, digitaal burgerschap, financiële redzaamheid en het voorkomen van schulden, gezonde leefstijl, diversiteit, het voorkomen van radicaal gedrag, en het inzetten van kunst en cultuureducatie veel aandacht. We streven ernaar om vernoemde programmalijnen meer projectmatig in te vullen, om de vakken-integratie te stimuleren. Daartoe werken we samen met verschillende partijen in de regio, maar ook op landelijk niveau.

Loopbaanoriëntatie en -begeleiding kent verschillende verschijningsvormen binnen de reis die studenten maken wanneer zij bij Zadkine een opleiding volgen, maar ook al vóórdat zij instromen bij Zadkine. In de loopbaanoriëntatie is het Zadkine Studiekeuzecentrum een belangrijke schakel. Het Studiekeuzecentrum is betrokken bij de eerste voorlichting en beroepsoriëntatie. Hier vinden studiekeuzegesprekken plaats en worden studenten geholpen bij het switchen naar een andere opleiding. Ook op het gebied van studievragen en informatie is het Studiekeuzecentrum een centraal punt in loopbaanoriëntatie en -begeleiding.

In 2022 is verder geïnvesteerd in het optimaliseren van alle activiteiten vanaf de aanmelding tot aan de plaatsing bij de opleiding. Centraal hierin staan een warm welkom, een goed beroepsbeeld en persoonlijk contact. Na de plaatsing is ook

geïnvesteerd in de binding tot aan de start van de opleiding.

Om de doorstroom in de beroepskolom te bevorderen heeft in 2022 de samenwerking en afstemming met het voorgezet onderwijs en hbo verder vorm gekregen.

In de samenwerking met de decanen en mentoren van het voortgezet onderwijs zijn verschillende projecten opgezet om toekomstig studenten extra te ondersteunen bij hun keuzeproces:

1. Glansrijk Doorstromen: Leerlingen van de vo-school Vak College Hillegersberg voeren het Profielwerkstuk, onderdeel van het eindexamen, uit in samenwerking met en deels in het mbo. Op deze wijze maken de leerlingen vroegtijdig en fysiek kennis met de sfeer, cultuur en werkwijze op het mbo.
2. LOB-TV: Op basis van vragen, die zijn geïnventariseerd bij vo-leerlingen en bij hen leven over de overstap naar het mbo, zijn korte eigentijds filmpjes gemaakt. Hiervoor is een YouTube-kanaal ontwikkeld waar al deze filmpjes algemeen toegankelijk zijn en een vrijblijvend karakter hebben.
3. De Mbo-Experience: met de vo-scholen in de regio Nissewaard worden leerlingen vanaf het 2e t/m het 4e leerjaar actief worden geholpen bij de studiekeuze en voorbereiding op het mbo.
4. Het verzorgen van rondleidingen op de Zadkine-locaties waar leerlingen met de decanen kennismaken met het mbo en Zadkine.

In de samenwerking met het hbo worden er keuzedelen aangeboden om de doorlopende leerlijn te optimaliseren en de overstap te vergemakkelijken. In de samenwerking met Hogeschool Rotterdam werken we aan een Associate Degree (AD). Een AD is een tweejarige studie in het hbo voor mbo niveau 4-studenten. Hierbij wordt uitdrukkelijk gekeken naar het ontwikkelen van nieuwe AD-opleidingen die bijdragen aan het opheffen van de tekortsectoren op de arbeidsmarkt.

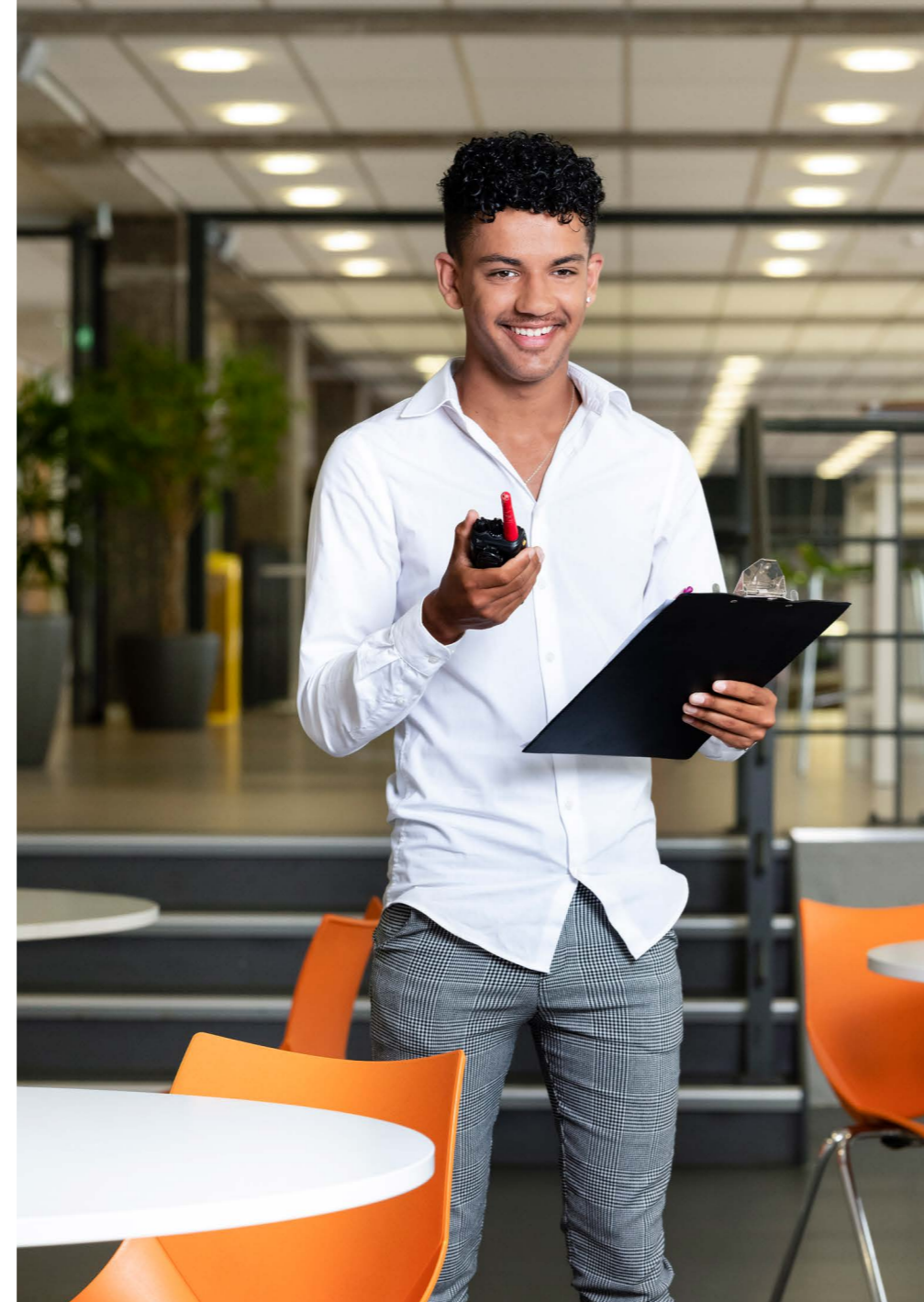
Daarnaast werken we met Albeda en InHolland aan ‘Fast Track Legal’. Deelnemers halen binnen drie jaar hun mbo-diploma Rechten en hbo-propedeuse waarmee ze hun studietijd met een jaar verkorten.

Een voorbeeld waarbij LOB, Burgerschap en onze visie op persoonlijke

ontwikkeling elkaar tijdens de opleiding raken, betreft maatschappelijke diensttijd. Maatschappelijke diensttijd kan bij uitstek een vehikel zijn om studenten aan talentontwikkeling te laten werken en tegelijkertijd te laten ervaren hoe bijzonder het is om impact te maken op een ander. 2022 was het jaar waarin het scholenprogramma in samenwerking met Young Impact is uitgevoerd. Studenten werden uitgedaagd om een project of activiteit te organiseren met een maatschappelijk doel en zo impact te hebben op de samenleving en elkaar. Door deelname aan het programma werkten studenten aan meerdere LOB doelen, de sociaal maatschappelijke dimensie van burgerschap en aan ondernemend gedrag.

Binnen het programma Your Move hebben wij aandacht voor extra begeleiding en nazorg voor studenten in hun laatste studiejaar bij het maken van de juiste vervolgstap na diplomering ofwel richting de arbeidsmarkt ofwel richting een vervolopleiding. De verdere uitwerking van dit programma is te vinden in hoofdstuk 3.3.2 Voor reeds gediplomeerden ontwikkelden we ook een vergelijkbaar interessant aanbod in het kader van nazorg in het geval studenten toch nog ondersteuning nodig blijken te hebben bij hun eerste stappen op de arbeidsmarkt.

Zadkine biedt ook ondersteuning voor studenten die zonder diploma onze instelling dreigen te verlaten. Deze expertise loopbaanbegeleiding is binnen onze ondersteuningsteams (‘Plusteam’) belegd. Daarnaast wordt vanuit het Studiekeuzecentrum studenten die een (door)start willen maken bijgestaan en geadviseerd over een vervolg in het onderwijs.



3. WIJ ZIJN ZADKINE

Gelegen in de bedrijvige regio Rotterdam-Rijnmond is Zadkine een van de grootste regionale opleidingscentra van Nederland. In maar liefst 215 opleidingen voor beroepsonderwijs en volwassenenonderwijs (educatie) leiden onze professionele medewerkers de perspectiefrijke vakmensen van de toekomst op! En dat doen we echt samen. Met elkaar, met de studenten, met het betrokken bedrijfsleven om ons heen én met de toekomstige maatschappij continu in het vizier.

In dit hoofdstuk lees je over:

- Onze ontwikkeling en groei
- Onze strategie 'Zadkine en ik'
- De gevolgen van corona en afstandsonderwijs
- Risicomanagement en interne beheersing
- Duurzaamheid
- Onze gesprekken met de Raad van Toezicht, de ondernemingsraad en de studentenraad
- Onze organisatiestructuur

3.1 – EEN VAN DE GROOTSTE OPLEIDINGCENTRA VOOR HET MBO

Zadkine is één van de grootste opleidingcentra voor middelbaar beroepsonderwijs in Nederland. We leiden vakmensen op en bereiden studenten voor op een zelfstandige, actieve en perspectiefrijke positie in de maatschappij. Bij Zadkine studeren circa 17.000 studenten verspreid over twaalf herkenbaar georganiseerde colleges in de regio Rotterdam-Rijnmond. Het technisch middelbaar beroepsonderwijs wordt in samenwerking met regionaal opleidingsinstituut Albeda aangeboden in het Techniek College Rotterdam. Het onderwijs krijgt ondersteuning van zeven centrale stafafdelingen. Zadkine telt ongeveer 1.700 medewerkers.

IEDERE STUDENT DE BESTE KANSEN

Bij Zadkine bieden we iedere student de beste kansen. Kansen om te ontwikkelen, afgestemd op eigen ambities, interesses, talenten én groeipotentie. En, afgestemd op de actuele en toekomstige vraag van de arbeidsmarkt. Onze studenten zijn jongeren en volwassenen tussen de 15 en 67 jaar. We leiden ze op tot flexibele, proactieve en trotse vakmensen of -vrouwen. In het onderwijs van Zadkine staat centraal: persoonlijke groei, innovatie, flexibel en op maat. We ondersteunen studenten bij hun persoonlijke ontwikkeling en trekken daarbij samen op met bedrijven en overheidsinstellingen in de regio.

3.2 – ONTWIKKELING EN GROEI STAAN CENTRAAL

We zetten grote stappen op het gebied van groei, innovatie, digitalisering en professionalisering. Noodzakelijke stappen. Met deze koers van het College van Bestuur groeit niet alleen het aantal studenten, maar vernieuwen we ook ons onderwijs, maken we ons aanbod digitaler en richten we ons bovendien op de ontwikkeling en groei van onze medewerkers. Om alle medewerkers enthousiast te maken en mee te nemen in deze beoogde en gewenste veranderingen, hebben we onze missie, visie en strategie betekenis gegeven. Ook gaven we lading aan onze drie nieuwe kernwaarden: passie voor onderwijs, innovatief en eigenaarschap.

ONZE MISSIE

Wij willen bijdragen aan het geluk van onze studenten door ze de grootste kans op succes te bieden bij hun vervolgstap naar een baan of vervolgopleiding. Om deze missie waar te maken, hebben we met elkaar onze onderwijsvisie opgesteld en concreet handen en voeten gegeven.

ONZE ONDERWIJSVISIE

De persoonlijke groei van studenten staat centraal in álles wat we doen. We vragen studenten niet alleen: wat wil je bij ons leren, maar ook: hoe ver wil je komen? Om die belofte waar te kunnen maken, blijven we investeren in onze kennis, in nieuwe vormen van leren en begeleiden evenals in het bieden van maatwerk.

Onze onderwijsvisie geeft richting aan de manier waarop we ons onderwijs willen vormgeven en verbeteren.

Hierin staan voor ons centraal:

- Persoonlijke groei (vragen naar de onbekende weg)
- Innovatie (buiten de gebaande paden)
- Flexibel en op maat (een persoonlijk carrièrepad uitstippelen)

ONZE VISIE OP AFSTANDSONDERWIJS

In 2020 ontwikkelden we onze visie op afstandsonderwijs. Onderwijs dat past bij de veranderende maatschappij en de ontwikkelingen op de (internationale) arbeidsmarkt. Deze nieuwe vorm van onderwijs maakt het makkelijker om met elkaar te leren, onafhankelijk van plaats en tijd. Vanwege de impact van het coronavirus hebben we eerder en sneller onze focus gelegd op de vraag hoe wij ons afstandsonderwijs in de praktijk het beste kunnen en willen vormgeven.

ONZE STRATEGIE EN STRATEGISCHE PROGRAMMA'S

Om onze missie en onderwijsvisie in de praktijk waar te maken, stippelden we een strategie uit. Aan deze strategie hangen vier strategische programma's:

- Toekomstgericht onderwijs
- Innovatie en digitale didactiek
- Groei
- Professionalisering

Deze vier programma's zijn eind 2022 afgerond en geborgd binnen de reguliere werkzaamheden van de organisatie. In de hoofdstukken 4 (Toekomstgericht onderwijs en Innovatie en digitale didactiek), 6 (Groeï) en 7 (Professionalisering) staan de ontwikkelingen van deze strategische programma's.

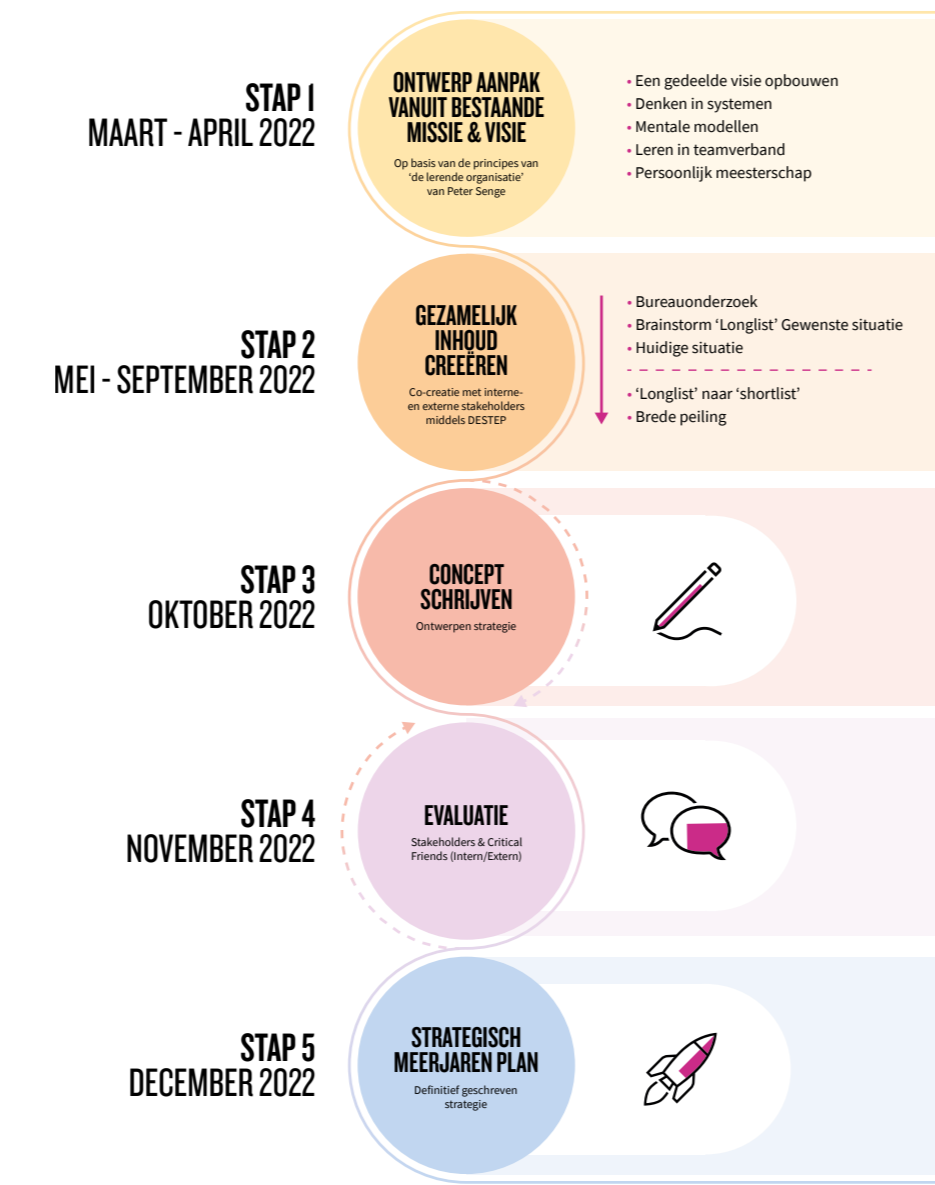
OP WEG NAAR EEN NIEUWE MEERJARENSTRATEGIE

Met de afronding van de strategische programma's en de kwaliteitsagenda in zicht doorliepen we in 2022 het proces om tot een nieuwe meerjarenstrategie te komen. Geredeneerd vanuit de huidige missie en visie van Zadkine én gebaseerd op het gedachtegoed van 'de lerende organisatie' van Peter Senge kozen we voor een aanpak, waarbij het samen leren en ontwikkelen, het bieden van ruimte voor verschillende perspectieven en het creëren van draagvlak centraal staan. De gekozen aanpak kende vijf verschillende fases, zoals in de visualisatie weergegeven. Binnen die fases pasten we verschillende methoden en technieken toe om informatie op te halen, waarbij we eerst de blik naar buiten richtten. We creëerden een toekomstbeeld van onze buitenwereld, gebaseerd op data, wetenschappelijk onderzoek en (trend)rapportages. Daarna verkregen we inzicht wat deze ontwikkelingen voor Zadkine konden betekenen door interne én externe specialisten zich gezamenlijk hierover te laten buigen. Die uitkomsten deelden we met de organisatie, waarna we de aanvullende feedback uit de organisatie verwerkten. Om focus aan te brengen, is via verschillende gremia een selectie aangebracht welke strategische thema's op het meeste draagvlak mochten rekenen. Uiteindelijk ging het College van Bestuur in december 2022 over tot vaststelling van de drie nieuwe strategische thema's:

1. Werelds Zadkine
2. Zadkine is dé school van de hoge verwachtingen
3. De Zadkine arbeidsmarkt community brengt verrassende ontmoetingen

De aanpak kende als voordeel dat er alvast een vruchtbare voedingsbodem ontstond om samen verder te leren en te ontwikkelen in de volgende fases van de strategieontwikkeling. We zijn er trots op dat uiteindelijk meer dan 400 personen van binnen en buiten Zadkine op enige wijze een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van het basisdocument voor de nieuwe meerjarenstrategie. Vanaf 2023 maken we werk van de implementatie van de nieuwe strategie.

DE AANPAK OM TE KOMEN TOT DE NIEUWE STRATEGIE VAN ZADKINE



3.3 – ZADKINE EN IK

In 2019 zijn we gestart met het interne veranderprogramma 'Zadkine en Ik'. Dit programma helpt medewerkers om hun aandeel in en betrokkenheid bij de strategie te (h)erkennen en hen te inspireren en te activeren. Het programma bestaat uit een aantal vaste onderdelen per jaar: de Zadkine en Ik-dag, de Leiderschapsdagen, College Tours en diverse acties en interne campagnes.

Het tweede jaar corona had – ondanks de communicatie-inzet – toch zijn weerslag op de tevredenheid van medewerkers. Het medewerkersonderzoek laat zien dat de betrokkenheid bij de organisatie stabiliseerde en op onderdelen zelfs afnam.

ZADKINE EN IK-DAG 2022

De Zadkine en Ik-dag vond in 2022 net als het jaar ervoor online plaats. Tijdens dit event 'Zadkine Zapt' stond het thema 'Liefde en verbinding' centraal. Toepasselijk natuurlijk, want dagelijks zetten wij ons gezamenlijk met veel enthousiasme en liefde in voor onze gezamenlijke missie: 'het bijdragen aan het geluk van onze studenten'. De voorpret begon al met het pakket dat iedereen thuisgestuurd kreeg. Een heuse tv-gids met hierbij koffie, thee en de benodigdheden om zelf koekjes te bakken.

Het twee uur durende programma was gebaseerd op een tv-format en bestond uit een mix van boeiende documentaires (veelal gelinkt aan de strategie), de soap 'Zeg 'ns Zadkine', de spelshow '5 tegen 5', een persconferentie van het College van Bestuur, commercials en niet te vergeten het onderdeel de 'Hartjes van Zadkine'. Door iemand voor te dragen als 'hartje van Zadkine' konden collega's een andere

collega bedanken voor zijn of haar inzet voor onze organisatie, collega's of studenten. Ook tijdens de live-uitzending werd de verbinding met elkaar gezocht door live hartjes voor te dragen.

Het was een geslaagd event dat een 7,3 als beoordeling kreeg.

LEIDERSCHAPSDAGEN

In 2022 vonden in totaal drie Leiderschapsdagen plaats. Twee daarvan waren nog onderdeel van een reeks van drie, waarvan de eerste in 2021 heeft plaatsgevonden.

Aan elke Leiderschapsdag was een thema gekoppeld. De eerste in 2021 had als thema 'De kracht van het woord'. De tweede 'De kracht van zichtbaarheid' en de derde 'De kracht van luisteren'. Vanuit de missie/visie/strategie is tijdens deze reeks met alle leidinggevenden gewerkt om hier hun persoonlijke verhaal van te maken, gekoppeld aan één van onze kernwaarden. Ook is ieders verhaal zichtbaar gemaakt, waarna iedereen goed naar elkaars verhaal luisterde.

In november 2022 vond de laatste Leiderschapsdag van het jaar plaats. Deze had als thema: 'Hoe leiden we SAMEN Zadkine de toekomst in'. Centraal stond het verkennen van de drie nieuwe strategische thema's.

DE COLLEGE TOUR!

In het voorjaar van 2022 (mei/juni) legde het College van Bestuur de eerste zes College Tour-bezoeken af, na eerder uitstel door corona. De College Tour stond in het teken van kennismaking: met de verschillende Zadkine-locaties én met elkaar. Ook het nieuwe lid van het College van Bestuur, Jan Lokker, was daarbij aanwezig. Overall was er een hartelijk ontvangst en leuk weerzien met collega's. Na een rondleiding op de locatie was er ruimte voor een gesprek en het stellen van vragen.

DE ZOMERCAMPAGNE

Om tijdens de zomervakantie met elkaar in verbinding te blijven, kregen alle collega's een Zadkine en Ik-zomerpakket toegestuurd. In dit pakket is een link gemaakt met het thema 'Liefde en verbinding' van de Zadkine en Ik-dag 2022.

Verbinding stond ook centraal door een zomerse wenskaart met dankwoord van het College van Bestuur en een QR-code die linkt naar de Spotify Zadkine Zomer-lijst. Via een oproep op het medewerkersportaal kregen collega's de vraag hun favoriete zomerhits te delen. Zo creëerden collega's samen een vrolijke lijst.



3.4 – RISICOMANAGEMENT & INTERNE BEHEERSING

Zadkine heeft blijvend aandacht voor de beheersing van risico's op alle niveaus in de organisatie. Het College van Bestuur laat zich informeren over voortgang in de realisatie van doelstellingen en de beheersing van risico's.

Dit doen zij door onder andere:

- Maandelijks gesprekken met collegedirecteuren over kwaliteit van onderwijs, financiën en medewerkers. Deze gesprekken hebben een vaste agenda en aan de hand van vooraf opgestelde rapportages zijn ze het logische vervolg op de jaarplan- en begrotingscyclus die Zadkine hanteert.
- De inrichting van een onafhankelijke Interne Audit Dienst die een belangrijke rol speelt in toetsing op naleving van wet- en regelgeving rondom onderwijskwaliteit en bekostiging.
- Overige informatievoorziening waaronder financiële maandrapportages, project- en programmarapportages, uitkomsten van externe audits etc.

Vanaf vorig jaar vindt de control functie meer integraal plaats in plaats van per beleidsterrein of per onderwerp. Het Zadkine brede jaarplan (A3) waarin missie en visie vertaald zijn naar strategische doelen, is de basis van onze toetsbare indicatoren. Met de A3 heeft het College van Bestuur duidelijk geformuleerd wat zij verwacht op de diverse resultaatgebieden van Zadkine: studenten, medewerkers, samenleving en financiën en compliance. Door colleges en diensten is dit vertaald naar jaarplannen waarover zij periodiek rapporteren.

In 2022 heeft Zadkine een integrale risicoanalyse opgesteld aan de hand van de volgende aandachtsgebieden:

- Onderwijs (kwaliteit, behoud studenten en groei)
- Medewerkers (Instroom en behoud personeel, matching kennis en kunde

- medewerkers)
- Samenleving (sociaal maatschappelijk, economisch en politiek)
- Bedrijfsvoering (financiën, kwaliteit bedrijfsvoering, compliance en beheersing van risico's)

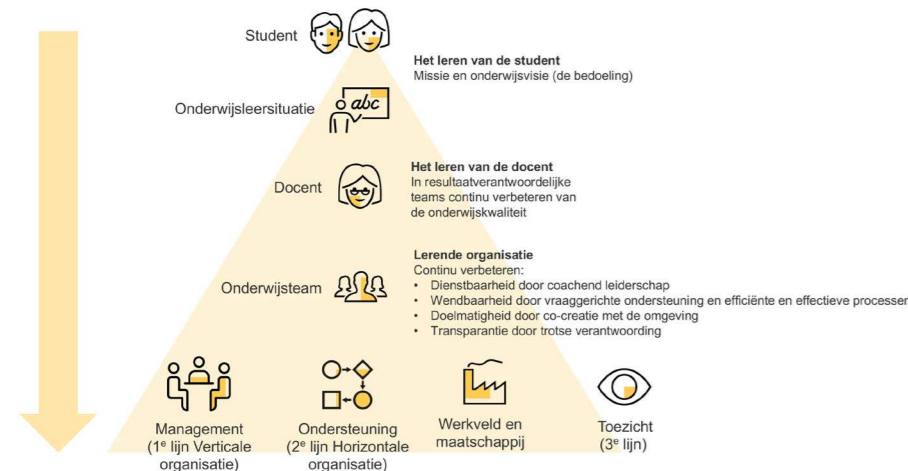
In de meerjarenbegroting zijn de financiële gevolgen van de belangrijkste risico's ingeschat en al dan niet in het basisscenario of alternatieve scenario's doorgerekend. Hieruit komt dat Zadkine voldoende in staat is om deze risico's op te vangen binnen de financiële positie en waar nodig kan bijsturen. In paragraaf 7.5 en 7.6 zijn de meerjarenbegroting en de belangrijkste financiële risico's nader toegelicht.

KWALITEITZORGSYSTEEM

In onze missie en onderwijsvisie ligt besloten wat wij onder onderwijskwaliteit verstaan. We realiseren deze onderwijskwaliteit door het leren van de student centraal te stellen en hiervoor een optimale onderwijsleersituatie te bieden. Onze kwaliteitszorg is erop gericht om de kwaliteit van deze kernactiviteit voor iedere student te garanderen.

HANDELEN VANUIT DE BEDOELING

We handelen vanuit de bedoeling, door te handelen vanuit onze missie en door onze inspanningen te richten op het realiseren van onze onderwijsvisie. Onze kwaliteitszorg borgt dit handelen vanuit de bedoeling. We kunnen hierdoor vooruit kijken en sturen op een doelmatige inzet van mensen en middelen. Ook krijgen we hierdoor overzicht en inzicht in de voortgang en mogelijkheden om effectief bij te sturen. Verder draagt de kwaliteitszorg bij aan de interne en externe dialoog over de onderwijskwaliteit en bieden we onze belanghebbenden een transparante verantwoording. Binnen onze kwaliteitszorg kennen we een volgordelijkheid in kritieke aspecten en actoren, waarlangs we onze onderwijskwaliteit realiseren. Deze zijn weergegeven in de afbeelding:



TOELICHTING KRITISCHE ASPECTEN EN ACTOREN

Het is in eerste instantie aan de studenten zelf hoe zij leren vanuit eigen ambities en talenten succesvol te zijn op de arbeidsmarkt, tijdens de vervolgopleiding en in de maatschappij. Onze toegevoegde waarde zit in het creëren van onderwijsactiviteiten (onderwijsleersituaties), waarin dit leren van de student optimaal kan plaatsvinden.

We bieden een samenhangende en op de ontwikkeling van de student afgestemde reeks van onderwijsactiviteiten aan, waarmee we de student opleiden voor een passend diploma en succes in het werk, tijdens de vervolgopleiding en in de maatschappij.

Onze kernactiviteit is het creëren van optimale onderwijsleersituaties door het uitvoeren van onderwijsactiviteiten. Bij ons vindt de interactie tussen student en school plaats, gericht op het leren van de student. Veel onderzoeken wijzen hierbij op het belang van de docentrol als vormgever en regisseur van de onderwijsactiviteit. De docent acteert hierin niet alleen, maar werkt samen met collega's in een onderwijsteam. Binnen het onderwijsteam bevindt zich de professionele

ruimte van de docent om de onderwijsactiviteiten samen met collega's vorm te geven en uit te voeren. Het onderwijsteam vormt hiermee de basis organisatorische eenheid.

Het management geeft het onderwijsteam richtinggevende kaders mee (het wat) en ondersteunt het team in het behalen van de doelen in termen van structuur en cultuur (het hoe). De ondersteunende diensten faciliteren het team in de uitvoering van het onderwijs en ontzorgen het team langs ondersteunende processen.

Zowel de docent als de organisatie heeft voor het leren van de student contact met de omgeving. Door stakeholders te betrekken, zoals het werkveld, ouders, gemeenten en de inspectie, stemmen we ons onderwijs af op onze omgeving.

UITGANGSPUNTEN VAN ONZE KWALITEITZORG

Onze kwaliteitszorg borgt de onderwijskwaliteit zoals vastgelegd in onze missie en onderwijsvisie.

KADERBRIEF

De kaderbrief bevat zowel de financiële als beleidskaders voor het komende jaar. Deze kaderbrief bevat ook het – indien nodig bijgestelde – Zadkine-brede meerjarenplan in A3-formaat. In de kaderbrief verbinden we de speerpunten voor het komend jaar aan het A3.

DE A3-METHODE

Onze kwaliteitszorg is ingericht op basis van het INK-model. We werken hierbij met de bijpassende A3-methode. Het INK-model in A3-formaat helpt ons het integrale overzicht te houden op onze missie, visie, doelen en onze inspanningen, die de gewenste resultaten opleveren voor onze stakeholders. Het A3 op instellingsniveau kent in principe een looptijd van vier jaar en wordt vanuit de jaarlijkse kaderbrief door de colleges, diensten en onderwijsteams geconcretiseerd naar jaarplannen. Deze plannen stemmen we onderling op elkaar af, waarbij we zoveel mogelijk *bottom-up* werken. Ook de jaarplannen van de colleges en diensten kennen de A3-indeling en worden gevolgd langs de A3-methode. De onderwijsteams werken langs een stappenplan dat qua taal, methode en focus beter aansluit op de situatie

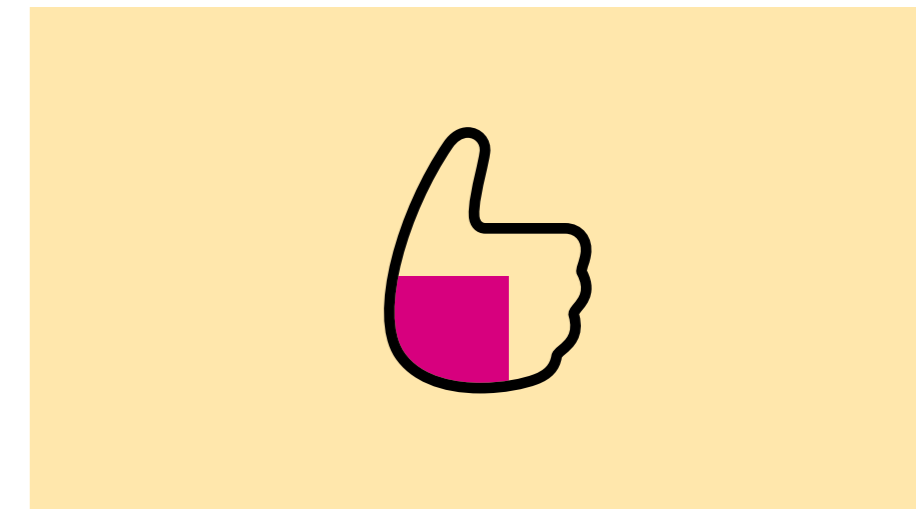
van een onderwijsteam. De teamplannen kennen zo een passende aanpak, maar zijn inhoudelijk altijd verbonden met de bovenliggende A3's.

DE DRIE LIJNEN

De inrichting van onze kwaliteitszorg is gebaseerd op drie lijnen (deels gebaseerd op het Three Lines Model – IIA Inc.). De eerste lijn is de verticale of hiërarchische lijn. Deze bevat de klassieke 'hark' van organisatie-eenheden en leidinggevendenden met de bijbehorende gedelegeerde verantwoordelijkheden voor de te behalen doelen en resultaten (het wat). De tweede lijn is de horizontale of ondersteunende lijn. Deze bevat de procesorganisatie die verantwoordelijk is voor efficiënte en effectieve processen in de organisatie (het hoe). De derde lijn is de toezichtlijn. Deze wordt gevormd door de Interne Auditdienst. Deze dienst ziet (onafhankelijk) toe op de werking van de eerste en tweede lijn en rapporteert hierover aan het bestuur.

TEAM KWALITEIT

Zadkine bouwt met trots aan het Zadkine-kwaliteitsstelsel. Dat vraagt om leren van elkaar door kennis en ervaring te delen om zo te komen tot dezelfde taal en samenhang in doelen, acties en werkwijzen. Om dit proces te bevorderen, richten we bij aanvang van het schooljaar 2021-2022 het team Kwaliteit op. Dit team bestaat uit minimaal één onderwijsadviseur per college. Het team begeleidt management- en onderwijsteams bij het opstellen van het teamplan en ondersteunt bij de uitvoering. De onderwijsadviseurs helpen de teams bij het opstellen van meetbare, merkbare en bespreekbare resultaten van de acties uit het teamplan of de evaluaties van de onderwijsperiode. Door kennis en ervaringen binnen het team te delen, professionaliseren adviseurs zich in begeleiding, (data-)analyse, kwaliteitszorg en het ontwikkelen van de kwaliteitscultuur. Het succes van onze PDCA-cyclus is mede afhankelijk van de samenwerking tussen de onderwijsadviseurs, de themagroep Kwaliteit (onderdeel van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit) en de colleges.



3.5 – IN GESPREK MET ONZE VOORZITTER VAN DE RAAD VAN TOEZICHT HANS GENNISSSEN

“Samen zijn we Zadkine, ik vind het een mooi gekozen thema voor dit jaarverslag. Het refereert aan waar we nu als organisatie staan – na twee jaar corona”, vertelt Hans Gennissen, voorzitter van de Raad van Toezicht. “Het benadrukt het groepsgevoel, het erbij horen, het samen doen. We vinden dat het proces ‘terug naar normaal’ ook soepel is verlopen, dat stemt tevreden. Als ik de school of de Zadkine-evenementen bezoek, voel ik echt de trots en saamhorigheid van medewerkers en zie ik hoe studenten hun normale leven weer hebben kunnen oppakken. Tegelijkertijd zijn er natuurlijk nog forse achterstanden door corona, maar daar werkt het College van Bestuur hard aan. Voor nu zijn we blij dat studenten weer fysiek les kunnen krijgen en interactie hebben met andere studenten.”

Trots is de voorzitter ook op de resultaten van het vierjaarlijks onderzoek van de Onderwijsinspectie. “Vier jaar geleden kregen we een rapport met veel verbeterpunten op basis van tekortkomingen. Dat was toen een behoorlijk zorgpunt, maar zowel het College van Bestuur als de gehele organisatie voelde zich betrokken en heeft hieraan mede met de Kwaliteitsagenda 2019-2022 hard gewerkt. Iedereen zag de noodzaak om deze agenda voortvarend op te pakken en al dat harde werk heeft geloond. Na het onderzoek in 2022 volgde een rapport met alleen maar voldoende. Daar mogen we als Zadkine trots op zijn. Het zegt iets over ons bestuur, over ieders betrokkenheid bij elkaar en bij de organisatie als geheel.”

OPSTART MEERJARENSTRATEGIE

Een belangrijk onderwerp op de agenda in 2022 was de opstart van de meerjarenstrategie 2023-2027. De opstart daarvan ging voor de Raad van Toezicht iets trager dan voorgenomen, maar de eerste stappen zijn gezet. Volgens de voorzitter is het goed dat Zadkine heel duidelijk de blik op ‘buiten’ heeft. “De strategie is echt gebaseerd op wat er in de maatschappij en in de regio Rijnmond gebeurt en wat de ontwikkelingen bij studenten zijn. Kortom: Zadkine kijkt naar de verwachtingen op de langere termijn en speelt daar adequaat op in.”

“In 2022 lag vooral de nadruk op analyse en eindigden we met een tussenrapportage van het vooronderzoek. We zijn van mening dat dit traject tot op heden bijzonder diep gaat en gaven als raad dan ook als advies om het behapbaar te houden. Tegelijkertijd is dit ook een compliment, omdat we zien hoeveel aandacht eraan wordt besteed. In de loop van 2023 zal de meerjarenstrategie nadrukkelijker vorm krijgen, waarna wij ons daar als raad over zullen buigen.”

IK BEN TROTS OP DE UITKOMSTEN VAN HET ONDERZOEK DOOR DE ONDERWIJSINSPECTIE

DOELMATIGHEID NPO-GELDEN

Een ander aandachtspunt in 2022 was de aanpak van de achterstanden ontstaan door corona. Hiervoor stelde de overheid forse onderwijsmiddelen beschikbaar, de zogeheten NPO-gelden (Nationaal Programma Onderwijs). De Raad van Toezicht hield nauwlettend de doelmatigheid in het oog. De onderwijscommissie en finance commissie onderzochten vooral of de gelden werden besteed aan de daadwerkelijke aanpak van achterstanden.

De voorzitter kijkt daarbij tevreden terug op de aanpak van het College van Bestuur en de collegedirecteuren. “We kunnen nog niet beoordelen of de werkwijze effectief heeft uitgepakt voor het wegwerken van de achterstanden, maar we zien al wel dat voor een verstandige en doelmatige aanpak is gekozen die nu nog in uitvoering is.”

SAMENSTELLING COLLEGE VAN BESTUUR

Na het vertrek van Philippe Raets in 2021 en de benoeming van Marloes de Vries tot voorzitter moest Zadkine op zoek naar een nieuw lid van het College van Bestuur met de portefeuille onderwijs. “We hebben een duidelijk profiel opgesteld en een uitgebreide procedure gevolgd. We zijn blij dat het College van Bestuur met de komst van Jan Lokker – vanwege zijn achtergrond en ervaring als bestuurder in het onderwijs – nu goed is uitgebalanceerd en een duidelijke focus heeft op het onderwijs. Marloes de Vries heeft natuurlijk ook een onderwijsachtergrond, maar zij gaat zich richten op haar rol als voorzitter en als belangenbehartiger binnen het netwerk. Samen met Aniel Ramawadh, die de portefeuille bedrijfsvoering en financiën heeft, is het College van Bestuur nu weer volledig op sterkte. In de afgelopen maanden is het College van Bestuur met elkaar aan de slag gegaan om elkaar als team te vinden. In de praktijk bleek al snel dat de leden elkaar goed aanvulden.”

“Ik vind het belangrijk om altijd voeling te houden en het is fijn dat dit sinds 2022 weer op locatie kan. Ik geloof erg in verbinding, samenwerking en elkaar in de ogen kijken. Samen zijn wij Zadkine.”

Voorzitter

ZELFEVALUATIE

Uit de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht kwamen in 2022 geen noemenswaardige feiten boven tafel. De raad blijkt stabiel en goed op elkaar ingespeeld. “We kennen elkaar inmiddels alweer een aantal jaar en de samenwerking verloopt goed; we zien onszelf als een goede en efficiënt functionerende raad.”

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben zes overleggen per jaar. Daarbuiten zijn er vier vergaderingen per jaar met de finance commissie en vier met de onderwijscommissie. Twee keer per jaar is een overleg met de studentenraad en twee keer per jaar met de ondernemingsraad. Verder praten de voorzitters van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur iedere vier tot zes weken bij. Ook zijn er jaarevaluatiegesprekken met de renumeratiecommissie en leden van het College van Bestuur. De voorzitter is daarnaast vaak aanwezig bij de Zadkine-events, zoals de Zadkine en Ik-dag.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de doelmatige besteding van de rijksbijdrage Zadkine aan de hand van zowel de interne (financiële) rapportages als de exploitatie- en investeringsbegrotingen. Het betreft onder andere de viermaandelijke Raad van Toezicht-rapportages en de maandrapportages. Deze worden besproken in de auditcommissie van de Raad van Toezicht en vervolgens in de gehele Raad van Toezicht. Daarnaast bespreken zij periodiek uitgebreide beleidsrapportages.

De accountant heeft regelmatig contact met zowel de Raad van Toezicht als het College van Bestuur. Bijvoorbeeld over het Geïntegreerde Jaardocument. Ook wordt de managementletter en het accountantsverslag besproken met de Raad van Toezicht.

JAAROPENING

De Zadkine Jaaropening - de start van het nieuwe studiejaar 2022-2023 - stond in het teken van ontmoeting en verbinding. Zodat we met elkaar nog meer één Zadkine vormen. In tegenstelling tot voorgaande jaren vond de Jaaropening dit keer 's middags plaats onder het genot van een hapje, drankje en veel muziek. Ook nam het College van Bestuur even het woord om terug te blikken en vooral vooruit te kijken op onze uitdagingen.



“Jij maakt het verschil. Voor een student, voor een collega, voor de opleiding waar je lesgeeft, voor de werkgever waar onze student in de toekomst gaat werken, maar ook voor het onderwijs in Nederland. Iedereen kan het verschil maken. Ook jij. Want uiteindelijk gaat het om het geluk van onze student.”

Marloes de Vries



“Belangrijkste aandachtspunt is dat we onze dienstverlening en bedrijfsvoering dusdanig inrichten dat de studenten en medewerkers zich gezien, gehoord en geholpen voelen. De een is iets meer zichtbaar dan de ander. En iedereen is een belangrijke schakel in het goed bedienen van de studenten en medewerkers.” Het was een fantastisch weerzien en een spetterend en gezellig begin van het nieuwe studiejaar!

Aniel Ramawadh



“We willen dit schooljaar nog meer inzetten op de begeleiding van onze student, nog meer afgestemd op de behoefte die de student nodig heeft en die de student verdient. Niet alleen op school, maar ook tijdens de beroepspraktijkvorming. En laten we ook dit doen vanuit ‘één Zadkine-gedachte’. Want ‘alleen ga je sneller, maar samen kom je verder.’”

Jan Lokker



3.6 – IN GESPREK MET DE VOORZITTER VAN DE ONDERNEMINGSRAAD

Als voorzitter van de ondernemingsraad zal Jeroen Altena niet snel achterover leunen om te zeggen dat hij tevreden is. “Er zijn altijd aandachtspunten, ook als zaken goed lijken te lopen. Het is onze taak om de belangen van onze medewerkers te blijven bewaken. Gevraagd en ongevraagd. Blij zijn we in elk geval met de verder verbeterde samenwerking met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. We merkten de laatste jaren al een opgaande lijn, maar ook in 2022 trokken we die door. We zijn het niet altijd met elkaar eens en trekken af en toe duidelijke strepen in het zand, maar zo hoort het ook. We zijn er voor de medewerkers.”

Medewerkers weten de ondernemingsraad goed te vinden. Afgelopen jaar werd de raad zo’n tweehonderd keer benaderd met allerlei vragen. Via de mail, de telefoon en ook gewoon bij het koffiezetapparaat. Plaatsvervangend voorzitter John Broer licht toe: “Ook tijdens de evenementen, zoals de Zadkine en Ik-dag, komen er altijd mensen op ons af. Onderwerpen die aan bod komen variëren. Van vragen over het plan van inzet tot aandachtspunten over de werkverdeling. Van het uiten van zorgen over (geruchten van) verhuizingen tot opmerkingen over klimaatbeheersing.”

AANDACHT VOOR WERKDruk

Een van de onderwerpen die nadrukkelijk aan bod kwam in 2022 was het werk-drukplan. Dit document rondde de ondernemingsraad eind 2021 af in een onder-handelaarsakkoord met het College van Bestuur. “Het is echter aan de organisatie om hieraan daadwerkelijk invulling te geven. Dit had voortvarender op een concre-te wijze aangepakt moeten worden. We zien en horen dat er veel uitval is en de werkverdeling gaat niet altijd goed.” De plaatsvervangend voorzitter vult aan: “We zijn er trots op dat we van 22 naar 20 klokuren zijn gegaan voor het onderwijzend personeel. Tegelijkertijd merken we dat dit besef nog niet bij iedere teamleider is doorgedrongen. Daarnaast is er ook veel onderwijsondersteunend personeel. We zijn benieuwd hoe zij de werkdruk ervaren. Zo weten we dat bij onderwijsteamleiders soms te veel taken worden neergelegd. Daarom blijven we hierover in dialoog met onder meer het College van Bestuur en de afdeling HRM. Ik zou ook graag zien dat we aan het Plan voor Inzet een PDCA-cyclus verbinden.”

ACTIE OP SOCIALE ONVEILIGHEID

In 2022 kwamen bij de ondernemingsraad diverse signalen binnen over sociale onveiligheid bij medewerkers. Deze signalen werden ook bevestigd door de werk-groep Integrale Veiligheid. Dit gevoel werd veroorzaakt door korte lontjes onder studenten en soms ook onder medewerkers. “De aantallen incidenten bleven gelijk ten opzichte van vorig jaar, maar de ernst nam toe. We zien dat als een nasleep van corona”, licht de voorzitter toe. “We zijn hierover in gesprek gegaan met het College van Bestuur, die daarop direct actie ondernam door een serie themabijeenkomsten voor het personeel te organiseren. Ook is informatie opge-haald bij de studentenraad. Daarnaast organiseert het College van Bestuur een serie trainingen voor medewerkers om te kunnen omgaan met dergelijk gedrag.

Als ondernemingsraad juichen we deze aanpak toe. Dit is dus niet de andere kant opkijken, maar gewoon op z’n Rotterdams aanpakken.”

BETROKKENHEID KADERBRIEF

Net als afgelopen jaren heeft de ondernemingsraad in 2022 een aantal punten ingebracht voor de kaderbrief, bijvoorbeeld het vrijmaken van geld voor een levensfasegericht personeelsbeleid en werkdrukverlaging. De plaatsvervangend voorzitter: “Ook benadrukten we het belang van doorgroeimogelijkheid voor zowel het ondersteunend- als onderwijspersoneel. Verder onderschreven wij het streven van het College van Bestuur om meer middelen te besteden aan het primair proces. Tenslotte benadrukten we de sociale veiligheid van personeel, de teamontwikkeling op weg naar teamvolwassenheid en de verhoging van het professionaliseringsbudget voor medewerkers. We zijn heel blij met dit soort over-leggen, omdat we ons als ondernemingsraad echt gehoord voelen.”

WE TREKKEN AF EN TOE DUIDELIJKE STREPEN IN HET ZAND ZO HOORT HET OOK

JUBILEUMUITKERINGEN

Een ander onderwerp dat in 2022 op de agenda stond, waren de gesprekken over de jubileumgratificatie. Medewerkers die een 25- of 40-jarig jubileum vieren, hebben recht op een gratificatie. Bij de vaststelling van het aantal jaren vormde de startdatum bij Zadkine nogal eens een probleem. Destijds zijn sommige collega’s bij Zadkine komen werken via uitzendbureaus of Zadkine Contract Activiteiten (ZCA). De ondernemingsraad heeft altijd op het standpunt gestaan dat deze medewerkers indirect uit onderwijsgeld betaald werden. De tijd dat zij werk-zaamheden uitvoerden voor Zadkine moet dus meegeteld worden bij het vast-stellen van hun jubileum. De plaatsvervangend voorzitter: “We hebben toen als ondernemingsraad bij het College van Bestuur aangekaart wat in onze optiek het ijkpunt moet zijn – namelijk dag 1 dat Zadkine betaalde voor ingeleende mensen,

ongeacht of dit via Zadkine Contract of een uitzendbureau was. Medewerkers hadden immers vaak geen keuze. Het college ging hierin met ons mee en daar zijn zowel wij als de medewerkers heel blij mee. Het gaat immers niet alleen om de uitkering, maar ook om de waardering.”

PROCEDUREBESCHRIJVINGEN

“Ook tevreden ben ik over de hernieuwde beschrijving van alle procedures omtrent veiligheid”, benadrukt de voorzitter. “Denk bijvoorbeeld aan het tropenrooster of evacuatieplan. We zijn door de werkgroep Integrale Veiligheid vroegtijdig betrokken om mee te denken en hebben dat ook actief gedaan – een schoolvoorbeeld wat ons betreft. Als ondernemingsraad is dit ook de positie die we hebben gekozen. We willen geen kant-en-klare documenten om feedback op te geven, maar juist al betrokken zijn bij het voortraject om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen.”

De ondernemingsraad Zadkine bestaat uit dertien gekozen leden en een Ambtelijk Secretaris. Zij vormen de legitieme personeelsvertegenwoordiging. Om effectief te kunnen werken, is gekozen voor een structuur met commissies: Personeel & Arbo, Financiën & Huisvesting, Onderwijs & Organisatie, VAVO en Techniek College Rotterdam. Deze commissies bereiden een preadvies voor. Zij voeren periodiek overleg met stafdiensten, directies en teams. Op die manier kunnen leden zich in de relevante materie verdiepen. Alle raadsleden nemen vervolgens in een plenair overleg een besluit.

3.7 – IN GESPREK MET DE VOORZITTER VAN DE STUDENTENRAAD

“Het was een goed jaar voor de centrale studentenraad: we zijn zichtbaarder geworden, gegroeid in ledenaantal en worden veelvuldig betrokken bij belangrijke zaken”, vertelt voorzitter Naoufal Akhatab enthousiast. “We hebben goede banden met het College van Bestuur en zijn veel open in gesprek met bijvoorbeeld de ondernemingsraad, studenten en docenten. Nu corona voorbij is, merken we ook dat de lijnen korter zijn. We lopen gemakkelijk ergens binnen en mensen ook bij ons. Zeker nu we sinds 2022 onze eigen ruimte hebben op het Benthemplein! De deur staat altijd open.”

Zichtbaarheid was dan ook een belangrijk thema in 2022. “We zijn er voor alle studenten binnen Zadkine. We willen dat iedereen een stem heeft en zich gezien en gehoord voelt. Daarom zijn we ontzettend blij met onze eigen ruimte met op de ramen ‘Voor en door studenten’. Ook bezochten we in 2022 talrijke evenementen van Zadkine met onze speciale promokar, deelden we flyers uit en zorgden we voor de juiste zichtbaarheid op social media. Verder gingen we veel proactief naar de verschillende locaties toe om te horen en voelen wat er speelde. Mede als gevolg hiervan kregen we weer veel verzoeken en vragen binnen.”

VEILIGE EN VERTROUWDE SFEER

Een van die verzoeken was vanuit de afdeling Huisvesting, die de centrale studentenraad wilde betrekken bij het nieuwe huisvestingsplan. “We mochten actief meedenken en meebeslissen. Bijvoorbeeld over de inrichting van de tussenverdieping die gerenoveerd werd. We zijn steeds naar de vergaderingen gegaan, waarbij plannen werden gepresenteerd. Wij bekeken vervolgens of het voor studenten goede aanpassingen zouden zijn of niet. We vinden het belangrijk dat er een prettige sfeer in de school heerst waar iedereen zich veilig en vertrouwd voelt. Een soort huiskamersfeer met tegelijkertijd goede zelfstudieplekken.”

SAMEN ZIJN WIJ ZADKINE

Voorzitter centrale studentenraad Naoufal Aktahab

‘WEER NORMAAL NA CORONA’

Natuurlijk stond 2022 ook in het teken van ‘weer normaal’ na corona. De maatregelen zijn weliswaar vervallen, maar onder studenten is het wennen. Weer hele dagen naar school. Sociale contacten onderhouden. “Dat was niet voor iedereen makkelijk na twee jaar op hun kamer te hebben gezeten en in de huidige zware tijd. We hebben dit onderwerp aangekaart bij het College van Bestuur en gingen ook met onder meer het Plusteam in gesprek om de hulpmogelijkheden te bespreken. Het Startcollege werkte daarbij inspirerend. Daar koppelen ze een lid van het Plusteam aan een klas. Deze komt regelmatig langs, waardoor de drempel om psychische, praktische of financiële hulp in te schakelen lager wordt.”

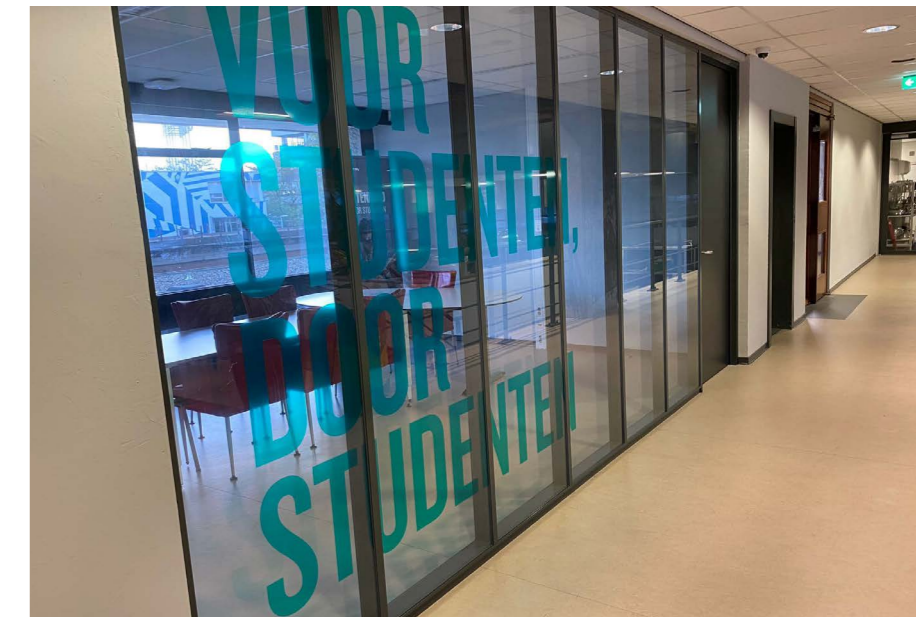
FINANCIEEL ZWARE TIJD

Verder was armoede een belangrijk thema in 2022 gezien de financieel zware tijd voor veel studenten. De centrale studentenraad kaartte vooral de kosten van de leermiddelen aan bij het College van Bestuur, waarbij sommige aangeschafte boeken soms in de praktijk niet nodig blijken. Het is een landelijk probleem, maar volgens de voorzitter noodzakelijk om op de agenda te houden. Het College van Bestuur denkt hierin mee. Trots is zijn raad op de afdeling Marketing & Communicatie die studenten dit jaar een tweetal inwisselbare Zadkine-bonnen voor bijvoorbeeld een gratis knipbeurt of eten in het restaurant. “Een goed initiatief om te laten zien dat Zadkine met de studenten meedenkt.”

START VAN VIJF DEELRADEN

In 2022 zijn ook nieuwe stappen gezet om binnen elk college een deelraad op te zetten, zodat de organisatie zo breed mogelijk is vertegenwoordigd. “We kunnen immers niet op alle locaties tegelijk zijn. Daarom is het belangrijk dat de deelraden ter plekke signaleren wat wel en niet speelt. Ze kunnen daarop zelf actie ondernemen én het aan de centrale studentenraad terugkoppelen. Als wij meerdere signalen krijgen, kunnen we iets Zadkine-breed op de agenda zetten. In 2022 brainstormden we tijdens bijeenkomsten over de verdere aanpak en verzochten we ieder college om een coach aan te stellen die de studentleden van de deelraden kan begeleiden. Inmiddels is een vijftal deelraden gestart: bij het Horeca College, Travel & Leisure College, Beauty & Fashion College, de Veiligheidsacademie, het Businesscollege en het Startcollege. Ook zij sluiten aan bij de bijeenkomsten, waardoor we al veel van elkaar kunnen leren. Dit belooft veel voor de toekomst.”

De centrale studentenraad is een vertrouwd aanspreekpunt voor studenten, waarbij ook docenten en medewerkers welkom zijn. De raad inventariseert wat er speelt en communiceert dit aan de juiste organen of medewerkers binnen Zadkine. Dat kan om zowel gevraagd als ongevraagd advies gaan. In sommige gevallen heeft de raad zelfs een beslissende rol.



Inmiddels bestaat de centrale studentenraad uit negen leden, die minimaal tweewekelijks bij elkaar komen. Het gaat om de voorzitter, vicevoorzitter/penningmeester en de secretaris evenals zes overige leden. Het ledenaantal hoort oneven te zijn en het maximumaantal is dertien. Daarom blijft de raad op zoek naar nieuwe leden voor de centrale raad en deelraden. Vanaf 2023 neemt Naoufal na “vier fantastische jaren” afscheid en hij kijkt uit naar een goede opvolger. “Iemand die op z’n Rotterdams dingen durft aan te kaarten. Die open en eerlijk is, een mening durft te geven en er echt is voor de studenten. Het is waardevol om in de raad zitting te nemen. Je leert zowel jezelf als de organisatie op een heel andere manier kennen. Het is echt ‘Samen zijn wij Zadkine!’”

3.8 – ONZE ORGANISATIESTRUCTUUR

Zadkine is een regionaal opleidingscentrum (roc), dat beroepsonderwijs en volwassenenonderwijs (educatie) verzorgt. Dat doet we in de stad Rotterdam en in de gemeenten Capelle a/d IJssel, Hoogvliet, Spijkenisse, Schiedam en Schoonhoven. In ruim 215 verschillende opleidingen leiden we studenten op tot vakmensen en bereiden we ze voor op een zelfstandige, actieve en perspectiefrijke positie in de maatschappij. De opleidingen worden aangeboden in twaalf verschillende colleges. Daarnaast biedt de samenwerkingsschool Techniek College Rotterdam alle technische opleidingen aan. Volwassenen kunnen terecht bij het VAVO Rijnmond College om alsnog een diploma voortgezet onderwijs te behalen.

JURIDISCHE STRUCTUUR

De Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine (hierna de Stichting Zadkine) is juridisch eigenaar van ValentineZ B.V.

ECONOMISCHE STRUCTUUR

De Stichting Zadkine is door overheersende zeggenschap economisch eigenaar van de volgende stichtingen die zeer beperkt in omvang zijn:

- Stichting Zadkine Fonds: deze stichting richt zich op materiële ondersteuning van financieel niet voldoende draagkrachtige studenten.
- Stichting Dutch Gemmological Institute: Nederlands instituut voor edelsteenkunde.

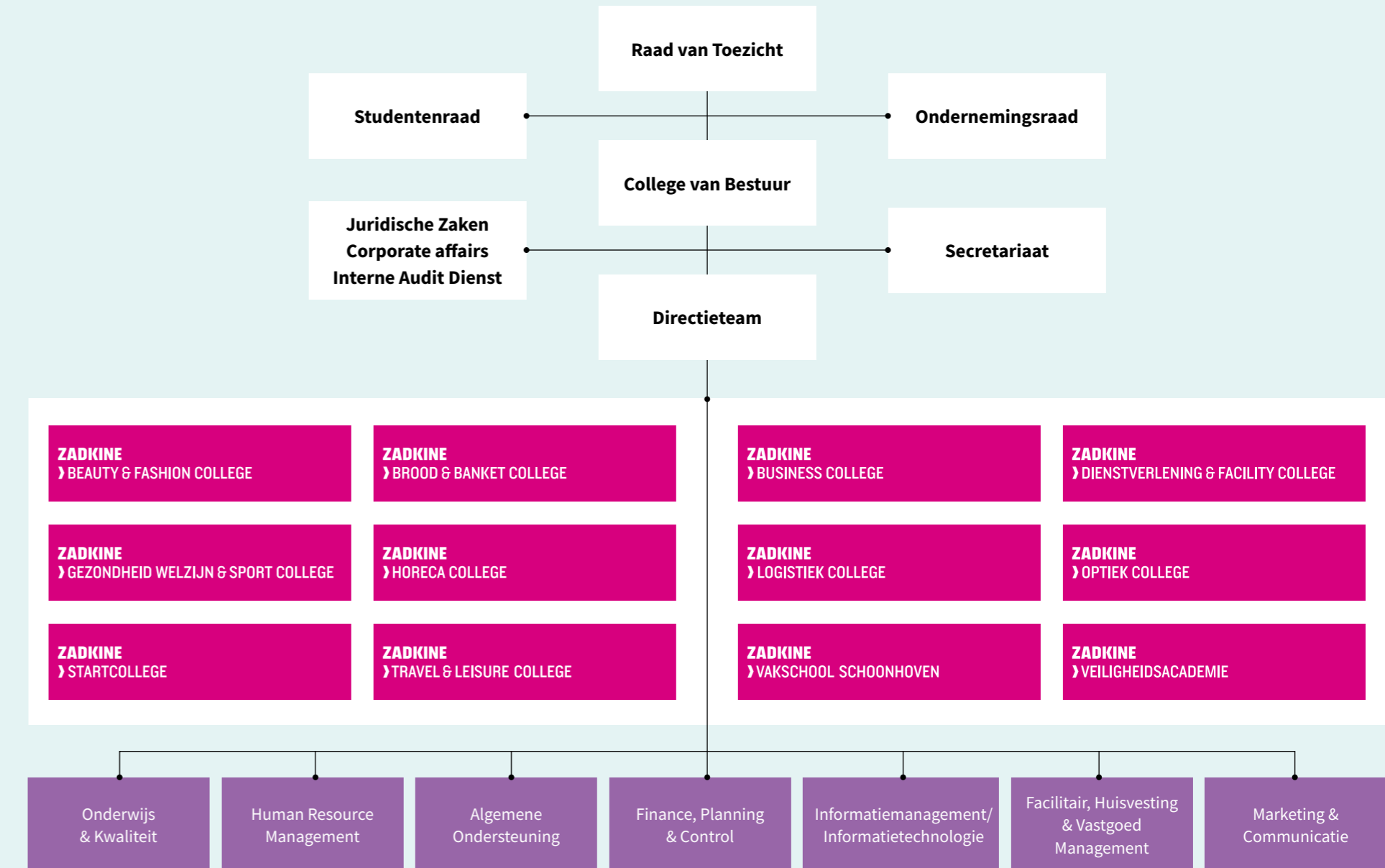
De zeggenschap uit zich door personele verbindingen: bestuurders van Zadkine hebben een meerderheid aan stemrecht in het bestuur van genoemde stichtingen. Tot slot heeft de Stichting Zadkine voor 50 procent zeggenschap over de Vereniging van Eigenaren Technikon.

GOVERNANCE

Het College van Bestuur is het bevoegd gezag van de Stichting Zadkine en is belast met het besturen van de stichting. In 2022 vond een versterking van de samenstelling plaats. Het College van Bestuur bestaat uit de volgende leden: mw. M. de Vries (voorzitter), de heer A. Ramawadh (lid) en de heer J. Lokker (lid sinds 1 mei 2022).

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en de algemene gang van zaken, met inachtneming van de Branchecode goed bestuur in het mbo. In het verslag van de Raad van Toezicht leggen zij verantwoording af over het gehouden toezicht.

ONZE ORGANISATIESTRUCTUUR





4. ONS ONDERWIJS

Of het nu gaat om groei, innovatie, professionalisering of digitalisering: ons onderwijs is altijd op strategische wijze toekomstgericht. Hier zetten we ons iedere dag opnieuw voor in. Samen, want een kwalitatief hoogwaardige onderwijsorganisatie blijven, kan alleen als iedereen daaraan bijdraagt. Als we continu blijven meebewegen met de wensen en behoeften van studenten, het bedrijfsleven en de maatschappij. Met altijd maar één doel: voor iedere student de beste kansen creëren.

In dit hoofdstuk lees je over:

- Onze visie op onderwijs
- De koppeling aan strategische programma's
- De organisatie van ons onderwijs
- Het onderzoek door de Onderwijsinspectie
- Ons opleidingsportfolio

4.1 – STRATEGISCH PROGRAMMA: TOEKOMSTGERICHT ONDERWIJS



Om invulling te geven aan de onderwijsvisie van Zadkine zetten we vanuit het programma Toekomstgericht onderwijs (TGO) stevig in op de ontwikkeling van 010 Academies of varianten hiervan. De 010 Academies kenmerken zich door een aanpak van buiten naar binnen. In cocreatie met de arbeidsmarkt maken we een adaptief onderwijsconceptontwerp en ontwikkelen we gezamenlijk onderwijsinhoud. Ook bieden we het onderwijs samen met deze partners uit de arbeidsmarkt in coproductie aan. Verder wordt in een community, samen met de arbeidsmarkt, de relevantie, het unieke karakter en het adaptieve vermogen geborgd door cyclisch met elkaar te leren, co-learning. Cocreatie (samen ontwerpen/ontwikkelen), coproductie (samen aanbieden) en co-learning (samen leren) zijn hierin dus de drijvende veranderkrachten om innovaties duurzaam te borgen en gedeeld eigenaarschap met partners te organiseren.

ONDERWIJSINNOVATIE

In de nieuwe en innovatieve onderwijsprogramma's zijn onderwijs, maatschappij, het beroepenveld en de student in een 'community' onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het doel is studenten op te leiden in een inspirerende leeromgeving/gemeenschap binnen actuele beroepsprofielen met de focus op de persoonlijke ontwikkeling van de student. Het beroepenveld is betrokken in de uitvoering van het onderwijs en voor de studenten zichtbaar en toegankelijk. Vanuit het programma Toekomstgericht onderwijs zijn inmiddels innovatieve roadmaps (aanpakken) en tools (middelen) op basis van het principe van Design Thinking ontwikkeld en ingezet. Hiervoor krijgen multidisciplinaire teams (onderwijs/diensten) training, coaching, advies en begeleiding.

Het College van Bestuur stimuleert het ontwikkelen van een 010 Academy actief sinds september 2020. Vanuit de reguliere werkzaamheden van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit en het programma Toekomstgericht onderwijs is hierop stevig ingezet. Vanuit het programma gaat met name aandacht uit naar de onderlinge verbinding van de organisatie met initiatieven en het vormen van een multidisciplinair ondersteuningsteam. Binnen iedere ondersteunende dienst zijn daarnaast interne stakeholders geïdentificeerd. Zij kunnen een actieve rol spelen in de ondersteuning en ontwikkeling van dergelijke initiatieven.

Reeds bestaande 010 Academies

- 010 E-com Academy
- 010 Bar Academy
- 010 Hospitality Academy
- 010 Event Academy

In 2022 boekten we vanuit het programma Toekomstgericht onderwijs in krachtige samenwerking met professionele en enthousiaste onderwijsteams en ondersteunende diensten mooie concrete resultaten.

- De 010 Hospitality Academy heeft het zegel ontvangen en is operationeel
- Start ontwikkeling van de 010 Startup Academy
- Start ontwikkeling van 010 Urban Logistics
- Start ontwikkeling van 010 Port Security
- Start ontwikkeling van de Optiek-opleidingen
- Versterken/(door)ontwikkelen van de 010 E-com Academy in samenwerking met IT Campus Rotterdam (digitale werkplaats), Hogeschool Inholland, Hogeschool Rotterdam, Rotterdam Academy en Albeda College
- Versterken/(door)ontwikkelen van de 010 Event Academy
- Het keuzedeel E-sports in de wijk is ontwikkeld en is akkoord bevonden door de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven en het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap
- Ontwerp van de nieuwe opleiding Travel & Luchtvaart
- Het multidisciplinair 010 Team (óók voor spin-offs) is gevormd met experts uit de ondersteunende diensten
- De Roadmap en Tools versies 3.0 voor de aanpak van 010 Academies (én spin offs) zijn opgeleverd. Dit is gebeurd na cocreatie(s) met multidisciplinaire stakeholders uit het onderwijs en de ondersteunende diensten

Deze resultaten leveren een bijdrage in de realisatie van de onderwijsvisie (en de zeven uitgangspunten voor het onderwijs). Een korte toelichting:

Flexibel en op maat:

- Maak een goede mix tussen online én fysiek onderwijs
- De digitale transitie is integraal onderdeel van het ontwerpproces bij eerder

genoemde onderwijsinnovaties. Afstands- en blended onderwijs is in de curricula opgenomen waar het de onderwijskwaliteit versterkt of de coproductie van onderwijs met de arbeidsmarkt toegankelijker maakt (bijvoorbeeld door online webinars van experts).

Modularisering:

- In het ontwerpproces van eerder genoemde onderwijsinnovaties is modularisering het uitgangspunt. Waar mogelijk en gewenst zijn onderwijsmodules zowel onafhankelijk van elkaar als in samenhang met elkaar aan te bieden.

Innovatie:

- Zorg voor duidelijke verbinding tussen theorie en praktijk (hybride onderwijs)
- Het ontwerpproces (de 010 Roadmap) kenmerkt zich door een aanpak van buiten naar binnen. Cocreatie is hierbij de drijvende veranderkracht om te komen tot een hybride onderwijsprogramma en onderwijsinhoud. In co-productie verzorgen we het onderwijs. Door een learning community met stakeholders te bouwen en te onderhouden, wordt het hybride karakter van het onderwijs bewaakt en door-/herontwikkeld.

Persoonlijk en op maat:

- De persoonlijke ontwikkeling van de student in relatie tot hun eigen ontwikkeldoelen en de professionele ontwikkeldoelen staat in 010 Academies centraal. We zetten in op zichtbaar leren en het ontwikkelen naar actuele en relevante (beroeps)profielen.

VERVOLG THEMA ONDERWIJSINNOVATIE

Om de activiteiten binnen het thema Onderwijsinnovatie binnen de reguliere activiteiten van de organisatie en de afdeling Onderwijs & Kwaliteit te borgen, zetten we van juni tot en met december 2022 de volgende acties in.

- Definitief samenstellen van het multidisciplinair 010 Team
- Beschikbaar stellen van de Roadmap en Tools 010 Academy versie 3.0 via de Zadkine Portal
- Leeraanbod Design Thinking voorbereiden voor de Zadkine Academie (1. Ontwerpers, 2. Projectleiders- en programmamanagers en 3. Leidinggevenden).

- Innovatiehub – zie afronding Strategisch programma Toekomstgericht onderwijs

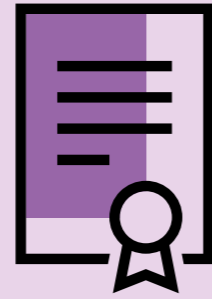
AFSTANDSONDERWIJS (NU BLENDED ONDERWIJS)

Het afstandsonderwijs maakte in de afgelopen jaren een grote verandering door. De pandemie leidde ertoe dat Zadkine snel over moest gaan op afstandsonderwijs. Inmiddels spreken wij over blended onderwijs: onderwijs waarbij sprake is van een mengvorm tussen fysiek synchroon, online synchroon, mixed (fysiek en online tegelijk synchroon), online asynchroon onderwijs op ict-gebaseerde of met ict-ondersteunde onderwijsactiviteiten, leermaterialen en tools.

Het uitgangspunt binnen Zadkine is dat we afstandsonderwijs inzetten waar het de onderwijskwaliteit vergroot. De bijbehorende complexiteit, urgentie en kansen vragen voortdurend aandacht en grip. In 2022 realiseerden we in relatie tot afstandsonderwijs nieuwe verbindingen tussen onderwijs, ondersteunende diensten, projecten en acties. Hierbij werkten multidisciplinaire teams (onderwijs en ondersteunende diensten) aan oplossingen om de onderwijskwaliteit, de kwaliteit van de onderwijsprofessionals en de ondersteunende en faciliterende systemen te laten groeien.

Om de effecten en positie van afstandsonderwijs binnen Zadkine beter in beeld te krijgen, formuleerden we van januari tot en met december 2022 een aantal specifieke doelen.

- Het eerste doel was om de merkbaarheid en het effect van afstandsonderwijs te onderzoeken en de resultaten te rapporteren aan het College van Bestuur en de directeuren. Dit onderzoek vond plaats en de terugkoppeling aan het College van Bestuur was in november 2022.
- Het tweede doel was om de Expertgroep Afstandsonderwijs te positioneren en te hernoemen als de Expertgroep Digitale Transformatie, op basis van de resultaten van eerder genoemd onderzoek. Door de maandelijkse inspiratie- en kennisdelingssessies kunnen we ons als Zadkine meer integraal organiseren op de kansen vanuit de digitale transformatie.
- Het derde doel was om een digitale leer- en werkomgeving in te richten voor



- studenten en docenten, zodat we het leren en werken bij afstandsonderwijs beter kunnen faciliteren. Dit gebeurde in samenwerking met de afdeling Informatiemanagement/Informatietechnologie. Als onderdeel van het project Digitale Leer Omgeving wordt het Leer Management Systeem (Canvas) gebruikt. Met de blik op de toekomst blijft het ontwikkelen en implementeren van passende voorzieningen voor diverse didactische en pedagogische onderwijsmodaliteiten een vertrekpunt. Zo werkten we aan de verdere uitrol en implementatie van de innovatieve blended onderwijsruimten. Naast technische ondersteuning creëerden we een professionaliseringsaanbod voor onderwijsprofessionals bij afstandsonderwijs voor didactische en pedagogische ondersteuning. Daarnaast is DiDi met trots gelanceerd (een wegwijzer voor Digitale Didactiek). Dit is een door Zadkine ontwikkelde tool die onderwijsprofessionals handvatten geeft voor de ontwikkeling van een optimale leeromgeving en leer-effect bij blended onderwijs. DiDi is voor alle Zadkine-collega's toegankelijk.
- Tot slot was het doel om professionalisering in samenwerking met de afdeling HRM en Informatiemanagement/Informatietechnologie duurzaam, integraal en vraaggericht in te richten, middels de Zadkine Academy. Hierdoor kunnen we ons als organisatie beter richten op de verdere professionalisering van blended onderwijs. Dit proces is onderdeel van de reguliere activiteiten van de afdelingen en vindt plaats in samenwerking met het onderwijs.

Het doel van de programmalijn was om de activiteiten op het gebied van afstands-onderwijs te borgen binnen de reguliere activiteiten (einde strategisch programma's) van de organisatie en de afdeling Onderwijs & Kwaliteit. Samenvattend wordt op het thema afstands-/blended onderwijs binnen Zadkine breed verbonden en collectief geleerd en geprofessionaliseerd.

AFRONDING VAN HET STRATEGISCH PROGRAMMA TOEKOMSTGERICHT ONDERWIJS (DE INNOVATIEHUB)

Gedurende de looptijd van het strategisch programma Toekomstgericht onderwijs zetten we in op het borgen van de activiteiten vanuit het programma binnen de reguliere werkzaamheden van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit en de organisatie. Vanuit de programmaonderdelen Onderwijsinnovatie, Zadkine-brede keuzedelen en Afstandsonderwijs zijn deze activiteiten binnen de reguliere werkzaamheden geborgd, al dan niet in samenwerking met andere ondersteunende diensten. Gezien de inhoudelijke aard van deze programmaonderdelen was een toenemende vraag naar verander- en innovatiekracht op deze onderdelen sterk merkbaar en urgent. Als gevolg hiervan werken we in cocreatie met interne stakeholders aan een breed gedragen concept (de Innovatiehub - werktitel). Het College van Bestuur wordt voortdurend betrokken en op de hoogte gehouden van ontwikkelingen. Het plan voor de Innovatiehub legt de focus op 1) het versterken en organiseren van de innovatiekracht van de organisatie, 2) het verstevigen van het menselijk kapitaal en 3) het werken aan (disruptieve) oplossingen/onderwijsconcepten om een bijdrage te leveren aan de realisatie van de toekomstige strategische doelstellingen.

KEUZEDELEN

Keuzedelen zijn onderdeel van elke mbo-opleiding. Studenten kiezen bij Zadkine uit een uitgebreid aanbod van keuzedelen. Met deze keuzedelen kunnen studenten zich verbreden, verdiepen of voorbereiden op de doorstroom naar een (vervolg) opleiding in het mbo of hbo. Elk college bepaalt zelf welke keuzedelen zij aanbieden. In de tabel geven we de meest gekozen keuzedelen weer.

Keuze - top 5 meest gekozen keuzedelen

Keuzedeel	# keer gekozen
Ondernemend gedrag (geschikt voor niveau 3 en 4)	2.675
Ondernemend gedrag (geschikt voor niveau 1 en 2)	1.055
Vorbereiding hbo	874
Engels A2/B1	802
Engels A2/A2 in het beroepsonderwijs	750

Vanuit speerpunt 3 uit de kwaliteitsagenda 'Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst' heeft Zadkine de ambitie om ondernemend gedrag te bevorderen. Om dit te bereiken, stimuleerden we de deelname aan het keuzedeel Ondernemend gedrag. Dit leidde ertoe dat dit keuzedeel het meest gekozen werd binnen Zadkine. Docenten geven aan dat studenten na het volgen ervan zelfstandiger en assertiever zijn.

De meeste studenten binnen Zadkine kiezen voor generieke, verbredende en verdiepende keuzedelen. Daarop volgt de keuze voor doorstroom keuzedelen en slechts een klein aantal kiest voor remediërende keuzedelen (lesprogramma's om (opgelopen) achterstanden weg te werken).

In 2022 is naast Personal Branding een tweede centraal keuzedeel Urban Creative Thinking ontwikkeld onder de vlag van Zadkine Originals. Alle colleges van Zadkine kunnen de Zadkine Originals inzetten.

Keuze - naar soort keuzedeel

De tabel hieronder geeft weer hoe vaak studenten keuzedelen van een zekere soort hebben gekozen. In de tabel is daarbij aangegeven hoeveel van de keuzes betrekking hebben op keuzedelen die slechts tot één soort toegerekend kunnen worden.

Soort keuzedeel	Gekozen		Gekozen BOL		Gekozen BBL		Gekozen OVO	
	totaal	wv alleen	totaal	wv alleen	totaal	wv alleen	totaal	wv alleen
Generiek	11.714	2.446	9.104	1.720	2.545	726	65	
Verbredend	11.113	2.027	8.901	1.384	2.134	595	78	48
Verdiepend	9.709	4.858	7.646	4.059	2.032	794	40	5
Doorstroom	4.763	1.359	3.858	1.307	873	50	32	2
Remediërend	34				33		1	

Een keuze voor een keuzedeel dat binnen 2 (of meer) soorten voorkomt, is in deze tabel op 2 (of meer) rijen terug te vinden. De aantallen tellen daardoor niet op tot het totaal gemaakte keuzes zoals dat elders is genoemd in deze rapportage.

NIET-GEKOPPELDE KEUZEDLEN

We zien steeds meer vragen om niet-gekoppelde keuzedelen en vrijstellingsverzoeken.

Onderstaande colleges bieden bijvoorbeeld niet-gekoppelde keuzedelen aan.

- Veiligheidsacademie:
 - Weerbaarheid voor beveiligers en handhavers: uitgevoerd bij Aankomend Onderofficier Grondoptreden
 - Praktijkopleider: uitgevoerd bij Aankomend Onderofficier Grondoptreden
- Vakschool Schoonhoven: in All You can learn wordt het niet gekoppelde keuzedeel K0517 -Online marketing en het toepassen van e-commerce aangeboden
- Horeca College, Brood & Banket College, Dienstverlening & Facility College, Travel & Leisure College: in het examenplan van kok crebo 25180 is één niet-gekoppeld keuzedeel opgenomen. Er is geen sprake van overlap. Het keuzedeel is gekoppeld aan niveau 3 (Van grond tot mond verdieping K0716). De opname van dit keuzedeel in het examenplan zorgt ervoor dat de doorstroom voor studenten bevorderd kan worden. Bij Brood & Banket niveau 2 ging het om K0080

Oriëntatie op ondernemerschap en bij Facilitaire dienstverlening om K0802

Engels A2/B1

- Business College: in de examenplannen voor cohort 2022/2023 staat een aantal niet-gekoppelde keuzedelen (bijvoorbeeld ‘Fiscale werkzaamheden in de praktijk’ bij de secretariële opleidingen in Spijkenisse). In de cohorten hiervoor stonden géén niet-gekoppelde keuzedelen in de examenplannen, maar kon een student wel een verzoek indienen om een niet-gekoppeld keuzedeel te gebruiken. Dit is een enkele keer voorgekomen

EXAMINERING KEUZEDLEN

In het servicedocument van de MBO Raad was aangekondigd dat scholen het examineren van keuzedelen achterwege mochten laten voor het behalen van een diploma. Dit zou ruimte bieden aan studenten die studievertraging hadden opgelopen. Het standpunt van het College van Bestuur hierin was om de examens van keuzedelen wél af te nemen, tenzij dit echt onmogelijk was. Hierbij ging het

om uiterste gevallen waarvoor een speciale procedure is ingericht, waarbij toestemming nodig was. Het College van Bestuur besloot wel dat de resultaten van de keuzedelen als gevolg van corona nog niet meetelden voor diplomering tot 1 oktober 2022 voor alle studenten voor wie deze ‘slaag-zakregeling keuzedelen’ van toepassing was.

EXTRA OPMERKINGEN

Een mbo-school mag afwijken van de keuzedeelverplichting in het kader van culturele vorming. Wij maakten geen gebruik van deze mogelijkheid.

In 2022 werd een cursorisch aanbod van (keuzedelen-)certificaten aangeboden. Dat betekent dat we een keuzedeel op de vrije markt als cursus hebben aangeboden. De Vakschool Schoonhoven biedt het keuzedeel Dutch Gemmological Institute (DGI) in de derde leerweg aan.

4.2 – TAAL EN REKENEN

De docenten taal & rekenen integreerden in 2022 de verworvenheden door het gedwongen afstandsonderwijs van de coronaperiode in het fysieke onderwijs. Diverse opleidingen pasten het curriculum daarop aan: ze doen online onderwijs dat met studenten goed online te doen is en fysiek onderwijs waar contact essentieel is voor het leren. Bij een aantal opleidingen lag er in het kader van onderwijsvernieuwing de uitdaging de AVO-vakken (algemeen vormend onderwijs) meer te integreren met de beroepsvakken.

Bij Zadkine werken we met een meerjarenbeleid voor taal & rekenen, passend binnen de missie, visie en strategie. Dat beleid is geformuleerd in kwaliteits-thema's, waaraan we een aantal specifieke speerpunten hebben toegevoegd voor het beleidskader 2019-2022. In 2023 evalueren en herzien we dit beleid.



Kwaliteitsthema's	Speerpunten
<ol style="list-style-type: none"> De basis op orde voor taal & rekenen Maatwerk Onderwijsontwikkeling en innovatie Professionalisering en kennisdeling Metten = weten = sturen 	<ul style="list-style-type: none"> Taalontwikkelen lesgeven en contextrijk leren Aandacht voor NT2 Stimuleren leesmotivatie Doorlopende leerlijnen vmbo naar mbo, Entreeopleiding naar mbo 2, mbo naar hbo Vormgeven rekenonderwijs en rekenexamens na afschaffen van de centrale rekentoets

RESULTATEN

De resultaten voor Nederlands daalden licht, wat gezien de coronamaatregelen te verwachten was. Voor rekenen zijn de resultaten onvoldoende. Het cohort dat na de zomervakantie van 2022 begon, startte met rekenonderwijs volgens de nieuwe rekeneisen en nieuwe rekenexamens. Voor deze studenten telt het resultaat mee voor diplomering (anders dan voorheen). Dit betekent dat er hard wordt gewerkt om de resultaten te verbeteren. Enkele opleidingen zijn gaan werken in rekenniveau-groepen. De resultaten voor Engels zijn zeer goed en geven aan dat we wel meer kunnen vragen van onze studenten (we geven dit vak alleen generiek op niveau 4). Ook kunnen we ons meer inspannen om studenten op een hoger niveau te examineren, zodat doorstroom naar het hbo wat Engels betreft geen drempel is.

SPEERPUNTEN

- Taalontwikkelen lesgeven en contextrijk leren**
Binnen verschillende colleges wordt vakoverstijgend gewerkt door de inzet van challenges. Dat zijn uitdagende praktijkopdrachten die studenten motiveren en uitdagen om te laten zien dat zij in hun vak uitblinken. Vaak is hier ook een wedstrijdelement aan verbonden.

Daarnaast vonden binnen enkele colleges initiatieven plaats voor vakintegrale lessen Nederlands en burgerschap. Deze initiatieven bouwen we in 2023 verder uit.

- Aandacht voor NT2**
Bij alle colleges stroomden in het afgelopen jaar meer studenten met een NT2-achtergrond in. Dit heeft grote gevolgen voor het onderwijs. Dit vraagt met name veel van docenten Nederlands. Daarnaast bieden we structureel NT2-lessen via Educatie aan. Door de grote instroom van NT2- studenten legden verschillende docententeams zich toe op het bieden van meer taalsteun binnen hun lessen. Daarnaast hebben enkele docententeams zich geprofessionaliseerd in NT2-didactiek. Voor de ontwikkeling van het nieuwe beleidskader Taal zullen we rijkelijk putten uit de ervaringen en best practices van deze teams. Het doel: taalonderwijs aan NT2-studenten moet binnen de colleges in de toekomst niet alleen een taak zijn van docenten Nederlands, maar een taak van alle docenten.
- Stimuleren leesmotivatie**
Op dit moment is deelname aan leesplezierbevorderende activiteiten nog vrijblijvend. Desondanks zien we door een aantal ontwikkelingen een groei in deelname. Dit heeft te maken met de volgende zaken die in 2022 plaatsvonden:
 - Dankzij onze adviseur Leesbevordering vanuit Passionate Bulkboek (sinds 2021 op basis van een subsidie van de gemeente) is er een toename van het aantal teams dat studenten laat meedoen aan de verhalenwedstrijd 'Er Was Eens' of andere leesmotivatiebevorderende activiteiten.
 - De pilot 'Boek meer succes met lezen' vanuit de bibliotheek bracht de medewerkers van de bibliotheek veel kennis over hoe het mbo werkt (dit is voor hen een nieuwe doelgroep). Op basis daarvan zijn nieuwe plannen gemaakt.
 - In 2022 vond de eerste editie van de Heel Zadkine/TCR Leest Boekenweek voor studenten en docenten plaats. De Boekenweek is georganiseerd met hulp van de 010 Event Academy, zodat deze echt van studenten, voor studenten werd. Vanwege hun lesroosters was het vooral een uitdaging om docenten naar speciaal voor hen georganiseerde activiteiten te krijgen. Zowel studenten als docenten reageerden enthousiast op de activiteiten, waardoor de Boekenweek op de agenda zal blijven staan.
 - De activiteiten van Heel Rotterdam Leest enthousiasmeerden eind 2022 een aantal docenten om namens Zadkine en binnen Zadkine leesambassadeur te worden.

- Opnieuw heeft de afdeling Onderwijs & Kwaliteit in de bibliotheek een activiteitendag georganiseerd rondom 3-Pak en de Boekenweek van jongeren eind september. Deze werd goed bezocht.
- Doorlopende leerlijnen**
 - Vmbo > mbo: bij enkele colleges was er aandacht voor een warme overdracht van studenten die vanuit het vmbo een opleiding instromen, maar over het algemeen ligt op dit vlak nog een uitdaging.
 - Entree > niveau 2: er zijn flinke stappen gemaakt om de overgang van studenten naar een niveau 2-opleiding makkelijker te maken.
 - Mbo > mbo: er was minder aandacht voor een warme overgang van niveau 2 naar 3 naar 4.
 - Mbo > hbo: het keuzedeel 'Voorbereiding hbo' helpt studenten om de overstap naar het hbo te maken. Zadkine-breed bestaan er goede contacten tussen de verschillende hogescholen en andere mbo-instellingen, maar dit contact heeft vooral een beleidsmatige invalshoek. Voorbeeld hiervan is een doorstroomcafé mbo-hbo waar vanuit Zadkine vooral beleidsadviseurs aanwezig waren. Hier ligt in de toekomst voor het bestendigen van doorlopende leerlijnen nog een opgave.
- Vormgeven rekenonderwijs en rekenexamens na afschaffen van de centrale rekentoets**
Een belangrijk speerpunt in 2022 is het vormgeven van rekenonderwijs en rekenexamens, want rekenen telt vanaf cohort 2022-2023 mee in de zak-/slaagregeling. Het centraal examen is voor deze groep omgezet in een instellingsexamen, de rekeneisen zijn veranderd en elk mbo-niveau heeft nu zijn eigen eisen. In 2022 troffen we hiervoor veel voorbereidende maatregelen, zowel inhoudelijk als organisatorisch (onder andere de professionalisering van docenten en de inrichting van nieuwe afnamesoftware). Doel van deze veranderingen is het verbeteren van het rekenniveau van onze studenten. De eerste resultaten die in het najaar van 2022 binnenkwamen, waren overwegend positief. Punt van aandacht is nog hoe we zwakke rekenaars (door dyscalculie of andere ernstige rekenproblemen) aan minimaal een 5 kunnen helpen. Hierover vindt landelijk overleg plaats.

4.3 – PERSOONLIJKE ONTWIKKELING VAN DE STUDENT, LOOPBAAN EN BURGERSCHAP

Zadkine wil een bijdrage leveren aan het geluk van de studenten. Dat doen we door persoonlijke groei van onze studenten centraal te stellen bij alles wat we doen. Hierdoor ontwikkelen onze studenten zich niet alleen tot uitstekende vakkrachten, maar ook tot zelfredzame en zelfbewuste deelnemers aan de samenleving. Dat laatste aspect wordt zichtbaar in vakken als burgerschap, loopbaan, taal en rekenen, maar ook in de begeleiding en ondersteuning van studenten. Zadkine kiest ervoor om deze onderdelen vanuit een integrale blik met elkaar te vervlechten tot doorlopende leerlijnen, zodat de 21e-eeuwse vaardigheden voortdurend aandacht krijgen. Zo creëren we met de blik naar buiten meer impact voor onze studenten en bereiden we ze voor op de toekomst.

Alle colleges krijgen gericht ruimte om invulling te geven aan de persoonlijke ontwikkeling van hun eigen studenten. Dit gaat veelal om maatwerk. Daarnaast zijn er een aantal Zadkine-brede ontwikkelingen waar colleges én hun studenten hun voordeel mee doen.

DE EXPEDITIE PERSOONLIJKE ONTWIKKELING STUDENT

In de Expeditie Persoonlijke Ontwikkeling Student geven we gezamenlijk invulling en uitvoering aan persoonlijke ontwikkeling binnen Zadkine. Alle colleges zijn hierin vertegenwoordigd door functionarissen vanuit verschillende disciplines. In 2022 werkten we aan een kader voor wat we binnen Zadkine onder persoonlijke ontwikkeling verstaan, zodat elk college daar maatwerkafwegingen in kan maken. Hierbij kozen we – in lijn met onze visie – geen vakgerichte maar een integrale benadering. Het leidde tot het identificeren van een viertal pijlers, waarbinnen een student zich gedurende de schoolloopbaan ontwikkelt:

1. Ik heb talent
2. Ik doe ertoe
3. Ik heb regie
4. Ik heb impact

Deze pijlers kennen via de zelfdeterminatie-theorie van Decy & Ryan een evidence-based achtergrond. Zij stellen dat intrinsieke motivatie verhoogt door invulling te geven aan drie natuurlijke basisbehoeften: competentie, autonomie en verbondenheid.

Een tweede onderzoeksonderwerp binnen de expeditie had betrekking op het voor studenten zichtbaar maken hoe ze zich persoonlijk ontwikkelen. Daartoe gingen we een samenwerking aan met de organisatie rondom de tool ‘Talentenpaspoort’. Het Startcollege, Business College en Gezondheid, Welzijn & Sport College zijn onderdeel van de pilot waarin docenten niet alleen scholing krijgen in het toepassen van de tool, maar ook trainingen ontvangen hoe ze studenten progressiegericht kunnen coachen. Op basis van de ervaringen binnen die pilot bekijken we in 2023 of

we het Talentenpaspoort verder uitbreiden.

Tot slot is vanuit de expeditie een start gemaakt met het bouwen van een prettig doorzoekbaar en visueel inspirerend platform. Dit moet onderwijsteams ten dienste staan bij het verder werk maken van persoonlijke ontwikkeling. Hier kunnen zij inspirerende voorbeelden en good practices eenvoudig vinden, maar ook bijvoorbeeld concreet lesaanbod en/of gastsprekers.

LOOPBAAN EN BURGERSCHAP

Loopbaan en burgerschap zijn belangrijke onderdelen binnen de Zadkine-visie op persoonlijke ontwikkeling en dragen bij aan de eerdergenoemde pijlers. Op basis van die visie tillen we burgerschap en loopbaan op een hoger plan. Zadkine beschikt over een innovatie- en ontwikkelgroep Burgerschap die zichtbaar werk maakt van het ontwikkelen van burgerschapsonderwijs, het professionaliseren van docenten en de uitvoering van diverse activiteiten zoals festivals en themaweken. Hierbij streven we niet alleen naar een integrale benadering, maar ook naar doorlopende leerlijnen over meerdere studie jaren. De leden van deze groep hebben elk hun eigen specialisme en namen tevens deel aan de Expeditie Persoonlijke Ontwikkeling Student om de integraliteit tussen vakken te waarborgen.

Daarnaast is er tweewekelijks eigen overleg onder voorzitterschap van een beleidsadviseur van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit om kennis te delen en de voortgang van de ingezette ontwikkelingen te bespreken. Via diverse communicatiekanalen en bijeenkomsten verspreiden we die informatie als een olievlek verder in de organisatie. Op de pagina over burgerschap op ons intranet staan beleidsdocumenten, informatie over gastsprekers en FAQ's. Daarnaast delen we via een digitale nieuwsbrief nieuwe ontwikkelingen rondom burgerschap met docenten op verschillende locaties.

Zadkine kent verschillende themagerichte programmalijnen om aan onze opdracht tot burgerschapsvorming invulling te geven.

In 2022 kregen de volgende thema's veel aandacht: democratisch burgerschap, vrijheid, digitaal burgerschap, financiële redzaamheid en het voorkomen van

schulden, gezonde leefstijl, diversiteit, het voorkomen van radicaal gedrag, en het inzetten van kunst en cultuureducatie. We streven ernaar om de eerder genoemde programmalijnen meer projectmatig in te vullen om zo de vakkenintegratie te stimuleren. Daartoe werken we samen met verschillende partijen in de regio, maar ook op landelijk niveau.

Een van onze voornaamste samenwerkingspartners is de gemeente Rotterdam. De gemeente heeft burgerschap hoog op de politieke agenda staan en wil met het onderwijs afspraken maken over het betrekken van jongeren bij de Rotterdamse samenleving en politiek. De gemeente Rotterdam ondersteunt Zadkine met de subsidie Rotterdam Onderwijs Beleid (ROB) in de uitvoering en innovatie van het onderwijs. Zo is met de scholen een manifest opgesteld: het Rotterdams manifest burgerschap scholen; veilige oefenplaats voor burgerschap. In dit manifest zijn zes afspraken opgenomen over de invulling van het vak burgerschap. Het idee hierachter is dat alle scholen gezamenlijk afspreken om lastige onderwerpen bespreekbaar te maken, op een manier die past bij de student en bij de school. Ook staat erin dat we docenten steunen in deze (soms lastige) opgave. Het manifest is een product van gesprekken tussen docenten, schoolbestuurders, beleidsmakers en studenten.

Hieronder volgt een greep uit de voorbeelden hoe studenten in 2022 werkten aan hun persoonlijke ontwikkeling vanuit de vier pijlers en medewerkers werkten aan hun professionele ontwikkeling om studenten hierbij te ondersteunen:

- In het kader van democratisch burgerschap is de debatklas verder gegroeid, geschoold en getraind (onder meer door een masterclass van Victor Vlam). De debatklas nam deel aan lokale en landelijke debatwedstrijden en de deelnemers zijn met recht ambassadeurs van Zadkine. Ook is in maart 2022 een verkiezingsfestival georganiseerd, waarbij vrijwel alle lokale en landelijke partijen met ieder een eigen kraampje in gesprek gingen met studenten over politiek en het belang om de stem te laten horen.
- In het kader van financiële zelfredzaamheid organiseerden we een Week van het Geld met een feestelijke opening door wethouder Grauss, verantwoordelijk voor de portefeuille armoedebestrijding, schuldenaanpak en informele zorg. Voor de gelegenheid werd het evenementenplein van de locatie Benthemplein omgetoverd tot 'Doekoeplein'. Hier stonden voorlichters van organisaties als

JIP, LEF, FNV en de Zorgverzekering voor de studenten klaar om vragen te beantwoorden. Daarnaast organiseerden we diverse activiteiten om studenten op een aansprekende manier wijzer te maken in geldzaken, zoals de ‘geldmatties’ en gastlessen over financiële educatie.

- In het kader van de sociaal-maatschappelijke dimensie van burgerschap is gedurende een door corona beïnvloed jaar vanzelfsprekend ook veel aandacht besteed aan het begrip ‘vrijheid’. Het leidde tot prachtige gesprekken tussen studenten en sprekers als parlementariër Farid Azarkan, staatssecretaris van Defensie Christophe van der Maat en afdelingshoofd Intensive Care Diederik Gommers. Aan de andere kant van het vrijheidsspectrum leidde dit ook tot participatie bij de kranstegging bij het Keti Koti-monument en waardevolle gesprekken/inzichten over wat vrijheid voor een ieder betekent.
- Eind november 2022 vond het eerste Zadkine Werkt-festival plaats. Een festival in het teken van loopbaanoriëntatie en -begeleiding, speciaal voor laatstejaars om ze voor te bereiden op hun volgende te zetten stap. In een echte festivalsetting, inclusief photobooth en DJ’s, gingen onze toekomstige alumni in gesprek met diverse organisaties zoals Nuffic, Samenwerkingsorganisatie Beroeps- onderwijs Bedrijfsleven, Tempoteam, Young MKB Rotterdam, UWV Eures, UWV, Power4Talent, Gemeente Rotterdam en de Belastingdienst.
- Om docenten te inspireren en te professionaliseren, is in de Bibliotheek Rotterdam een studiedag georganiseerd in het teken van digitaal burgerschap. De aanwezigen konden verschillende workshops volgen over digitale vaardigheden, inclusief de risico’s ervan. Tegelijkertijd konden ze kennismaken met alle andere mogelijkheden die de bibliotheek voor de studenten kan bieden.
- In het kader van diversiteit en inclusie is een professionaliseringsdagdeel georganiseerd voor alle studentenondersteuners binnen Zadkine en het Techniek College Rotterdam. Het doel: langs die weg een bijdrage leveren aan een klimaat waarin er verschillen mogen zijn en iedereen bij Zadkine welkom is.

EXTRA BEGELEIDING EN NAZORG: YOUR MOVE

Na voorbereidingen in 2021 kwam het project Your Move in 2022 tot volle wasdom. Gedurende dit project ondersteunden we meer dan 4.000 laatstejaars- studenten bij het maken van de juiste vervolgstap na diplomering. Ofwel richting de arbeidsmarkt ofwel richting een vervolgopleiding. Dat deden we door

studieloopbaanbegeleiders via een speciaal ontwikkelde interne webwinkel diverse workshops, trainingen en modules te laten bestellen. Deze modules werden veelal door externe trainers gegeven die dicht bij onze studenten stonden. Ze varieerden qua inhoud van trainingen op het gebied van persoonlijk leiderschap tot de meer concretere vaardigheden als videopitchen of leren focussen tijdens het studeren. Doordat er een ruim aanbod aan mogelijkheden ter beschikking stond, konden studieloopbaanbegeleiders eigen keuzes maken, passend bij de doelgroep in de klas en aanvullend op het eigen curriculum. Hierdoor konden we maatwerk leveren. De trainingen werden zowel door studenten als studieloopbaanbegeleiders met gemiddeld een 8,5 zeer gewaardeerd. Driekwart van de studenten gaf aan met meer vertrouwen de stap richting de toekomst te kunnen zetten. Voor reeds gediplomeerden ontwikkelden we een vergelijkbaar interessant aanbod in het kader van nazorg. Dit voor als studenten toch nog ondersteuning nodig blijken te hebben bij hun eerste stappen op de arbeidsmarkt.

MAATSCHAPPELIJKE DIENSTTIJD

Maatschappelijke diensttijd kan bij uitstek een vehikel zijn om studenten te laten ervaren hoe bijzonder het is om impact te maken op een ander. Het jaar 2022 was het jaar waarin het scholenprogramma in samenwerking met Young Impact is uitgevoerd en zelfs met een paar maanden is verlengd. Studenten werden uitgedaagd om een project of activiteit te organiseren met een maatschappelijk doel en zo impact te hebben op de samenleving en elkaar. De studiebelastingomvang was 80 uur. Door deelname aan het programma werkten studenten aan meerdere doelen op het gebied van loopbaanoriëntatie en -begeleiding, de sociaal-maatschappelijke dimensie van burgerschap en aan ondernemend gedrag.

Zadkine is van mening dat maatschappelijke diensttijd van toegevoegde waarde kan zijn voor studenten en hun ontwikkeling. Daarom is in 2022 samenwerking gezocht en gevonden met meerdere nieuwe aanbieders (met ieder hun eigen expertise). Ook maakten we een start met een oriëntatie op hoe we maatschappelijke diensttijd sterker in het curriculum kunnen borgen. Om de daad bij het woord te voegen, werd Zadkine in 2022 samen met Young Impact partner bij een nieuwe subsidieaanvraag. Deze aanvraag is gehonoreerd. Dat betekent dat de komende drie jaar minimaal 1.500 studenten impact gaan maken op een ander.

KUNST- EN CULTUUREDUCATIE

Rotterdam (en omstreken) bruist als het gaat om kunst en cultuur en dat biedt veel mogelijkheden voor onze studenten. Zadkine heeft meerdere samenwerkingspartners in de kunst- en cultuursector, zoals het Internationaal Film Festival Rotterdam, KCR en diverse musea. Daarnaast maakten meerdere opleidingen reeds gebruik van cultuurcoaches voor creatieve verrijking van hun curricula. Kunst- en cultuureducatie leent zich bij uitstek om aan persoonlijke ontwikkeling te werken, talent te ontwikkelen, creativiteit te stimuleren, (lastige) kwesties bespreekbaar te maken en om aan kansengelijkheid te werken. In 2022 sloegen Zadkine, KCR en Albeda de handen ineen om een practoraat rondom kunst- en cultuureducatie op te starten. De huidige fase van verkenning wordt in 2023 omgezet naar een volgende fase met concretere plannen en mogelijke realisatie van het practoraat.



4.4 – INTERNATIONALISERING

Na twee jaar corona was 2022 het jaar waarin internationalisering weer op gang kon komen. Zo zijn in totaal 74 studenten van Zadkine op een internationale beroepspraktijkvorming gegaan. De landen varieerden van Spanje tot Curaçao en van Portugal tot Turkije. Daarnaast vonden meerdere uitwisselingen en bezoeken plaats met studentengroepen. Enkele voorbeelden hiervan zijn: de jaarlijkse reis naar Spanje van de opleidingen MBO Rechten en Management Assistant en een meerdaags programma in modestad Parijs voor de opleiding Junior Product Managers en de studenten van Mode Maat. Bij Vakschool Schoonhoven zijn studiereizen naar Duitsland en Zwitserland georganiseerd. En, studenten van het Horeca College en het Travel & Leisure College gingen naar Italië voor de AEHT-wedstrijden (Association Européenne des ecoles d’Hôtellerie et de Tourisme). Met drie keer goud, één keer zilver en één keer brons kijken we terug op een geslaagde week.

Niet alleen studenten deden in 2022 internationale ervaring op. Ook medewerkers gingen onder de Zadkine-vlag naar het buitenland. Zo bezochten vijf collega’s van het Startcollege Denemarken tijdens een verkenningsreis, met als doel om de volgende keer met studenten op pad te gaan. Vanuit het Travel & Leisure College ging er een reis naar Gran Canaria en Tenerife voor acquisitie van stagebedrijven. Collega’s van Schoonheidsverzorging zijn naar Napels geweest om vooronderzoek te doen, zodat de volgende keer studenten meekunnen. Het Logistiek College had een uitwisseling met docenten en studenten in Italië, waarbij ook Italiaanse docenten en studenten Rotterdam hebben bezocht. In 2022 zijn ook stappen gezet in de informatievoorziening omtrent internationalisering. Zo is er inmiddels een pagina ‘Op internationale stage’ op het studentenportaal. Voor medewerkers is er informatie te vinden op het medewerkersportaal. Binnen het interne Zadkine-netwerk Internationalisering vindt kennisdeling plaats. Ook zoeken we binnen dat netwerk naar samenwerking in activiteiten.

4.5 – BEROEPSPRAKTIJKVORMING

In het kader van de beroepspraktijkvorming (BPV) waren er in 2022 een aantal mooie ontwikkelingen. Het BPV-platform, met daarin een afgevaardigde van ieder college, kwam in 2022 structureel bijeen om BPV-gerelateerde vraagstukken te bespreken en van elkaar te leren. Tijdens deze maandelijkse bijeenkomsten zocht het platform ook de verbinding met de ondersteunende diensten.

Bij het Business College, Gezondheid, Welzijn & Sport College en Optiek College startte in 2022 een pilot voor het uitsturen van een bedrijfstevredenheidsmeting. In deze enquête wordt onder meer gevraagd naar de tevredenheid over het contact, de kwaliteit van het onderwijs en de begeleiding. Ook is er ruimte voor vragen en suggesties. Voor de respons op de enquête wordt een dashboard in Power BI ontworpen. Deze pilot loopt tot mei 2023.

Zadkine-breed implementeerden we in 2022 een nieuw Digitale Leer Omgeving. Het BPV-platform leverde een BPV-template op, zodat colleges ook BPV kunnen aanbieden in deze leeromgeving. Dit zorgt ervoor dat studenten al het leermateriaal (dus ook BPV) op één plek hebben. Nog niet alle colleges maken gebruik van de Digitale Leer Omgeving. Het is een toekomstige wens dat praktijkopleiders ook toegang krijgen tot deze leeromgeving. Verder is in 2022 ingezet op het terugbrengen van het aantal niet ondertekende praktijkovereenkomsten.

Momenteel is er geen eenduidige werkwijze binnen Zadkine voor BPV, waardoor colleges en teams hiermee op eigen wijze omgaan. Om met kwaliteitsverbetering voor BPV aan de slag te gaan, is er een presentatie gegeven aan de

onderwijsdirecteuren. Het doel is te komen tot een traject voor een eenduidig BPV-proces binnen de organisatie. De voordelen van een gestandaardiseerd proces zijn: verlaging van de werkdruk bij het onderwijs, minder kwetsbaarheid, betere ondersteuning in de backoffice en een uniform proces voor meer mogelijkheden tot automatisering en digitalisering. De komende jaren zet het BPV-platform graag in op een meer eenduidig BPV-proces. Het platform gaat onderzoeken op welke wijze een eenduidig BPV-proces haalbaar is en er wordt ingezet op draagvlak creëren binnen de colleges.

Tot slot vond in het najaar van 2022 een uitgebreide en verdiepende analyse plaats op de JOB-monitor. De colleges gaan aan de slag met de resultaten.

4.6 – OPLEIDINGSPORTFOLIO

In 2022 zetten we een vervolgstap in de aanpak van het portfoliomanagement. De basis voor de monitoring, keuzes en ontwikkelingen in het portfolio binnen de colleges is het portfoliomodel per college. Ieder model omvat een brede set aan interne en externe indicatoren. Hierdoor kunnen we jaarlijks de ontwikkeling van het bestaande portfolio vanuit een breed perspectief in kaart brengen.

Het vertrekpunt voor de portfoliokeuzes zijn altijd de wensen en behoeften van de arbeidsmarkt, de jongeren en volwassenen. Om tot een goed evenwichtig portfolio en de juiste keuzes te komen, nemen we naast de inzichten uit de portfoliomodellen ook de inzichten mee uit de vele contacten met landelijke en regionale bedrijfstakgroepen, marktsegmenten, sectorkamers, gemeenten en andere mbo-instellingen.

Naast het continu bijstellen, aanpassen en doorontwikkelen van het bestaande portfolio, investeerden we ook in 2022 weer sterk in innovatie. De basis voor deze innovatietrajecten is een roadmap met verschillende fases, waarlangs de innovatie wordt vormgegeven. De innovatie kan leiden tot het ontstaan van een nieuwe 010 Academy, een hernieuwing van een bestaande opleiding of van een deel van een opleiding.

ONTWIKKELINGEN IN HET PORTFOLIO

In 2022 is het ontwikkeltraject van nieuw onderwijs binnen het Business College – waarin challenges centraal staan – verder gebracht. Binnen de Veiligheidsacademie startte de opleiding Beveiliger niveau 3. In de samenwerking tussen het Beauty & Fashion College en de Vakschool Schoonhoven kreeg het Beauty & Design Lab

verder vorm. Ook de opleiding Silversmith Design is nieuw; deze opleiding kunnen studenten in anderhalf jaar volgen na afronding van de opleiding Goudsmiden niveau 4.

In het Travel & Leisure College vonden ook vernieuwingen plaats, waarbij de keuze is gemaakt om met Leisure te stoppen vanwege een afnemende vraag en het arbeidsmarktperspectief. Ook ontwikkelden we nieuwe opleidingen, namelijk de opleiding Travel & Luchtvaart (niveau 3) en Manager Travel & Luchtvaart (niveau 4). Na het opheffen van de lockdowns en het beëindigen van de laatste coronamaatregelen zien we weer een herstel in de vraag naar Travel-opleidingen.

Als gevolg van de enorme krapte op de arbeidsmarkt in 2022 was er sprake van een toenemende belangstelling voor BBL-opleidingen. Binnen het Zadkine-portfolio ontwikkelden we nieuwe BBL-opleidingen. De 010 Bar Academy biedt sinds schooljaar 2022-2023 naast de BOL-variant ook een BBL-variant aan. De Veiligheidsacademie zette in samenwerking met de gemeente Rotterdam een speciale BBL-opleiding op voor handhavers. En, het Gezondheid, Welzijn & Sport College zette de BBL-opleiding Sociaal Werk voor Ervaringsdeskundigen (vanaf 21 jaar) nieuw in de markt.

In 2022 is weer een nieuwe 010 Academy van start gegaan: de 010 Hospitality Academy. In de 010 Hospitality Academy ademt alles gastvrijheid. De student leert hoe je een gast welkom laat voelen: van ontvangst tot vertrek. De Academy biedt een tweetal opleidingen aan: de Hospitality allround medewerker (niveau 3) en de Hospitality manager (niveau 4).

Daarnaast zijn in 2022 bij veel colleges – onder meer bij het Optiek College, de Veiligheidsacademie en het Logistiek College - innovatietrajecten gestart en verder gebracht, met als doel om deze vanaf 2023 in de markt te zetten.



4.7 – ONS KWALITEITSZORGSYSTEEM

In 2021 ontwikkelden we onze PDCA-cyclus verder door, om onze kwaliteitscultuur verder te verbeteren.

In 2022 hebben we verder gewerkt richting een lerende organisatie, waarin progressiegericht werken steeds meer vorm en inhoud krijgt. De PDCA-cyclus geeft meer focus op onze bedoeling, onze kernopdracht zoals vastgelegd in onze missie: ‘Wij willen bijdragen aan het geluk van onze studenten door ze de grootste kans op succes te bieden bij hun vervolgstap naar een baan of vervolgopleiding.’

INSPECTIE VAN HET ONDERWIJS

Vierjaarlijks onderzoek

In 2022 vond het vierjaarlijks onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs plaats. Zadkine mocht 2022 markeren met een voldoende op elk van de drie kwaliteitsstandaarden als eindoordeel.

De inspectie onderzocht of de sturing op de kwaliteit van het onderwijs op de opleidingen op orde is en of er sprake is van deugdelijk financieel beheer. De inspectie concludeerde daarbij dat het bestuur zicht heeft op wat er speelt in de organisatie én dat er sprake is van een deugdelijk financieel beheer. Het bestuur kijkt terug op een transparant en prettig verlopen onderzoeksproces.

Het bestuur ziet in het rapport de bevestiging van de ingezette koers, waarin samenhang bestaat tussen de missie, visie, strategische ambities en doelstellingen, de kwaliteitssystematiek en de kwaliteitscultuur. Middels de opzet met de kaderbrief,

A3, de kwaliteitsmonitor en teamplannen faciliteren sturing en monitoring met ruimte en verantwoordelijkheid voor teams.

Er is nog enige ruimte om op het niveau van onderwijsteams te onderzoeken wat kan bijdragen aan de onderwijskwaliteit. Te denken valt aan: meer aandacht voor lesbezoek, samenhang tussen visie op onderwijs, pedagogiek en didactiek en groeiende teamvolwassenheid. Onderwijsteams en ondersteunende diensten worden gestimuleerd zich verder te ontwikkelen.

De ruimte voor verbeteringen in de toekomst ziet de inspectie vooral in de analyses en daaruit voortvloeiende acties ter voorkoming van ongediplomeerde uitstroom van studenten. Daarbij is ruimte in de versterking van de horizontale lijn. Via de onderwijsadviseurs in het team Kwaliteit kan de analysekwaliteit naar een hoger plan worden getild.

Herstelonderzoek onderwijsresultaten

Sinds het vierjaarlijks onderzoek van 2018 volgt de inspectie vijf opleidingen als herstelopdracht. De onderwijsresultaten van deze vijf opleidingen voldoen niet aan de inspectienormen. Het bestuur heeft in 2022 opnieuw over deze opleidingen aan de inspectie gerapporteerd.

De monitoring van en sturing op deze opdracht verloopt langs twee lijnen. Enerzijds sloten we op bestuurlijk niveau aan bij de gemaakte afspraken binnen de G4. Anderzijds is de ingeslagen weg van het progressiegericht verbeteren van studiesucces actueel. De omstandigheden waarin de opleidingen hun onderwijs in 2022 hebben verzorgd, zijn door de gevolgen van de coronapandemie in negatieve zin beïnvloed. De doelgroep studenten binnen de randstedelijke context is ongewijzigd gebleven. Het bestuur zette daarom Zadkine-breed in op een versterking van de voorbereiding van studenten op het mbo. Om dit te realiseren, investeerden we in

het verbeteren van het intakeproces en de introductieprogramma's. De verwachting is dat studenten met een vollediger beroeps- en opleidingsbeeld beter in staat zijn om een goede opleidingskeuze te maken.

In het kader van het progressiegericht verbeteren van studiesucces hebben de opleidingen uit dit herstelonderzoek de onderwijsresultaten geanalyseerd. Ook stelden zij verklarende factoren op, waaruit de redenen blijken waarom het studiesucces de norm (nog) niet haalt. De oplossingen worden vooral gezien in het aanbieden van kwalitatief aantrekkelijk onderwijs en het inzetten op een stevige begeleidingslijn.

Het College van Bestuur ziet in de analyses voldoende aanknopingspunten om de rendementen verder te doen toenemen door de uitval te verminderen door goed en aantrekkelijk onderwijs te organiseren.

Vakschool Schoonhoven

Na het bezoek in 2021 deed de inspectie aanbevelingen voor de Vakschool Schoonhoven. Het managementteam hiervan heeft deze vertaald naar vier speerpunten en voorzien van verander- en verbeteracties per speerpunt. Deze zijn bekrachtigd in het jaarplan 2021-2022 door de directeur en het College van Bestuur. De voortgang van het jaarplan is onderwerp van gesprek tijdens de maandgesprekken en viermaandelijke jaarplangesprekken.

In april 2022 heeft de inspectie betrokkenen bij de Vakschool Schoonhoven en Zadkine gesproken over het traject van afgelopen jaar. De inspecteurs hoorden en zagen dat de Vakschool steeds meer in de structuur van Zadkine werkt. De verschillende elementen uit de kwaliteitszorgcyclus van Zadkine komen duidelijker terug in de werkwijze.

De examencommissie heeft een gewijzigde bezetting, waarbij sprake is van een sterkere lijn met andere delen en gremia van Zadkine als het gaat om professionalisering en uitwisseling over aan examinering gerelateerde onderwerpen en werkzaamheden.

Het laatste punt dat aan de orde kwam, is de communicatie en informatieverstrekking naar de studenten. Na gesprekken met studenten hoorde de inspectie dat zij over het algemeen tevreden zijn over de communicatie met de school. Aanpassingen zijn in gang gezet om de communicatie en de informatievoorziening beter te stroomlijnen.

Dit alles overziend, was de inspectie van mening dat er sprake is van een opgaande lijn. Dat we nog stappen kunnen en moeten zetten, is eveneens helder. Zowel de Vakschool Schoonhoven als het College van Bestuur heeft dit op het netvlies. Het College van Bestuur houdt de contactinspecteur nauwkeurig op de hoogte over de ontwikkelingen.

ONDERWIJSRESULTATEN

De ontwikkeling van het onderwijsresultaat, uitgedrukt in de indicatoren diploma-, jaar- en startersresultaat, staat hierna in de tabellen. De resultaten verschillen per niveau. Deze rendementen gelden niet voor het Startcollege. Daarom nemen we niveau 1 hierin niet mee. Een korte samenvatting:

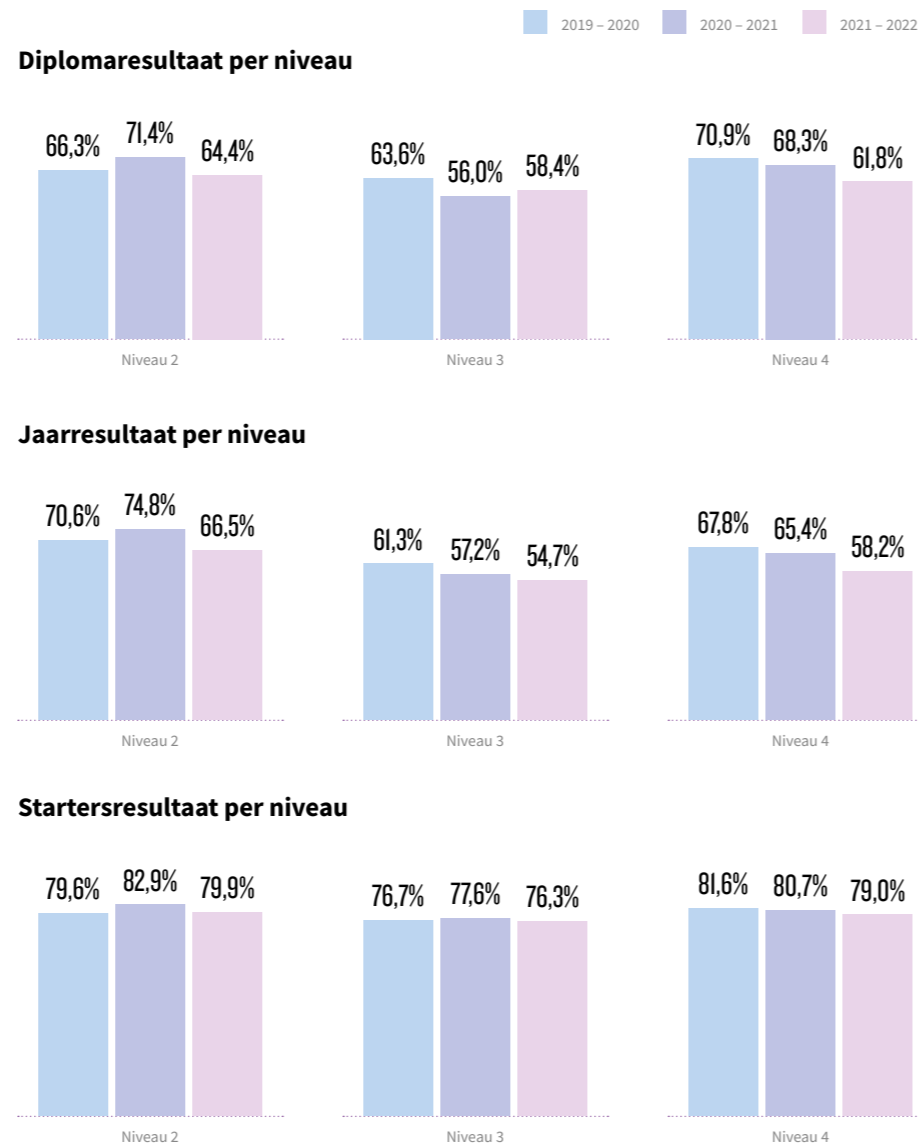
- Op niveau 2 daalde het onderwijsresultaat in 2021-2022 ten opzichte van het jaar daarvoor op alle indicatoren fors.
- Op niveau 3 zet de daling in jaarresultaat van de afgelopen jaren ook in 2021-2022 door. Daarnaast bleef het startersresultaat redelijk stabiel ten opzichte van het vorige jaar. De dalende trend voor het diplomaresultaat is in 2021-2022 niet meer te zien; het diplomaresultaat steeg dit schooljaar ten opzichte van het jaar daarvoor.
- Op niveau 4 daalde het diploma- en jaarresultaat in 2021-2022 met meer dan (respectievelijk) 6 en 7 procent. Het startersresultaat daalde in 2021-2022 ook in vergelijking met het jaar daarvoor, maar minder hard dan het diploma- en jaarresultaat.



Wat valt bij nadere analyse op?

- Op jaarresultaat scoorde alleen het Travel & Leisure College beter dan een jaar eerder. Drie colleges zaten ongeveer op hetzelfde niveau en de andere colleges scoorden lager dan het jaar ervoor.
- Ook voor het diplomaresultaat is het beeld gevarieerd. Twee colleges deden het beter dan een jaar eerder. Met als positieve uitschieter het Travel & Leisure College dat met ruim 13 procent steeg ten opzichte van vorig jaar. Twee colleges zaten ongeveer op hetzelfde niveau en zeven colleges behaalden duidelijk een lager diplomaresultaat dan het jaar ervoor.
- Op startersresultaat scoorden vijf colleges positiever dan het voorgaande jaar. Eén college scoorde gelijk aan vorig jaar en de overige colleges lager dan vorig jaar.

Zoals in de vorige paragraaf is aangegeven, is een kwaliteitsmonitor ontwikkeld om beter te kunnen sturen op onder andere onderwijsresultaten. Deze monitor verschaft ieder college in één overzicht een actuele stand van zaken over de relevante indicatoren. Daarbij bestaat de mogelijkheid om in te zoomen tot opleidingsniveau.



4.8 – JAARVERSLAG EXAMINERING

In dit jaarverslag gaan we in op de verschillende standaarden en deze komen achtereenvolgens aan bod.

EXAMENSTANDAARD I: BORGING EN DIPLOMERING

Examencommissies

Zadkine heeft de volgende examencommissies:

- Examencommissie HTFB (Horeca College, Brood & Banket College, Dienstverlening & Facility College, Travel & Leisure College)
- Examencommissie Business College
- Examencommissie Beauty & Fashion College
- Examencommissie Veiligheidsacademie
- Examencommissie Logistiek College
- Examencommissie Creatieve ambachten Vakschool Schoonhoven
- Examencommissie Startcollege
- Gezondheid, Welzijn & Sportcollege en Optiekcollege. Hier zijn drie aparte examencommissies:
 - Examencommissie Sociaal werk, Maatschappelijke zorg, Verzorgende
 - Examencommissie Pedagogisch werk en Optiek en Helpende zorg en welzijn
 - Examencommissie Sport en bewegen, Assistent gezondheidszorg, Verpleegkunde

Al deze examencommissies voldoen aan de gestelde eisen qua samenstelling en hebben ook een extern lid.

Daarnaast zijn er nog de examencommissies van:

- Educatie: deze examencommissie valt wel onder de nadere regelgeving examencommissies mbo, maar heeft geen extern lid vanuit de beroepspraktijk. Wel

heeft deze examencommissie een externe voorzitter

- Techniek College Rotterdam (samenwerkingsschool met Albeda): hier zijn zes examencommissies gekoppeld aan de zes werelden
- VAVO Rijnmond College

Jaarverslagen

De examencommissies werken met een format voor het jaarverslag. Dit format was altijd op basis van een kalenderjaar, maar inmiddels zijn we in een overgang naar een jaarverslag op basis van een schooljaar. Dit sluit beter aan bij de onderwijs- en examineringscyclus. We hanteerden voor de resterende maanden van 2022 een aanvullend overgangsformat.

De Examenraad analyseert de jaarverslagen jaarlijks. De verslagen worden vergeleken via een matrix in Excel. De raad steekt, bij wijze van spreken door elk onderdeel van het jaarverslag een ‘saté-pin’. De jaarverslagen leveren meer inzicht in de samenstelling en het functioneren van de examencommissies.

Uit de jaarverslagen blijkt het vermogen om kritisch naar het eigen functioneren te kijken duidelijk toegenomen. Ook is goed te zien welke activiteiten de commissies hebben ondernomen, welke checks precies zijn uitgevoerd, welke scholingen zijn aangeboden, hoe examencommissies de examinering beoordelen op basis van de standaarden en welke verbeteracties ze hebben benoemd. Daarnaast staan er kwantitatieve gegevens in de jaarverslagen, zoals over het aantal diplomeringen, verzoeken en vrijstellingen, klachten, bezwaren, etc. Een analyse en samenvatting wordt gedeeld met het College van Bestuur en de directeuren.

Opvallend

- We zien een toenemend aantal verzoeken tot vrijstellingen en aanpassingen examinering. Dit is waarschijnlijk het gevolg van een betere

informatievoorziening aan het begin van de opleiding. Het afhandelen van de verzoeken kost relatief veel tijd, mede omdat niet altijd alle bijlagen zijn toegevoegd

- Het vooraf vaststellen van digitale examens is vaak een probleem, omdat niet iedereen altijd toegang heeft tot de vragen
- Nog niet voor alle keuzedelen is inkoop mogelijk. In die gevallen moet er zelf een examen worden geconstrueerd en vastgesteld
- Onregelmatigheden en fraude deden zich niet voor, behalve bij het Business College (10x), de Veiligheidsacademie (1x) en het Gezondheid, Welzijn & Sport College/Optiek College (3x). De examencommissies handelden alle zaken zorgvuldig af
- Bij de Veiligheidsacademie is een beroepszaak geweest

Verbinding, communicatie en gremia

Elk college heeft een adviseur Examinering. Deze is meestal ook secretaris van de examencommissie en de linking pin naar het examenbureau, de teams en het management. In het Platform Adviseurs examinering komen deze adviseurs/secretarissen mbo bijeen om de implementatie van veranderingen in regelgeving en examenbeleid voor te bereiden en om procedures af te stemmen. Zij leveren input aan de Examenraad. De Examenraad heeft een multidisciplinaire samenstelling en bereidt beleidsadviezen voor aan het College van Bestuur. De voorzitters van de examencommissies komen tweemaal per jaar bijeen met het College van Bestuur-lid met examinering in de portefeuille en de beleidsadviseurs examinering van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit. De Examenraad maakt een samenvatting van de jaarverslagen en een risicoanalyse voor het College van Bestuur. Deze wordt besproken in het overleg met de directeuren. Examinering staat op de agenda bij de managementgesprekken.

EXAMENSTANDAARD 2: BORGING EN AFSLUITING (ZORGEN)

In 2022 was er extra aandacht voor het onderscheid borgen en zorgen. Daarbij zoomden we vooral in op teamtaken en taken van het management. In drie sessies vond een online training plaats door Paula Willemse van het IVA met betrekking tot de standaard BA2 voor alle opleidingsmanagers, kerndocenten en medewerkers van de examenbureaus. Daarin was ook een deel gewijd aan de nieuwe ontwikkelingen rondom het thema ‘Anders verantwoord’.

Anders verantwoord

We zijn binnen Zadkine op beperkte schaal bezig met het thema ‘Anders verantwoord’.

Zadkine is penvoerder van een pilot Leven Lang Ontwikkelen (23+) JIJ Plus vanuit de subsidieregeling Flexibel mbo. De doelgroep van dit project is de groep BBL-studenten, waarvan een deel ouder is dan 23 jaar met meer leer-, werk en levenservaring. JIJ Plus betreft een samenwerkingsproject met ROC Amersfoort, Noorderpoort, Technicom en Randstad. In 2022 waren we nog in de voorbereidende (ontwikkel)fase van validering van werkervaring en het bieden van een maatwerktraject. Ook waren er diverse werkgroepen actief op de gebieden validering/examinering, professionalisering en programma. Het is de bedoeling om deze systematiek eerst te ontwikkelen voor de derde leerweg en daarna uit te rollen naar de reguliere BOL/BBL.

OVERIGE ONTWIKKELINGEN

Programma Digitalisering examenprocessen

Digitalisering heeft impact op examinering en brengt veel kansen en ook risico's met zich mee. In september 2021 is het meerjarige programma ‘Digitalisering examenprocessen’ gestart. We zetten dit programma op om de toenemende digitale examinering veilig te laten verlopen en de logistieke processen van de examenorganisatie verder te optimaliseren. Digitalisering is daarmee een katalysator voor verdere uniformering van processen.

We zijn begonnen met de inventarisatie van de huidige situatie en een analyse van de knelpunten. Vervolgens is aan de hand van de resultaten van de knelpuntenanalyse een zestal projecten gestart:

1. Herijking examenorganisatie: zie de volgende paragraaf. Dit project is ondergebracht onder dit programma om het gelijk te laten lopen met de optimalisering van de processen.
2. Digitaal examendossier: dit project richt zich op de digitalisering van de examendossiers.
3. Planning en roostering van examens/examenlogistiek: dit project richt zich op de optimalisering van de planning en roostering door inzet van Xedule.
4. Organisatie van examenapplicaties: dit project houdt zich bezig met een verbeterde intake screening en beheer van digitale examenapplicaties.
5. Verzoeken examencommissies: dit project heeft als doel de verzoekenstroom

richting de examencommissie te laten verlopen via een workflow in het ticketing-systeem Servicenow.

6. Kaders digitalisering examens: dit project richt zich met name op de kaders die nodig zijn voor de landelijke benchmark IBP-E (informatie, beveiliging en privacy).

Herijking examenorganisatie

In 2022 vond een onderzoek herijking examenorganisatie plaats. Het betrof een evaluatie en doorontwikkeling van de examenorganisatie. Met name bij de kleinere organisatie-eenheden zagen we dat de rolscheiding zorgen-borgen extra aandacht behoeft en dat kleine examenbureaus kwetsbaarheid kennen. We beoogden te komen tot een efficiëntere en robuuste examenorganisatie en kwetsbaarheden op te heffen. Hiervoor hielden we de examenorganisatie, de huidige tien examencommissies en de examenbureaus per college opnieuw tegen het licht. In meerdere rondes met vertegenwoordigers van de verschillende commissies, directeuren en adviseurs Examinering wogen we scenario's tegen elkaar af. Dit leidde tot een adviesrapportage waarin voorgesteld is te komen tot minder examencommissies (vier). Ook was er aandacht voor verdere uniformering van examenprocessen van de examenbureaus. Over het advies en de uitrol hiervan wordt in 2023 een besluit genomen. De kwetsbaarheid van de examenbureaus is recentelijk aangepast door extra formatie toe te kennen aan de kleinere bureaus.

Lopende implementatietrajecten

OERkna/Formuleer

Het digitale programma OERkna/Formuleer rolden we in 2022 verder uit. Met deze applicatie kunnen we examenplannen en de OER/opleidingswijzer verder standaardiseren. De meeste colleges hebben dit jaar hun summatieve structuur ingericht via OERkna en de opleidingswijzer gegenereerd via Formuleer. Alleen bij het grote Gezondheid, Welzijn & Sport College en het Business College kozen we voor een meer gefaseerde implementatie. De opleidingswijzers zijn vindbaar op het studentenportaal.



LearnSharp

Voor de instellingsexamens taal werd bij het Gezondheid, Welzijn & Sport College al ‘LearnSharp’ ingezet om tot verdere standaardisatie van de beoordeling van instellingsexamens te komen. Dit programma werd dit schooljaar verder geïmplementeerd bij de andere colleges.



Schoolyear

Tevens rolden we de applicatie ‘Schoolyear’ verder uit. Dit is een programma om computers te beveiligen. Studenten kunnen hierdoor tijdens digitale examens niet gebruikmaken van andere applicaties. Hiermee voorkomen we fraude.



Nieuwe rekeneisen

Voor cohort 2022 gingen de nieuwe rekeneisen gelden. Hiervoor zetten we examens in van de Coöperatie Examens MBO via Remindo. Dit heeft ook de nodige voorbereiding gevegd. We schreven een implementatieplan en regelden de processen in. Docenten namen we middels nieuwsbrieven en online bijeenkomsten mee in dit proces. In het najaar 2022 zijn de eerste groepen met dit nieuwe examen geëxamineerd.

Workflow uitschrijving voortijdige uitschrijving student (mbo-verklaring)

Sinds 1 augustus 2021 is het mbo verplicht een mbo-verklaring uit te reiken aan elke student onder de 23 jaar, die geen startkwalificatie heeft en tussentijds uitvalt. Hiervoor is een workflow ingericht die de studieloopbaanbegeleider moet starten. De opleidingsmanager geeft akkoord en vervolgens gaat de workflow naar het examenbureau en de examencommissie. Zij kijken via een proces van kandidaatstelling of de student recht heeft op een mbo-verklaring en/of een certificaat. Bij een positief antwoord, geeft de examencommissie akkoord waarna de Studentenadministratie de uitschrijving verder regelt en de mbo-verklaring en/of het certificaat afdruckt. De examencommissie tekent en reikt deze uit. We zijn in 2022 bezig geweest de workflow te vervolmaken. Ook startten we met de leverancier van Eduarte een ontwikkeltraject om ook onderliggende resultaten zichtbaar te maken.

Procedure aangepaste examinering

Twee jaar geleden is de Procedure toekenning aangepaste examinering

aangepast op basis van een risico-onderzoek bescherming persoonsgegevens/ privacywet (DPIA – Data Protect Impact Assessment) en het niet breed mogen delen van diagnoses en documenten. Hier is een tegenstrijdigheid in de wetgeving. Enerzijds wordt van ons gevraagd een dossier aan te leggen voor studenten die aangepaste examinering nodig hebben. Anderzijds mag deze informatie (diagnoses en medische gegevens) niet gedeeld worden. Er is een workflow ingericht in Eduarte. Een beperkt aantal geautoriseerde zorgprofessionals kent hulpmiddelen toe op basis van de verklaring van de deskundige; de twee geautoriseerde leden per examencommissie zien hierop toe en accorderen. In de meeste colleges loopt dit proces goed, maar we zijn nog niet gelukkig met de oplossing gezien de verantwoordelijkheid van de examencommissie.

INSPECTIETOEZICHT

In het najaar van 2022 vond een periodiek onderzoek plaats door de Onderwijsinspectie. Het bestuursgesprek gaf de inspectie het vertrouwen om de examinering geen deel te laten uitmaken van de onderzoeksopzet. De standaarden BA1 en BA2 zijn dan ook niet specifiek onderzocht. Wel vond een gesprek plaats met diverse gremia waaronder een dwarsdoorsnede van de examenorganisatie. De jaarverslagen van de verschillende examencommissies lagen ter inzage bij de vijf verificatie-onderzoeken van de gekozen opleidingen. Het inspectiebezoek is met een positief resultaat afgesloten.

PROFESSIONALISERING

- Dit jaar is voor examencommissieleden weer ingezet op scholing middels de Toolkit Kwaliteitsborging examencommissies verzorgd door IVA.
- Op 25 januari 2022 vond een online studiemiddag examinering Zadkine plaats voor alle examencommissieleden en betrokkenen bij examinering. Hierin werd een toelichting gegeven op het nieuwe inspectiekader en werden de diverse ontwikkelingen op het gebied van examinering in aparte workshops gepresenteerd.
- In de periode maart/april 2022 gaf CITO drie trainingen over de vaststelling examenproducten voor drie groepen vaststellers en leden van de examencommissies.
- Voor de taalassessoren, constructeurs en vaststellers taal organiseert Zadkine

periodiek centraal trainingen in samenwerking met Albeda, het andere regionale opleidingscentrum in de regio. Het ITTA verzorgt trainingen voor taalassessoren. Daarnaast zijn er regelmatig bijeenkomsten taal en rekenen, waarbij ook examinering op de agenda staat.

- Voor alle rekendocenten vond een online bijeenkomst plaats over de nieuwe regelgeving voor rekenen en de examens van de Coöperatie Examens MBO in de afnameapplicatie Remindo. In totaal zijn vijf docenten getraind als beoordelaar voor het nieuwe rekenexamen. De beheerders van Remindo volgden eveneens een training. De taken van de afnameleiders centrale examinering zijn verbreed naar de afname van de nieuwe rekenexamens; zij zijn geïnstrueerd over afname van de nieuwe rekenexamens tijdens de tweejaarlijkse bijeenkomsten voor afnameleiders.
- Het functioneel beheer van Eduarte verzorgde een training en diverse werksessies voor de invoering van examenplannen in OERknaal en de vaststelling van de examenplannen in OERknaal en Formuleer.
- Voor assessoren in de beroepspraktijk is de online tool verder uitgerold. Alle colleges hebben toegang tot de registratiemodule en kunnen beoordelaars in de beroepspraktijk een online training aanbieden en de deelname registreren.
- In januari 2022 nam een aantal mensen deel aan de webinar ‘Passend examineren’.
- Er vond een training Operationeel beheer LearnSharp plaats op 11 en 13 mei en een assessorentraining LearnSharp in juni 2022.
- In september/oktober 2022 verzorgde het IVA voor alle opleidingsmanagers, kerndocenten, adviseurs en medewerkers van het examenbureau drie online masterclass-sessies Standaard BA2 Examinering. Hierin werd ook aandacht besteed aan het thema ‘Anders verantwoorden’.

In de jaarverslagen van de examencommissies staan verder overzichten van aangeboden scholingen per college. Er is een document opgesteld waarin de eisen aan assessoren zijn vastgelegd. We houden alle aangeboden scholingen bij in een bekwaamheidsregister Examinering Zadkine.

- Het Startcollege: training assessoren. Criterium Gericht Interview-training voor de afname van keuzedelen (Bureau Lente) (januari 2022). Er zijn scholingen

geweest voor: keuzedelen, het voeren van een Criterium Gericht Interview-gesprek bij de keuzedelen, taalassessoren, BPV-assessoren.

- Het Business College: assessorentraining (onder andere voor beroepsspecifieke producten, en taalassessments).
- De Veiligheidsacademie: in 2022 volgden de drie nieuwe docenten van Defensie de SPL-assessortraining.

CORONA EN ADVIEZEN ONGEDIPLOMEERDE DOORSTROOM

We hadden in 2022 nog te maken met het staartje van de coronamaatregelen.

- Tot 1 oktober 2022 mochten studenten uitstromen zonder dat het resultaat van de keuzedelen meewoog in de diplomabeslissing. Het College van Bestuur had eerder besloten dit voor alle Zadkine-studenten te laten gelden. Daarna moesten we weer aan de compensatieregeling keuzedelen voldoen conform de landelijke regeling.
- Het was ook in 2022 mogelijk ongediplomeerd door te stromen naar het hbo en het mbo af te ronden voor 1 januari 2023 met een afrondingsadvies van de examencommissie. Hiervan is gebruikgemaakt bij:

Business College	Totaal 32 keer: 14 op de locatie Benthemplein, 15 op de locatie Prins Alexanderlaan en 3 op de locatie Sportlaan.
Logistiek College	2 keer
Gezondheid Welzijn & Sport College	Totaal 30 keer: 7x Doktersassistent 2x Verpleegkunde 6x Apothekersassistent 3x Tandartsassistent 10x Sport en bewegen 1x Helpende zorg en welzijn 1x Pedagogisch werk
Optiek College	4 keer

NA MEER DAN 300 UUR BORDUREN KONINGIN MÁXIMA ONTMOETEN!

Tien van onze Fashion-studenten, twee Fashion-docenten, een voormalig stagiair en een borduurexpert waren in 2022 nauw betrokken bij het Koninklijke borduurproject. Zij borduurden samen met 135 andere borduur liefhebbers uit heel Nederland én Hare Majesteit Koningin Máxima mee aan de nieuwe gordijnen. Deze komen te hangen in Paleis Huis ten Bosch – het woonpaleis van Hare Majesteit Koningin Máxima en Koning Willem-Alexander. Daarmee borduurden onze studenten mee aan cultureel erfgoed voor heel Nederland.



Initiatiefnemer Het Textielmuseum opende op 1 december 2022 officieel zijn deuren voor het bewonderen van de gordijnen. Met de tentoonstelling ‘Koninklijk borduren: verhalen en vakmanschap’ kan iedereen een uniek inkijkje krijgen in het paleis en genieten van het vakmanschap en de passie van borduur liefhebbers. Onze Fashion-studenten en -docenten hadden de eer om aan de officiële opening van de tentoonstelling bij te dragen. Een spannende dag en een mooie afsluiting van hun bijdrage aan een geweldig project!

EEN VOGELTJE BORDUREN

Nadat het ontwerp voor de nieuwe gordijnen was gemaakt, werd elk detail omgezet naar een ontwerp met steken. Want, zo vertelt Fashion-docent Ellen Haeser: “Het maakt nogal wat uit in welke richting je de steken plaatst.” Nadat onze studenten ieder hun eigen ontwerp kregen, konden ze aan de slag. Fashion-student Ka Haye zegt: “Ik vond het niet per se moeilijk, maar wel tijdrovend. Een ‘French Knot’ kan snel klaar zijn. Maar een vogeltje van een paar centimeter kan best een paar uur duren. Hoe meer je moet invullen, hoe langer het duurt.”



Openingshandeling door Fashion-student Ka Haye, de 85-jarige borduurder Hilly, directeur van het Textielmuseum en Hare Majesteit Koningin Máxima.

DE PIOENROZEN VAN MÁXIMA

Student Judith van Onselen mocht samen met Hare Majesteit Koningin Máxima de tentoonstelling als eerste zien. “Samen keken we ook naar de pioenrozen die Máxima zelf had geborduurd. Ik had hiervoor nooit geborduurd en heb echt iets nieuws geleerd. Ik was wel al handig in handwerk. Maar, ik pak nu sneller naald en draad in plaats van de naaimachine.”

AMBACHT DOORGEVEN

Wat Judith ook heel leuk vond van het Textielmuseum, is dat alle borduurgroepen die dag gemixt werden. Nu hoorde ze ervaringen uit alle hoeken. Sommige borduurders kwamen uit Friesland, er was een queer borduurgroep en ook groepen met oudere dames. “De andere borduurders vonden het te gek dat mijn klasgenoten en ik al zo jong hiermee bezig zijn. Hare Majesteit Koningin Máxima heeft ervoor gezorgd dat dit ambacht niet uitsterft. We hebben veel ervaringen gedeeld.”



Fashion-student Judith van Onselen mag samen met Hare Majesteit Koningin Máxima als eerste de nieuwe gordijnen bekijken.

WE ZIJN ALLEMAAL UITGENODIGD!

“Het ontwerp van de gordijnen moest iets uitstralen uit een vorig tijdperk. Maar niet als vergeelde, vergane glorie. Juist eigentijds, met een zekere frisheid. Dat is echt gelukt door de kleuren. Het is één brok kwaliteit. Zo goed dat de studenten hiermee in aanraking zijn gekomen! Straks zie je de gordijnen echt hangen in het paleis en komt het ontwerp nog beter tot zijn recht”, vertelt docent Ellen Haeser. “Na de tentoonstelling zijn we allemaal uitgenodigd om de gordijnen in Paleis Huis ten Bosch te zien hangen!”



5. KWALITEITS- AGENDA

Inmiddels zijn we toe aan de afsluitende rapportage van de Kwaliteitsagenda 2019-2022. Hierin laten wij zien op welke wijze Zadkine de afgelopen vier jaar de kwaliteit van het onderwijs continu heeft versterkt en heeft ingespeeld op belangrijke en actuele vraagstukken in de regio. De kwaliteitsagenda droeg daarmee bij aan de realisatie van onze onderwijsvisie en strategie. Daarnaast gaf het gezamenlijk werken aan de speerpunten uit onze kwaliteitsagenda een impuls aan onze kwaliteitscultuur. Het College van Bestuur is trots op de gezamenlijkheid waarmee we de afgelopen jaren uitvoering gaven aan de kwaliteitsagenda en de opgeleverde resultaten.

In dit hoofdstuk lees je meer over:

- Interne beheersing
- De vier maatschappelijke speerpunten
- Monitoring van domeinen
- Reflectie op de uitvoering van de kwaliteitsagenda

AAN DE SLAG MET VIER SPEERPUNTEN

Elke dag werken we aan toekomstgericht en uitdagend onderwijs, zodat iedere student de beste kansen krijgt. Een persoonlijk carrièrepad, afgestemd op de eigen ambities, interesses, talenten én groeipotentie.

Samen

Om de doelen uit de kwaliteitsagenda te bereiken, hebben we samengewerkt. We hebben iedereen hard nodig gehad, zowel onze medewerkers als onze externe stakeholders. Alleen met elkaar konden we iedere dag een beetje beter onderwijs verzorgen.

1

SPEERPUNT 1: JONGEREN IN EEN KWETSBARE POSITIE

- Pedagogisch-didactische vernieuwing niveaus 2, 3 en 4
- Passend alternatief bij een negatief bindend studieadvies
- VSV-convenant
- Verbeteren aansluiting van niveau 1 op niveau 2
- Monitoren van loopbanen kwetsbare jongeren
- Aanpassingen in portfolio, inhoud en sturen van studiekeuze

3

SPEERPUNT 3: OPLEIDEN VOOR DE ARBEIDSMARKT VAN DE TOEKOMST

- Ontwikkeling nieuwe opleidingen en opleidingsconcepten in co-creatie met bedrijfsleven
- Sturen op opleidingsomvang
- Richten van studiekeuze naar opleiding met gunstige arbeidsmarktperspectief
- Inrichting infrastructuur voor versterkte connectie met bedrijfsleven
- Ontwikkeling van bbl-opleidingen in tekortsectoren
- Bevorderen van deelname keuzedeel: Ondernemend gedrag

2

SPEERPUNT 2: GELIJKE KANSEN IN HET ONDERWIJS

- Versterken van samenwerking met vo
- Versterken van samenwerking met hbo
- Inrichten van specifieke doorstroomprogramma's mbo-hbo
- Ontwikkelen van loopbaanleren
- Versterken van identiteitsontwikkeling en burgerschap
- Stimuleren van excellentie

4

SPEERPUNT 4: DUURZAME INZETBAARHEID MEDEWERKERS

- Gezondheid op peil houden
- Bijblijven met verwachtingen in de werkomgeving
- Kwaliteit slimmer benutten in de organisatie

5.1 – VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk verantwoorden we ons over de voortgang en behaalde resultaten van de Kwaliteitsagenda 2019-2022: de end review. Deze end review kwam in samenwerking met onze medewerkers en externe stakeholders tot stand. De verslaglegging en verantwoording over de afgelopen vier jaar is steeds afgestemd op de verkregen feedback en adviezen van de Commissie Kwaliteitsafspraken. De commissie heeft het voorjaarsgesprek in juni 2022 met het College van Bestuur en interne en externe stakeholders als positief ervaren. In dit gesprek ontvingen we ook positieve feedback over de verantwoording in het Geïntegreerd Jaardocument (GJD) 2021. De commissie heeft verder een aantal aanbevelingen gedaan richting de afronding van deze kwaliteitsagenda.



5.2 – INTERNE BEHEERSINGSMATREGELEN

Zadkine heeft voor de uitvoering van de kwaliteitsagenda een programma-manager aangesteld, die rapporteert aan het College van Bestuur. De programma-manager was verantwoordelijk voor de actieve monitoring van de ambities en het bevorderen van de kwaliteitscultuur binnen de gehele organisatie. In overeenstemming met voorgaande rapportages bepaalden we een vijftal domeinen voor monitoring van de uitvoering van de kwaliteitsagenda, namelijk:

1. Speerpunten (5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7)
2. Stakeholders (5.8)
3. Financieel (5.9)
4. Lerende organisatie (5.10)
5. Proces (5.11)

In de volgende paragrafen lichten we de verschillende domeinen toe.

5.3 – MONITORING DOMEIN I: AMBITIES

In het domein Ambities beantwoorden we de vragen: wat was de ambitie (het beoogde effect), wat hield de voorgenomen maatregel in, wat is de stand van zaken (resultaten) en waarom? In deze paragraaf geven we de beoogde resultaten en de stand van zaken op de maatregelen op compacte wijze weer. De vier paragrafen hierna gaan uitgebreid in op de stand van zaken per speerpunt.

BEHAALDE RESULTATEN

In de tabel staan de ‘harde’ meetbare beoogde resultaten op Zadkine-niveau. Jaarlijks heeft ieder college een verdieping op de beoogde resultaten ontvangen met bijbehorende trends voor het desbetreffende college.

Kwaliteitsagenda Zadkine 2019-2022	Nulmeting	Resultaten t/m 2022 (end term)	Beoogde resultaat 2022
Speerpunt 1: Jongeren in kwetsbare posities			
Ambitie: Uitval op minimaal het huidige lage niveau behouden			
Voortijdig schoolverlaten (vsv)	Niveau 1: 28,7% Niveau 2: 11,0% Niveau 3: 6,5% Niveau 4: 5,6% Totaal: 7,4%	Niveau 1: 26,0% Niveau 2: 9,7% Niveau 3: 6,4% Niveau 4: 4,7% Totaal: 6,7%	Handhaven VSV 2017-2018
Ambitie: Vergroten van de kansen van jongeren in kwetsbare posities op de arbeidsmarkt door beter arbeidsmarktperspectief op niveau 2			
Doorstroom niveau 1 naar 2	68%	77%	71%
Arbeidsmarktperspectief gediplomeerden op niveau 2	67%	69%	67%
Speerpunt 2: Gelijke kansen in het onderwijs			
Ambitie: Vergroten van kansen door overgangen in de beroepskolom te versoepelen			
Startersresultaat niveau 2	78,9%	80,6%	80,0%
Startersresultaat niveau 3	78,4%	77,5%	81,5%
Startersresultaat niveau 4	80,4%	79,4%	82,0%

Kwaliteitsagenda Zadkine 2019-2022	Nulmeting	Resultaten t/m 2022 (end term)	Beoogde resultaat 2022
Succes doorstromers in eerste jaar hbo	77,0%	82,0%	70,0%
Ambitie: Persoonlijke groei en ontwikkeling van ieders talent			
Gemiddelde tevredenheid in de JOB-monitor op thema 'studieloopbaanbegeleiding'	3,5	3,3	3,6
Aantal deelnemers aan vakwedstrijden	14	15	24
Speerpunt 3: Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst			
Ambitie: Verbeteren van het arbeidsmarktperspectief			
Gemiddeld arbeidsmarktperspectief van gediplomeerden	74,7%	79,0%	71,0%
Ambitie: Groei in Leven Lang Ontwikkelen			
Aantal BBL-studenten 30+	428	673	500
Ambitie: Bevorderen van ondernemend gedrag			
Aantal studenten dat het keuzedeel 'ondernemend gedrag' volgt	1.215	2.239	1.375
Speerpunt 4: Duurzame inzetbaarheid van medewerkers			
Ambitie: Zadkine-medewerkers zijn duurzaam inzetbaar			
Gemiddelde score van thema's in het medewerkersonderzoek:	6,6	6,6	6,9
<ul style="list-style-type: none"> Betrokkenheid Werkgeverschap Vitaliteit 			

Reactie op maatregelen

In de volgende tabel geven we de stand van zaken per maatregel beknopt weer.

Omschrijving beoogd doel Maatregelen	Stand van zaken Zadkine
Speerpunt 1: Jongeren in kwetsbare posities	
Pedagogisch-didactische vernieuwing niveaus 2, 3, 4	Progressiegericht werken is Zadkine-breed omarmd en in de borgingsfase. Impuls op digitale didactiek en afstandsonderwijs door onder andere DiDi, Myx en Canvas.
Passend alternatief bij een negatief bindend studieadvies (BSA)	Vanwege corona zijn BSA's niet afgegeven.
Vsv-convenant	Onderwijs, begeleiding en zorg zijn nauwer verbonden, onder andere door verduurzaming van de aanpak van het project 'Klas als Werkplaats'.
Verbeteren aansluiting N1 op N2	Intensieve samenwerking met sociale partners vanuit Back2School. Jaarlijkse interne doorstroomdag.
Monitoren loopbanen kwetsbare jongeren	Your Move. Aandacht voor armoede door onder andere het aanstellen van een armoede-functionaris, opnemen van financiële fitheid in burgerschapsonderwijs en gratis menstruatieproducten.
Aanpassingen in portfolio, inhoud en sturen van studiekeuze	Zie speerpunt 3.
Speerpunt 2: Gelijke kansen in het onderwijs	
Versterken van samenwerking met het voortgezet onderwijs	De MBO Experience, een carrousel van activiteiten voor het voortgezet onderwijs om een beeld te krijgen van het mbo door onder andere decanendagen, voorlichtingsmarkten, kijk- en meeloopdagen en LOB-TV.
Versterken van samenwerking met het hbo	Inzet op relatiebeheer. In samenwerking met het hbo zijn keuzedelen vormgegeven.
Inrichten specifieke doorstroomprogramma's mbo-hbo	Keuzedelen voorbereiding hbo en doorstroom hbo zijn onderdeel van ons aanbod. Verschillende samenwerkingsverbanden met de economische sector, pabo-scholen, gezondheidszorg, werkgroep Doorlopende leerlijnen, Manifest Vrije Zones.
Ontwikkeling loopbaanleren	Implementatie van de visie op persoonlijke ontwikkeling. Vakken rondom persoonlijke ontwikkeling (zoals burgerschap, loopbaan, taal en rekenen) en de begeleiding en ondersteuning zijn met elkaar vervlochten in een doorlopende leerlijn.
Versterken van identiteitsontwikkeling en burgerschap	Innovatie- en ontwikkelgroep om een impuls te geven aan het burgerschapsonderwijs conform de visie op persoonlijke ontwikkeling door het ontwikkelen van lesmateriaal, organiseren van professionaliseringsbijeenkomsten en festivals.

Omschrijving beoogd doel Maatregelen	Stand van zaken Zadkine
Stimuleren van excellentie	Deelname aan nationale en internationale vakwedstrijden.
Speerpunt 3: Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst	
Ontwikkelen nieuwe opleidingen en opleidingsconcepten in cocreatie met het bedrijfsleven	Zadkine-breed is ingezet op 010 Academies en innovatietrajecten in samenwerking met het bedrijfsleven voor actualisering van het onderwijsaanbod.
Sturen op opleidingsomvang	Portfoliobeleid. Hoofdstuk 4.6
Richten studiekeuze naar opleidingen met gunstig arbeidsmarktperspectief	Een positieve beweging in de ontwikkeling en uitvoering van innovatief onderwijs dat aansluit op de arbeidsmarkt.
Inrichten infrastructuur voor versterkte connectie met het bedrijfsleven	Leven Lang Ontwikkelen (LLO) is een apart programma binnen Zadkine. Daarbij zetten we in op het verduurzamen van contacten buiten Zadkine.
Ontwikkelen van BBL-opleidingen in tekortsectoren	Meerdere nieuwe BBL-opleidingen zijn ontwikkeld in tekortsectoren.
Bevorderen van deelname keuzedeel Ondernemend gedrag	Vrijwel alle colleges bieden het keuzedeel Ondernemend gedrag aan.
Speerpunt 4: Duurzame inzetbaarheid medewerkers	
Gezondheid op peil houden	Extra aandacht voor vitaliteit in verband met corona door het aanbieden van hulpmiddelen en voorzieningen. Werkdrukplannen colleges met aandacht voor taakverdeling.
Bijblijven met verwachtingen in de werkomgeving	De gesprekkencyclus is aangescherpt en leidt tot meer loopbaanzelfsturing. Facilitering van online werken door tips en (ICT-)hulpmiddelen. Aandacht voor het seniorenbeleid door voorlichting, gesprekken en het aanstellen van een pensioenambassadeur.
Kwaliteiten slimmer benutten in de organisatie	Professionalisering van docenten ten aanzien van pedagogisch-didactisch handelen door onder andere trainingen en teamleren. Er is een projectgroep aangesteld voor doorontwikkeling van de Zadkine Academie.

Tussentijds gewijzigde definities en mutaties

Van een aantal indicatoren is tussentijds de landelijke definitie veranderd of vonden mutaties plaats in de (structuur van de) gegevensbestanden. In enkele gevallen zijn door deze mutaties de resultaten inclusief het Techniek College Rotterdam weergegeven. We hebben de nulmeting en de resultaten van 2020 en 2022 langs deze gewijzigde definities en mutaties weergegeven. Zo houden we het beste zicht op onze voortgang. Waar sprake is van een aanpassing, lichten we dit

per speerpunt toe onder de alinea Behaalde resultaten. De beoogde resultaten zijn niet aangepast.

5.4 – MAATREGELLEN SPEERPUNT 1: JONGEREN IN EEN KWETSBARE POSITIE

AMBITIE:

Uitval op minimaal het huidige lage niveau behouden.

AMBITIE:

Vergroten van de kansen van jongeren in kwetsbare posities op de arbeidsmarkt door beter arbeidsmarktperspectief op niveau 2.

MEETBARE RESULTATEN

De behaalde resultaten op speerpunt 1 laten een positief beeld zien. Alle beoogde resultaten zijn behaald. Voor het percentage voortijdig schoolverlaters (vsv) hadden we als beoogd resultaat om het lage percentage van 2017-2018 te handhaven. Het eindresultaat laat zien dat het ondanks de effecten van corona gelukt is om dit percentage op alle niveaus toch verder omlaag te brengen. Door een tussentijdse wijziging in de vsv-definitie is zowel de nulmeting als de tussen- en eindmeting op basis van deze nieuwe definitie berekend en zijn de resultaten inclusief Techniek College Rotterdam.

De doorstroom van niveau 1 naar niveau 2 steeg van 68 naar 77 procent en overtreft daarmee ruimschoots ons beoogd resultaat van 71 procent. Het arbeidsmarktperspectief van niveau 2-gediplomeerden steeg van 67 naar 69 procent. Hiermee is het beoogd resultaat van 67 procent behaald. Eerdere jaren werd het arbeidsmarktperspectief getoond exclusief Techniek College Rotterdam. Door

onregelmatigheden in de huidige DUO- en CBS-bestanden is het echter niet meer mogelijk om de resultaten exclusief Techniek College Rotterdam te berekenen. Om een goed vergelijk te kunnen maken, zijn daarom alle resultaten in 2022 inclusief Techniek College Rotterdam berekend. Het beoogd resultaat is niet gewijzigd.

MERKBARE EFFECTEN VAN MAATREGELLEN

Jongeren hebben nog een heel werkzaam leven voor zich. Het is voor hun carrière en welzijn van belang om dat goed te starten. In de kwaliteitsagenda staat beschreven dat er voor de groep kwetsbare jongeren meer aandacht voor de binding met en begeleiding van deze studenten nodig is. Tijdens de coronaperiode bleek deze aandacht extra van belang. Om de ambities van de kwaliteitsagenda te realiseren, zette Zadkine in op zes type maatregelen, namelijk:

- Pedagogisch-didactische vernieuwing niveau 2, 3, 4
- Passend alternatief bij een negatief bindend studieadvies
- Vsv-convenant
- Verbeteren aansluiting van niveau 1 op niveau 2
- Monitoren loopbanen van kwetsbare jongeren
- Aanpassingen in portfolio, inhoud en sturen op studiekeuze

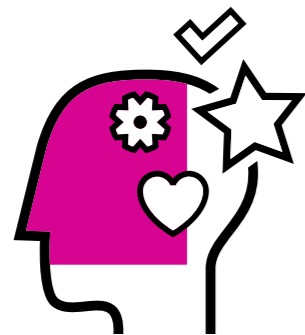
We vatten de voortgang op de ingezette maatregelen op dit speerpunt over de afgelopen vier jaar hierna samen.

PROGRESSIEGERICHT WERKEN

Progressiegericht werken is een autonomie-ondersteunende verbeterbenadering. Hierin wordt de gewenste progressie levendig beschreven. Ook wordt datgene wat werkt in de specifieke context benut om stap voor stap progressie te boeken in de

richting van de gewenste situatie. Het Startcollege startte enkele jaren geleden met het integraal inzetten van deze methodiek, omdat deze passend is bij de kwetsbare doelgroep. Onlangs constateerde de Onderwijsinspectie bij dit college een positieve persoonsbenadering gericht op het vergroten van zelfvertrouwen. Vanuit het Startcollege verspreidde het progressiegericht werken zich de afgelopen jaren als een olievlek over de organisatie. Door alle lagen van de organisatie gericht op hun eigen rol te scholen in deze methodiek, merken we dat er een gemeenschappelijke positieve taal is ontstaan die gestalte geeft aan de lerende organisatie. De benadering en begeleiding van studenten vindt immers vanuit dezelfde wetenschappelijke grondslagen plaats als de onderlinge samenwerking van collega's en de stijl van leidinggeven.

Tijdens de laatste bijeenkomst van de kwaliteitsagenda zijn de ontwikkelingen rondom progressiegericht werken breed besproken. Hieruit kwam naar voren dat doorontwikkeling van deze methode ook gewenst is. Een aantal colleges gaat al richting de borgingsfase, waarbij zij ervaren dat blijvende aandacht nodig is om de aanpak te bestendigen. Enerzijds gaat het dan om het blijven scholen van (nieuwe) medewerkers en management. Anderzijds om het blijven zoeken naar diepgang zodat er geen frame ontstaat. De werkgroep Progressiegericht Werken, ontstaan vanuit het Gezondheid, Welzijn & Sport College, stimuleert deze doorontwikkeling en borging van het progressiegericht werken Zadkine-breed. Dit doet de werkgroep onder meer door scholingen en een app aan te bieden.



Panelleden in gesprek met elkaar en aanwezig over de ontwikkelingen van progressiegericht werken op de laatste viermaandelijke bijeenkomst van de kwaliteitsagenda in november 2022.

AFSTANDSONDERWIJS EN DIGITALE DIDACTIEK

Op het gebied van pedagogisch-didactische vernieuwing is, ingegeven door de coronamaatregelen, stevig ingezet op de digitalisering van ons onderwijs en professionalisering van afstandsonderwijs. Vanuit de Expertgroep Afstandsonderwijs vonden docenten en medewerkers elkaar in plenaire bijeenkomsten en professionele leergemeenschappen rondom afstandsonderwijs en digitalisering. Het programma Digitale Leeromgeving is onlangs afgerond en resulteerde in de invoering van het nieuwe leermanagementsysteem Canvas. Dit systeem wordt inmiddels door zo'n dertig teams met meer dan 2.500 studenten gebruikt en voeren we verder geleidelijk in.

Daarnaast namen we in 2022 DiDi in gebruik. DiDi is een digitale hulp die docenten ondersteunt in het toepassen van digitale didactiek en de bijbehorende apps. DiDi bevat vele werkvormen om fysieke, online en blended lessen leuker te maken. In de DiDi community kunnen docenten ervaringen en best practices delen. De docenten die er al mee werken, zijn razend enthousiast. DiDi wordt echter nog

niet door alle docenten gevonden. Diverse colleges bieden trainingen aan om het gebruik verder te stimuleren.

In 2022 zijn ook pilots gedraaid met Myx. In Myx kunnen studenten zich onder andere zelf inschrijven voor lessen, examens en keuzedelen. Door deze onderwijslogistiek kunnen we het modulair onderwijs en gepersonaliseerd leren beter ondersteunen.



Logo van DiDi.

LOOPBAAN KWETSBARE JONGEREN

Het project 'Your Move', opgestart in april 2021, resulteerde in een webwinkel. Hier kunnen studieloopbaanbegeleiders workshops of andere activiteiten bestellen, waarmee studenten zich kunnen voorbereiden op hun volgende stap na het diploma. Bij dit project werkten we samen met externe partners die de doelgroep door en door kennen en een goede kwaliteit leveren. Op deze manier kochten 121 studieloopbaanbegeleiders meer dan 1.400 gastlessen en trajecten in. 4.488 unieke studenten volgden één of meer activiteiten in meer dan 23.000 contactmomenten. Zij beoordeelden de inhoud van de activiteit met een 8,4 en de trainers met een 8,9. 75 procent gaf aan dat hun zelfvertrouwen steeg door de gevolgde activiteit.

In Rotterdam leeft zo'n 15 procent van de bevolking onder de armoedegrens. In sommige wijken leeft een kwart tot een derde in armoede. Leven in armoede en

schuldenproblematiek leiden vaak tot uitval van deze kwetsbare studenten. Sinds april 2021 is voor het Gezondheidszorg, Welzijn & Sport College en het Startcollege een armoedefunctionaris aangesteld. Deze functionaris brengt de interne en externe betrokkenen op de thema's financiën, schulden en armoede bij elkaar om zo de begeleiding van onze studenten op deze thema's te verbeteren. Ook in ons burgerschapsonderwijs is aandacht voor financiële fitheid van onze studenten. Een ander concreet initiatief in armoedebestrijding is het gratis beschikbaar stellen van menstruatieproducten op verschillende Zadkine-locaties.

Het project 'Back2school' is gericht op de onderkant van de entreeopleidingen. Het doel: de leerbaarheid van studenten opstarten in de eigen omgeving. De samenwerking met de sociale partners Urban Skillsz en Jongeren op Zuid (JOZ) kreeg in 2022 een boost. JOZ heeft het Startcollege gevraagd om op meer plekken in Rotterdam en Capelle samen te werken. Ook geven we het curriculum gezamenlijk vorm.

Het project 'Klas als Werkplaats', gestart in 2014 als pilot vanuit het vsv-convenant, beoogt de kansen van studenten te vergroten om hun opleiding op niveau 1 bij het Startcollege succesvol af te ronden. Dit gebeurt middels een intensieve samenwerking tussen onderwijs en hulpverlening. De kern is dat hulpverlening meekijkt in de klas, direct zicht heeft op het functioneren van de studenten en daarop gericht interventies kan doen. Ook leidt de intensieve samenwerking tussen zorg en onderwijs tot professionalisering van onze onderwijsprofessionals. Inmiddels is Klas als Werkplaats bij het Startcollege helemaal ingebed. De methodiek breidt zich verder uit binnen Zadkine en is inmiddels ook verbonden aan niveau 2-, 3- en 4-klassen. Om de methodiek Klas als Werkplaats te verduurzamen en betaalbaar te houden nadat de projectfinanciering stopt, vindt Zadkine-breed professionalisering plaats en wordt de basis gelegd voor een meer generalistische werkwijze.

BINDEND STUDIEADVIES EN DOORSTROOM

Het bindend studieadvies is tijdens de coronatijd on hold gezet. Studenten kregen geen negatief bindend studieadvies als er sprake was van oorzaken die met de coronacrisis te maken hadden. Bijvoorbeeld afstandsonderwijs en het gebrek aan stageplaatsen. We hebben ingezet op extra begeleiding om studenten te helpen met bijvoorbeeld leenlaptops en trainingen in extra digitale vaardigheden.

De warme overdracht van studenten van het Startcollege naar de niveau 2-opleidingen van de andere colleges had onverminderd onze aandacht. In gesprek met de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO hierover gaf een student aan: “Docenten zijn heel betrokken, zowel binnen de school als buiten de school. Ze proberen je te begeleiden en te ondersteunen. Door de stimulans van docenten ben ik mijn huiswerk gaan maken en heb ik de motivatie gekregen om door te stromen naar de niveau 2-opleiding.”

In mei 2022 organiseerden we in het kader van deze doorstroom een succesvolle interne doorstroomdag. Voorlichters van onze niveau 2-opleidingen bezochten de locaties van het Startcollege om met de studenten in gesprek te gaan. In verband met het toelatingsrecht vindt deze dag in 2023 al in maart plaats.

Met waardebonnen je eten kopen op school: ‘Verborgen armoede is echt’



Alle studenten van Zadkine kregen een eindejaars cadeautje als steuntje in de rug. Want een extraatje in deze tijd is meer dan welkom!

“We zien dat uitwonende studenten het enorm moeilijk hebben, en een deel van de thuiswonende ook”, zegt Jethro Bos, directeur van het Zadkine Startcollege. “Er is ook verborgen armoede. Dan ziet het er aan de buitenkant goed uit, maar heeft een student in de pauze geen eten bij zich en geen geld om iets te kopen.”

Om alle studenten een steuntje in de rug te geven, kregen zij aan het einde van het jaar van Zadkine twee waardebonnen. Die konden ze onder meer op school inwisselen voor een knipbeurt op de kappersopleiding of een gebitscontrole door studenten van de opleiding tot tandartsassistent. Een waardebbon was ook goed voor een driegangenmenu van de kokopleiding.

Dat het extraatje welkom is bleek ook uit de verhalen van de studenten en collega Jethro Bos, die in het NOS journaal aan het woord kwamen. Lees meer in het bericht van de NOS over financiële steun voor studenten.



Eindejaarsgeschenkbboekje & cadeaubon

5.5 – MAATREGELLEN SPEERPUNT 2: GELIJKE KANSSEN IN HET ONDERWIJS

AMBITIE:

Vergroten van kansen door overgangen in de beroepskolom te versoepelen.

AMBITIE:

Persoonlijke groei en ontwikkeling van ieders talent.

MEETBARE RESULTATEN

Voor speerpunt 2 geldt dat een deel van de beoogde resultaten is behaald. Het startersresultaat op niveau 3 en 4 daalde licht ten opzichte van de nulmeting. Voor niveau 2 geldt dat het startersresultaat wel steeg en boven het beoogd resultaat uitkomt. In maart 2022 lieten we onderzoek uitvoeren naar de effecten van corona op onze onderwijsresultaten. Daaruit bleek dat er een reëel risico bestaat dat het effect toeneemt in de komende jaren. Dit komt omdat slagingspercentages in het vmbo tijdens de pandemie sterk stegen, waardoor er meer studenten instromen die moeite kunnen hebben met een niveau 4-opleiding. Daarnaast daalde het instroomniveau van niveau 4-studenten bij Zadkine. Ook bij onze huidige studenten zijn de effecten van de coronamaatregelen zichtbaar. Zo zagen we lagere slagingspercentages op gestandaardiseerde examens.

Het succes van de doorstromers in het eerste jaar van het hbo steeg van 77 naar 82 procent, waarmee ook het beoogd resultaat is behaald. Als gevolg van mutaties in de CBS-dataset zijn op deze indicator alle resultaten behalve het beoogd resultaat

aangepast aan de nieuwe situatie. De gemiddelde tevredenheid van studenten over het thema ‘Studieloopbaanbegeleiding’ daalde van 3,5 naar 3,3. Hiermee is het beoogd resultaat van 3,6 niet behaald. Aangezien de vragen in de JOB-monitor gaandeweg zijn aangepast, zijn de resultaten onderling niet helemaal vergelijkbaar. Verder vermoeden we – ondanks al onze extra inspanningen op begeleiding – een negatief effect door de coronamaatregelen.

Het aantal deelnemers aan vakwedstrijden steeg van 14 naar 15. Het beoogde resultaat van 24 deelnemers is daarmee niet behaald. Hierbij speelt mee dat alleen de deelnames aan landelijke Skills Heroes-wedstrijden zijn meegeteld. Veel van deze wedstrijden zijn in verband met corona niet doorgegaan. Waar mogelijk namen studenten wel deel aan andere vakwedstrijden.

MERKBARE EFFECTEN VAN MAATREGELLEN

Door de in- en doorstroom naar een vervolgopleiding of baan te versoepelen, creëren we gelijke kansen voor alle studenten om op een plek te komen waar zij hun talenten kunnen ontwikkelen en ambities kunnen verwezenlijken. Om de ambities van de kwaliteitsagenda te realiseren, heeft Zadkine ingezet op zes type maatregelen, namelijk:

- Versterken van samenwerking met het voortgezet onderwijs
- Versterken van samenwerking met het hbo
- Inrichten specifieke doorstroomprogramma’s mbo-hbo
- Ontwikkeling loopbaanleren
- Versterken van identiteitsontwikkeling en burgerschap
- Stimuleren van excellentie

We vatten de ingezette maatregelen op dit speerpunt over de afgelopen vier jaar hierna samen.

SAMENWERKING EN DOORSTROOM VOORTGEZET ONDERWIJS EN HBO

De colleges versterken de relatie verder met het voortgezet onderwijs en het hbo. Ze ondersteunen en begeleiden de leerlingen van het voortgezet onderwijs bij het maken van een gepaste studiekeuze in het mbo. Leerlingen krijgen een reëel beroepsbeeld en maken bovendien op diverse manieren kennis met onze mbo-studenten en -opleidingen. Daartoe is de MBO Experience ontwikkeld. Deze bevat een carousel van activiteiten waar collega's en leerlingen uit het voortgezet onderwijs gebruik van kunnen maken om een beeld te krijgen van een mbo-opleiding of het mbo in het algemeen. Zo organiseren en faciliteren de colleges decanendagen, voorlichtingsmarkten en kijk- en meeloopdagen voor toekomstige studenten. Het Studiekeuzecentrum is hierbij betrokken en verzorgt op middelbare scholen voorlichtingsbijeenkomsten voor leerlingen in het tweede leerjaar. Het doel: ze inspireren en activeren om met hun studiekeuze aan de slag te gaan.



Zadkine heeft een openbaar toegankelijk YouTube-kanaal 'LOB-TV'. Hierin laten we in aansprekende en bondige video's zien 'zoals het mbo écht is'. De inhoud van de video's is middels een enquête opgehaald bij de decanen en hun leerlingen. Dat resulteerde in zeven videoformats op het gebied van kennisvideo, stellingvideo, studentvlog, presentatievideo's en collegevlog. We zetten de video's in bij vele samenwerkende scholen voor voortgezet onderwijs. Het helpt decanen authentieke informatie te geven over hoe het mbo in het écht is. Ook geven de video's antwoorden op de vragen die bij de leerlingen leven.

Iedere leerling die vervolgens voor Zadkine kiest en zichzelf inschrijft, neemt deel aan een kennismakingsbijeenkomst bij de opleiding naar keuze. De toekomstige student krijgt zo een degelijk beeld van de branche en de opleidingsinhoud en ervaart de cultuur binnen het betreffende college. Vervolgens verzorgen de colleges pre-introducties, waarbij de nieuwe studenten in warm contact blijven met de opleiding tot ze daadwerkelijk op school zijn. Binnen deze eerste honderd dagen krijgen deze studenten beter zicht op wat de opleiding van hen verwacht én wat studenten van de opleiding kunnen verwachten.

In samenwerking met een pilotschool geven we vorm aan het project 'Glansrijk Doorstromen'. We hebben geparticipeerd in het schrijven van het Profielwerkstuk als verplicht onderdeel binnen het examenprogramma voor de leerlingen van het voortgezet onderwijs. De fysieke lessen, begeleiding en reflectie zijn afgestemd op de mbo-eisen. Zo laten we de leerlingen kennismaken met het mbo-onderwijs met als doel de doorstroming te vergemakkelijken. De leerlingen bereiden we hierdoor voor op de overstap en de werkwijze binnen het mbo. Door het project kwam naar voren dat de leerlingen het mbo-onderwijs ervaren als een plek waar we veel van hun persoonlijke vaardigheden vragen. Zij werden zich gedurende het project bewust dat planning en eigen regie essentieel zijn. De samenwerking en het project resulteren in een hogere doorstroom van het aantal leerlingen van deze specifiek pilotschool.

We bevorderen de versterking met het hbo door in te zetten op relatiebeheer. Hierdoor is sprake van een betere aansluiting van doorgestroomde mbo-studenten op het hbo-onderwijs. De keuzedelen Voorbereiding hbo en Doorstroom hbo zijn onderdeel van ons aanbod. De ontwikkeling hiervan geven we in samenwerking met het hbo vorm. Zo zijn er specifieke voorbeelden op doorstroom in de beroepskolom. Zoals de samenwerking tussen het mbo en hbo binnen het mhbo, waarbij studenten uit de economische sector worden voorbereid op het hbo. In de regio Rotterdam participeren mbo en de drie pabo-scholen in het traject Voorbereiding pabo. Dit is gericht op het verhogen van de doorstroom vanuit het mbo naar de pabo en een betere aansluiting. Ook is in samenwerking met de Hogeschool Rotterdam een keuzedeel Doorstroom naar hbo gezondheidszorg vormgegeven. Vanuit het Manifest Vrije Zones trekt Zadkine met de Hogeschool Rotterdam de projectgroep 'Datageletterdheid'. Hierin participeren eveneens de Rotterdam Academy, Albeda en het Techniek College Rotterdam. Het onderzoek naar en ontwerp van een passend onderwijsconcept loopt. Hierop is inmiddels sprake van gedeeld eigenaarschap. Vanuit dit manifest is ook de doorlopende leerlijn Fast-Track Legal ontstaan, in samenwerking met Albeda en Inholland. Langs deze weg kunnen studenten binnen drie jaar een mbo-diploma én de propedeuse HBO-Rechten behalen. In paragraaf 4.6 is meer te lezen over het manifest in relatie tot de arbeidsmarkt.

PERSOONLIJKE ONTWIKKELING STUDENT

We zijn als Zadkine de afgelopen jaren met elkaar op de 'Expeditie persoonlijke ontwikkeling student' gegaan. Hierbij brachten we integraal samen: 1) de implementatie van de visie op persoonlijke ontwikkeling en 2) de verdere versterking van identiteitsontwikkeling en burgerschap. De Expeditie is geëindigd en verduurzaamd in een viertal pijlers. Het resultaat is dat studenten tijdens de opleiding hun beroeps-, loopbaan- en burgerschapscompetenties in samenhang ontwikkelen. Sommige studenten krijgen extra begeleiding en ondersteuning aangeboden, zodat ook zij deze competenties zo optimaal mogelijk kunnen ontwikkelen. De vakken rondom persoonlijke ontwikkeling (zoals burgerschap, loopbaan, taal en rekenen) en ook de begeleiding en ondersteuning zijn met elkaar vervlochten in een doorlopende leerlijn. Het doel blijft om zo veel mogelijk impact te creëren door zo dicht mogelijk aan te sluiten bij de ambitie, ontwikkeling en behoefte van de student, zodat die zich maximaal kan ontwikkelen.

Daarnaast beschikt Zadkine over een innovatiegroep Burgerschap die een impuls geeft aan ons burgerschapsonderwijs door onder andere lesmateriaal te ontwikkelen en professionaliseringsbijeenkomsten en festivals te organiseren. Een voorbeeld van zo'n festival is het Zadkine Werkt, Fast Forward! Festival, dat in november 2022 plaatsvond. Tijdens dit event werden eerste- en derdejaarsstudenten van het Business College voorbereid op hun stage en de arbeidsmarkt. Het festival bestond uit een informatiemarkt, workshops en een College Tour in samenwerking met diverse partners zoals FNV, Young & United en Life After School. Het festival was onderdeel van het onderwijsprogramma en vakoverstijgend voor Nederlands, loopbaan & burgerschap. In totaal namen 36 klassen van het Business College deel. De innovatiegroep Burgerschap beperkt zich niet tot alleen burgerschapslessen. Burgerschap wordt veel breder opgevat en sluit ook aan op de persoonlijke ontwikkeling van de student en kunst- en cultuuronderwijs.

Kunst en cultuur zijn belangrijke elementen in de ontwikkeling van jongeren. We willen daarom alle studenten gelijke kansen bieden door in aanraking te komen met kunst & cultuur, lessen leuker en uitdagender te maken en via deze weg meer in te zetten op persoonlijke ontwikkeling. Tijdens onze Zadkine First Dates zijn collega's in gesprek gegaan met onze cultuurpartners over kunst- en cultuur-

onderwijs. Door elkaar te ontmoeten, kennis te maken, van elkaar te leren en te inspireren met good practices ontstaan vaak de mooiste plannen en de meest waardevolle gesprekken.

Tevens heeft Zadkine de handen ineengeslagen met het International Film Festival Rotterdam (IFFR). De ambitie: de culturele sector beter ontsluiten voor studenten van het mbo. Met het programma van de cultuurcoach Filmeducatie in samenwerking met het IFFR analyseren de studenten na het bekijken van een film maatschappelijke thema's, zoals racisme, seksualiteit, politiek en armoede, door open gesprekken met elkaar aan te gaan. De gesprekken, geïnitieerd door de cultuurcoach, leiden tot intieme gesprekken die taboeonderwerpen in een veilige omgeving bespreekbaar maken om begrip naar elkaar te vergroten.



Impressie van onze Zadkine First Dates, Marloes de Vries (voorzitter College van Bestuur Zadkine) in gesprek met Liesbeth Levy (directeur Kenniscentrum Cultuureducatie Rotterdam)

Studenten hopen te leren van de Week van het Geld: 'Het lukt me nog niet echt om te sparen'

28 maart 2022, 15:50 • 2 minuten leestijd



Op het Zadkine aan het Benthemplein in Rotterdam is een informatiemarkt voor studenten in het kader van de Week van het geld. © Rijnmond

Baden in het geld? Dat kon maandagmorgen bij het Zadkine aan het Benthemplein in Rotterdam. Met de installatie van een geldbad werd de Week van het geld officieel afgetrapt. Het moet studenten helpen met hun financiële toekomst.

Voor studente Melanie van Meggelen komt de Week van het geld als geroepen. "Ik vind het nog moeilijk om met geld om te gaan. Het lukt me ook nog niet echt om te sparen", zegt ze te midden van haar twee vriendinnen. "Als ik met deze meiden ga shoppen en ik iets leuks zie, dan zeggen zij: 'Ja, kopen! Dat moet je kopen!' Dat helpt me ook niet echt", lacht ze.

Artikel rijnmond.nl

De afgelopen vier jaar zetten we in op de persoonlijke ontwikkeling van de student en dat merken we aan de progressiegerichte professionalisering van de begeleiding. We spreken steeds meer één gezamenlijke taal. De Persoonlijke Ontwikkeling Student is onderdeel van het challenge onderwijs binnen het Business College. Studenten van diverse opleidingen maken daardoor gebruik van elkaars kwaliteiten. Daarnaast is er een platform met activiteiten waar iedere opleiding/student gebruik van kan maken. Voor onze studenten verzorgen we ook financiële educatie tijdens de 'Week van het Geld'. Deze week is in 2022 feestelijk geopend door

Michiel Grauss (wethouder en verantwoordelijk voor de portefeuille armoedebestrijding, schuldaanpak en informele zorg) en Aniel Ramawadh (lid van ons College van Bestuur).. Wethouder Grauss onthulde tijdens de opening een bad gevuld met 'doekoe'. Voor de gelegenheid werd het evenementenplein zelfs omgetoerd tot 'Doekoeplein'. Er waren kraampjes waar voorlichters van JIP, LEF, FNV en de Zorgverzekering voor onze studenten klaar stonden om vragen te beantwoorden. Daarnaast werden er diverse activiteiten georganiseerd om onze studenten op een leuke manier wijzer te maken in geldzaken, zoals de 'geldmatties' en gastlessen over financiële educatie. Rijnmond TV deed verslaglegging van de feestelijke opening.

In 2022 is ook de Ping Ping-app gelanceerd. De nieuwe app biedt studenten een handige en persoonlijke routeplanner om op een makkelijke manier hun financiële vaardigheden te verbeteren. Zo leren jongeren precies wat ze moeten regelen bij verschillende life events, zoals 18 worden, gaan werken, studeren en op jezelf gaan wonen.



Wethouder Grauss onthulde tijdens de opening van de Week van het Geld het bad gevuld met 'doekoe'.

Ook verzorgen we in iedere vakantie de Vakantieschool. Het doel is studenten voor te bereiden op hun opleiding of examen of als hulp bij doorstroming naar een vervolgopleiding. Bij de Vakantieschool krijgen onze studenten aandacht waarbij ze hun minder sterke punten kunnen verbeteren op het gebied van Nederlands, Engels of de reken-skills. "Als je moeite hebt met Nederlands, Engels of rekenen wordt het er binnen acht dagen op een leuke manier ingestampt", zegt een student bij de Vakantieschool.

Zadkine stimuleert excellentie door studenten deel te laten nemen aan nationale en internationale vakwedstrijden. We participeren in Skills Heroes, maar daarnaast ook in de internationale horecavakwedstrijden, wedstrijden in het kader van gastvrijheid, hospitality en gastronomie en de leveranciersprijzen voor Uurwerk-techniek en Goud- en Zilversmeden.

Het Horeca College en Travel & Leisure College stellen studenten in staat om deel te nemen aan internationale vakwedstrijden in het kader van excellentie en internationalisering. Onze studenten waren in 2022 te gast in Comune di Senigallia voor de AEHT-wedstrijden (Association Européenne des Écoles d'Hotellerie et de Tourisme). Met drie keer goud, één keer zilver en één keer brons mogen we terugkijken op een geslaagde week.

STUDENT AAN HET WOORD VAN FACILITAIRE DIENSTVERLENING TOT GYNAECOLOGIE

Als je, zoals Inayah Nasibdar (17), gynaecoloog of verloskundige wilt worden, is de opleiding Medewerker facilitaire dienstverlening misschien niet de eerste studie waaraan je denkt. En dat begrijpt zij best. Maar de lessen die zij hier als doener en *people pleaser* leert, komen altijd wel van pas. Ongeacht je uiteindelijke ambities.

*“Zorgen voor ouderen
vind ik een beetje
griezelig”*

Inayah Nasibdar

PRIMA BASIS

“Voordat ik mij bij Zadkine inschreef, volgde ik het vmbo-profiel Zorg en Welzijn. Daar was niets mis mee. Ik hou bijvoorbeeld enorm van kinderen. Maar zorgen voor ouderen vind ik een beetje griezelig. En laat nu juist dáár de grootste vraag naar zijn. Voor mijn vervolgstudie besloot ik daarom bewust iets anders te kiezen.”

De opleiding Medewerker Facilitaire Dienstverlening sluit misschien niet naadloos aan op haar ambities om gynaecoloog of verloskundige te worden. “Maar je legt er wel een prima basis mee,” legt ze uit. Tijdens de anderhalf jaar dat de opleiding duurt, leer je alles over service, gastvrijheid en klaarstaan voor anderen.

“Mijn stage liep ik onlangs in het winkeltje op school, waar ze verse broodjes, pizza, shoarma en salades verkopen. Dat was best even aanpoten, want het was mijn eerste baantje ooit. Ik dacht aanvankelijk dat je alleen maar achter de kassa hoefde te staan. Maar er komt veel meer bij kijken: van het welkom heten van klanten tot het bestellen van de juiste ingrediënten. En die moet je dan ook nog slim (oftewel: niet te duur) inkopen. Kortom, je leert een hoop.”

NOG TWAALF JAAR STUDEREN

“De bedoeling is wel dat ik hierna een zorgopleiding kies die mij dichterbij mijn droombaan brengt. Het idee is om eerst een niveau 3 opleiding Verzorgende IG te volgen. Daarna wil ik dan mijn diploma Verpleegkundige niveau 4 behalen. Dan zou ik eventueel al als verloskundige kunnen gaan werken. Maar om gynaecoloog te worden, moet ik nog zeker twaalf jaar studeren.”
Of dat haar niet afschrikt? “Soms wel. Als alles goed gaat, rekende ik onlangs uit, ben ik 35 jaar eer ik dat diploma binnen heb. Maar als je studeert wat je leuk vindt, is dat allemaal zo erg niet.”



5.6 – MAATREGELLEN SPEERPUNT 3: OPLEIDEN VOOR DE ARBEIDSMARKT VAN DE TOEKOMST

AMBITIE:
Verbeteren van het arbeidsmarktperspectief.

AMBITIE:
Groeï in Leven Lang Ontwikkelen.

AMBITIE:
Bevorderen van ondernemend gedrag.

MEETBARE RESULTATEN

We hebben onze beoogde resultaten en de voortgang op de drie ambities voor dit speerpunt gemeten met behulp van drie indicatoren: gemiddeld arbeidsmarktperspectief gediplomeerden, aantal BBL-studenten ouder dan dertig jaar en het aantal studenten dat het keuzedeel Ondernemend gedrag volgt. Alle behaalde resultaten liggen boven de beoogde resultaten voor 2022.

Het gemiddelde arbeidsmarktperspectief steeg gestaag van 74,7 procent in de nulmeting naar 79,0 procent in 2022. Hiermee is het beoogd resultaat van 71,0 procent ruimschoots behaald. Eerdere jaren werd het arbeidsmarktperspectief getoond exclusief Techniek College Rotterdam, maar door onregelmatigheden in

de huidige DUO- en CBS-bestanden is het op dit moment niet meer mogelijk om dit zo te berekenen. Om een goed vergelijk te kunnen maken, zijn daarom alle cijfers in 2022 inclusief Techniek College Rotterdam berekend. Het beoogd resultaat bleef hetzelfde. De stijging is waarschijnlijk mede te verklaren door de huidige krapte op de arbeidsmarkt.

Het aantal BBL-studenten ouder dan 30 jaar steeg van 428 bij de start van de kwaliteitsagenda naar 673 in 2022. Naast BBL-trajecten stimuleren we colleges om in samenwerking met het beroepenveld het aanbod voor Leven Lang Ontwikkelen te verbreden. Vanwege mutaties van historische jaren zijn de resultaten veranderd. De nulmeting (uit 2018/2019) en cijfers t/m 2020 (2020/2021) zijn daarom aangepast ten opzichte van eerdere verantwoordingen. Het beoogd resultaat bleef gelijk. Er zit een continu stijgende lijn in het aantal studenten dat het keuzedeel Ondernemend gedrag volgt. Met 2.239 studenten in 2022 behaalden we ruimschoots ons beoogd resultaat van 1.375 studenten. Zadkine stimuleert studenten om zich met dit keuzedeel voor te bereiden op de arbeidsmarkt van de toekomst, omdat we het belangrijk achten in steeds meer arbeidssituaties. Uit onderzoek (SBB e.a.) blijkt dat ondernemend gedrag een belangrijke succesfactor is in het carrièreverloop van een werknemer. Vanwege waarschijnlijke historische mutaties is het resultaat tot en met 2020 aangepast ten opzichte van vorige verantwoordingen.

MERKBARE EFFECTEN VAN MAATREGELLEN

In de Zadkine-onderwijsvisie staat dat de kansen van de student zijn afgestemd op de actuele en toekomstige vraag van de arbeidsmarkt. Om de ambities van de kwaliteitsagenda te realiseren, heeft Zadkine ingezet op zes type maatregelen, namelijk:

- Ontwikkeling nieuwe opleidingen en concepten in cocreatie met het bedrijfsleven
- Sturen op opleidingsomvang
- Richten op studiekeuze met gunstig arbeidsmarktperspectief
- Inrichten infrastructuur voor versterkte connectie met het bedrijfsleven
- Ontwikkeling van BBL-opleidingen in tekortsectoren
- Bevorderen van deelname keuzedeel Ondernemend gedrag

We vatten de ingezette maatregelen op dit speerpunt over de afgelopen vier jaar hierna samen.

AANSLUITING ONDERWIJS EN ARBEIDSMARKT

Om ons onderwijs goed te laten aansluiten op de (regionale) trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt onderhouden en verstevigen we continu onze contacten met het werkveld. Op alle niveaus in de organisatie bestaan overlegorganen en samenwerkingsverbanden die ons goed verbonden houden met de buitenwereld. Op bestuurlijk niveau vindt veel afstemming plaats met omliggende mbo- en hbo-instellingen om het aanbod en de doorstroom op elkaar en de arbeidsmarkt af te stemmen. Hierbij gaan we ook samenwerkingen aan. Zo is er het Platform Hoboken. Dit is een overleg waarin de bestuursvoorzitters van de vijf Rotterdamse mbo-instellingen zich gezamenlijk inzetten voor een macrodoelmatig onderwijsaanbod in de regio. Het betreft de onderwijsinstellingen Zadkine, Scheepvaart en Transport College, Grafisch Lyceum Rotterdam, Hout- en Meubileringscollege en Albeda College. In 2019 vroegen Zadkine en omliggend onderwijs aan een onafhankelijke denktank om met een frisse blik te kijken naar verbetermogelijkheden van de aansluiting tussen de economische opleidingen en de vraag vanuit de arbeidsmarkt. Dit leidde tot het Manifest voor toekomstbestendig economisch beroepsonderwijs Rotterdam dat zeven aanbevelingen bevat. Door de ondertekening van dit manifest, dat inmiddels ook omarmd is door de Commissie macrodoelmatigheid mbo, is vergaande samenwerking tussen deze onderwijsinstellingen en de arbeidsmarkt mogelijk. De onderwijsinspectie oordeelde eind 2022 in hun vierjaarlijks onderzoek dat het bestuur in- en externe belanghebbenden (zoals (bpv-)bedrijven) voldoende betreft bij evaluaties en mogelijke bijstellingen van beleid. Met de invoering van het nieuwe CRM-systeem kunnen we als

gehele organisatie nog beter in contact blijven met onze externe relaties.

Als we terugblikken op de afgelopen vier jaar zien we binnen Zadkine een positieve beweging in de ontwikkeling en uitvoering van innovatief onderwijs dat aansluit op de arbeidsmarkt. Hierdoor bieden we studiekeuzes met een gunstig arbeidsmarktperspectief. Merkbare effecten hierbij zijn:

- Enthousiaste ontwikkel-/onderwijsteams: medewerkers hebben nieuwe energie
- Groei van de verandercapaciteit en vaardigheden in connecting en cocreatie
- Groei in aanmeldingen van nieuwe studenten (boven prognose en numerus fixus)
- Cocreatie en coproductie van het onderwijs met een zichtbaar en enthousiast beroepenveld
- Imagoversterking van de opleidingen, een unieke huisstijl en enthousiaste studenten

We lichten hierna middels een aantal concrete voorbeelden toe hoe we de afgelopen periode aan dit speerpunt werkten en welke concrete resultaten we behaalden.



FASHION GRADUATION SHOW EN PARTNER EVENT BEAUTY & DESIGN LAB

Na twee digitale edities vond in juni 2022 de jaarlijkse Fashionshow plaats. Tijdens dit event lieten studenten Fashion hun collecties zien op de catwalk. Onze studenten Beauty maakten iets bijzonders van het haar en de visagie. De studenten van 010 Event Academy hielpen mee organiseren en studenten van de 010 Bar Academy voorzagen de gasten van de lekkerste drankjes. Studenten van de Vakschool Schoonhoven lieten hun Meesterstukken shinen. Studenten van de

Veiligheidsacademie ten slotte gaven een veilig gevoel. Door dit soort evenementen laten we onze studenten kennismaken met het werkveld.

In juni 2022 werd ook het partner evenement voor het Beauty & Design Lab georganiseerd. Genodigden waren partners die betrokken zijn bij de ontwikkelingen. Samen het onderwijs van de toekomst maken stond centraal. Doordat Zadkine partners blijft betrekken in de onderwijsontwikkeling kunnen wij onderwijs bieden met een toekomstgericht arbeidsmarktperspectief.

010 ACADEMIES EN ANDERE INNOVATIETRAJECTEN

In 2019 is gestart met het ontwikkelen van de eerste twee 010 Academies: 010 Bar Academy en 010 E-com Academy. 010 Academies zijn nieuwe hybride opleidingen, passend bij een veranderende/nieuwe arbeidsmarkt waar nieuwe beroepen ontstaan. In het cocreatieproces staan de beroepspraktijk en ontwikkelende samenleving centraal. Het ontwerpproces kenmerkt zich door een structuur 'van buiten naar binnen'. We leiden studenten op een 010 Academy op in een hybride leeromgeving in learning communities binnen actuele professionele arbeidsmarktprofielen. Het curriculum is flexibel en responsief. De persoonlijke ontwikkeling van de student staat hierin centraal. Afstandsonderwijs is integraal onderdeel van het onderwijscurriculum. Inmiddels draaien vier 010 Academies en zijn er meerdere in ontwikkeling.

De Onderwijsinspectie bezocht in het najaar van 2022 de 010 E-com Academy en was onder andere positief over de aansluiting met de arbeidsmarkt. De inspectie constateerde dat het programma-aanbod goed aansluit op de beroepspraktijk, er geen lesuitval is en de aanwezige studenten positief zijn over de opleiding. De cocreatie met het bedrijfsleven leidt tot innovatie van lesmateriaal en praktijkgerichte opdrachten voor instellingen en bedrijven. Een bijkomend merkbaar effect is dat overige opleidingen deze wijze van samenwerken met de arbeidsmarkt overnemen. Zo ontstaat een kruisbestuiving tussen verschillende opleidingen binnen Zadkine.

Het Business College begon in september 2020 met een innovatietraject, waarin de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student centraal staat. We

ontwikkelen het onderwijs in cocreatie met het bedrijfsleven. In het voortraject onderzochten we samen met het bedrijfsleven de mogelijkheden om het onderwijs en het bedrijfsleven dichter bij elkaar te brengen en de studenten een reële ervaring op te laten doen in de gekozen sector. In september 2021 ging de uitrol van het nieuwe onderwijstraject van start. College-breed wordt er gewerkt met challenges met het streven om gastlessen te organiseren, zodat studenten kennis kunnen maken met het werkveld. Het Business College werkt veel met start-ups en onderzoekt de overeenkomsten tussen verschillende crebo's. Ieder onderwijsteam heeft een connector die in contact staat met het bedrijfsleven.

PORTFOLIOBELEID, LEVEN LANG ONTWIKKELEN EN ONDERNEMEND GEDRAG

Vanaf 2020 is er een nieuw portfoliomodel ontwikkeld, waarbij we een gesprekencyclus combineren met een bredere blik naar ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. Zadkine stemt het portfolio continu af op de vraag van de arbeidsmarkt. In 2022 werkten we binnen het portfoliobeleid verder aan innovaties. Enerzijds binnen de bestaande opleidingen, bijvoorbeeld het aanbieden van het nieuwe onderwijs binnen het Business College. Anderzijds zetten we nieuwe concepten neer: in lijn met de ontwikkeling van de 010 Academies zijn de 010 Hospitality Academy en de 010 Event Academy van start gegaan. Binnen het portfolio van de Travel-opleidingen vonden ook vernieuwingen plaats. We maakten de keuze om met Leisure te stoppen vanwege het arbeidsmarktperspectief.

Ook ontwikkelden we een nieuwe opleiding Travel & Hospitality. De Travel & Luchtvaart-opleiding is een BOL-opleiding, die studenten in staat stelt om een goede opstroom te maken naar onze niveau 4-opleidingen Manager Travel & Luchtvaart en/of Luchtvaartdienstverlening. Gebleken is dat studenten zonder vmbo-tl moeite hebben met het hogere niveau Nederlands, Engels en rekenen. Op deze wijze kunnen studenten zo veel mogelijk instromen op het eigen niveau Nederlands, Engels en rekenen. Via een maatwerkconstructie is het dan alsnog mogelijk om na het behalen van het diploma of tussentijdse resultaten door te stromen. De BBL-opleiding Sociaal Werk voor Ervaringsdeskundigen (vanaf 21 jaar) is nieuw. Ook nieuw is de opleiding Silversmith Design, die studenten in anderhalf jaar kunnen volgen na afronding van Goudsmeden niveau 4. Er zijn nog andere innovatietrajecten in gang gezet, maar veel daarvan bevinden zich nog in de idee/

ontwerp- en ontwikkelfase. Het doel is om een deel hiervan in 2023 aan te bieden.

Leven Lang Ontwikkelen (LLO) was de afgelopen jaren binnen Zadkine in ontwikkeling. Leven Lang Ontwikkelen is een apart programma binnen Zadkine en heeft een eigen team met een programmamanager LLO. Deze onderhoudt een actieve aansluiting met onder andere het Rotterdams Scholingsfonds, het UWV en Leerwerkloket Rijnmond. Zo weten we waar de regio behoefte aan heeft en kunnen we aansluiten bij kansrijke sectoren. Vakschool Schoonhoven vervult een landelijke rol in het aanbieden van cursussen en trainingen. Momenteel is het LLO-aanbod binnen Zadkine versnipperd over de verschillende colleges, waarbij de ambitie is uitgesproken om dit centraal op te pakken.

In het kader van de maatregel 'BBL-opleidingen ontwikkelen in tekortsectoren' biedt de 010 Bar Academy sinds schooljaar 2022-2023 ook een BBL-variant aan. Ook de Veiligheidsacademie zette hierin grote stappen door in samenwerking met de politie-eenheid Rotterdam een BBL-opleiding op te zetten voor arrestantenbeveiligers voor de politie. Daarnaast heeft de Veiligheidsacademie in samenwerking met de gemeente Rotterdam een speciale BBL-opleiding opgezet voor handhavers.



Ondertekening Veiligheidsacademie en politie.

Zoals eerder in dit jaarverslag staat beschreven, blijkt ondernemend gedrag een belangrijke succesfactor in het carrièreverloop van een werknemer. Daarom vindt Zadkine het belangrijk om hierin te investeren. Vrijwel alle colleges bieden het keuzedeel Ondernemend gedrag aan. Docenten geven aan dat studenten na het volgen van dit keuzedeel zelfstandiger en assertiever zijn. Het aanleren van ondernemende vaardigheden vindt niet alleen plaats binnen het keuzedeel, maar er is ook aandacht voor binnen de Persoonlijke Ontwikkeling Student, tijdens de studieloopbaanbegeleiding en in de beroepspraktijkvorming.



Op deze school is gamen een vak: 'Wij spelen in op een razendsnel groeiende tak van sport'

Gamen is allang niet meer het domein van pizza-etende pubers, maar een miljardenindustrie. Hoog tijd volgens Zadkine om er een schoolvak van te maken. De mbo-school zegt de eerste te zijn in de Rotterdamse regio met een lesprogramma rond computerspellen als Fortnite en League of Legends.

KEUZEDEEL E-SPORTS IN DE WIJK

Het Gezondheid, Welzijn & Sport College ontwikkelde samen met House of Esports in de afgelopen jaren het keuzedeel E-sports in de wijk. Dit keuzedeel is inmiddels akkoord bevonden door de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) en het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap. Het gezamenlijke doel is om studenten van deze opleiding een keuzedeel aan te bieden, als mogelijke opmaat naar een aparte opleiding op het gebied van esports, gaming en gamification. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een 'Ezone'. Dit is een ruimte waarin naast bijvoorbeeld Playstations en Virtual Reality-systemen ook een GameGym-Wall te vinden is. Tot nu toe zijn de docenten en studenten enthousiast over het keuzedeel.

Stella de Kuijper, directielid van het Gezondheid, Welzijn & Sport College: "We zijn enorm enthousiast over deze samenwerking. Hiermee bieden we onze studenten de kans om zich, naast het meer traditionele domein van sport en bewegen, ook verder te ontwikkelen in deze razendsnel groeiende en steeds professionelere tak van sport."

5.7 – MAATREGELEN SPEERPUNT 4: DUURZAME INZETBAARHEID MEDEWERKERS

AMBITIE:

Zadkine-medewerkers zijn duurzaam inzetbaar.

MEETBARE RESULTATEN

De voortgang op dit speerpunt volgen we met de indicator ‘Gemiddelde score in het medewerkersonderzoek op de thema’s Betrokkenheid, Werkgeverschap en Vitaliteit’. Na een aanvankelijke stijging naar 6,8 scoorden we in 2022 een 6,6. Hiermee scoren we gelijk aan de nulmeting uit 2018. Het beoogd resultaat van 6,9 is niet behaald. We zien dat de coronacrisis veel vroeg van onze medewerkers, door de vele onzekerheden en snelle aanpassingen van ons onderwijs. Ook nu de coronamaatregelen zijn opgeheven, is de impact nog voelbaar. Met name in het onderwijs. De sociale onveiligheid nam toe – vooral veroorzaakt door extremer gedrag van studenten. Ook zien we dat iedere medewerker weer een nieuwe balans in thuis werken en werken op school moet zien te vinden. Daarbij zoekt iedereen nog naar de juiste weg in het Zadkine flexwerken.

MERKBARE EFFECTEN VAN MAATREGELEN

Duurzame inzetbaarheid is, mede gelet op het aandeel oudere werknemers, een belangrijk speerpunt van Zadkine. Dit leidt tot bevlogen medewerkers en werkplezier en daarmee tot minder verzuim en een hogere productiviteit. Om de ambities van de kwaliteitsagenda te realiseren, hebben we ingezet op drie type maatregelen, namelijk:

- Gezondheid op peil houden
- Verwachtingen managen in de werkomgeving
- Kwaliteiten slimmer benutten in de organisatie

We vatten de ingezette maatregelen op dit speerpunt over de afgelopen vier jaar hierna samen.

Gezondheid op peil houden

De coronacrisis zette het werk van docenten en medewerkers onder druk. De vitaliteit versterken was daarom van extra belang. Voorbeelden van concrete maatregelen zijn massages en fysiotherapie aanbieden, ergo-coaching, online tips voor thuiswerken, fruit beschikbaar stellen, een cursus mindfulness aanbieden, de Rotterdamcampus aanbieden, met de gezonde schoolaanpak werken en een vitaliteitsweek organiseren. Ook verzorgden we trainingen over vitaliteit. Zadkine ondersteunde de medewerkers door de inzet van HR-adviseurs, een tweedelijnssteam en een inhouse bedrijfsarts. Ook pasten we werkplekken aan op de eisen aan het nieuwe werken. De colleges stelden werkdrupplannen op die zich vooral richten op de docenten. Een voorbeeld is dat we in de taakverdeling onderwijstaken scheiden van overige zaken als examinering, workshops en excursies of de lesuren beter over de dag spreiden. Een volgende stap is het maken van Zadkine-brede afspraken, waarin we ook aandacht besteden aan de werkdruk van de opleidingsmanagers en de beheersing daarvan.



MINDFULNESS VR-EXPERIENCE

Tijdens de Week van de Vitaliteit konden collega’s kennismaken met de Mindfulness VR-experience. Aan de hand van virtual reality bracht deze interactieve experience de aandacht even helemaal naar het hier en nu.

Verwachtingen managen in de werkomgeving

De afgelopen jaren scherpste Zadkine de gesprekscyclus aan. Hierdoor kunnen medewerkers meer eigen regie voeren over de uitvoering van taken en werken aan de eigen ontwikkel- en opleidingsbehoeften en leervragen. Onze kernwaarden zijn gespreksonderwerp in de gesprekscyclus. Loopbaancoaches hebben ondersteuning geboden en er is een adviseur Leren en ontwikkelen aangenomen. We hebben de uitkomsten van het medewerkersonderzoek besproken en vertaald naar actiepunten. Zo is bij het Gezondheid, Welzijn & Sport College en het Optiek College vanaf de invoering van de nieuwe gesprekscyclus stevig ingezet op professionalisering van leidinggevendenden op dit gebied. Ook het stimuleren van doorgroei van docent naar seniordocent en van seniordocent naar expertdocent was een belangrijk speerpunt in het collegeplan. In het medewerkersonderzoek van november 2022 zien we een stijging van de resultaten op deze onderdelen. ‘Mijn leidinggevende stimuleert mij om mijzelf te ontwikkelen’ steeg van 6.3 naar 6.8. En ‘Er is voldoende

aandacht voor mijn persoonlijke ontwikkeling’ ging van 5.9 naar 6.1.

We beschermen docenten tegen een 24/7-cultuur, onder andere via de werkdrupplannen. Om het online werken voor onze medewerkers te faciliteren, kunnen ze (ICT-)hulpmiddelen aanvragen. Ook gaven we tips hoe ze thuis een goede werkplek konden inrichten. Via de Sharepointsite ‘Jouw ICT’ blijven medewerkers op de hoogte van alle ICT-gerelateerde zaken. We besteedden ook specifiek aandacht aan het seniorenbeleid. Zo voerden we gesprekken over pensionering, gaven we voorlichting en stelden we een pensioenambassadeur aan.

Kwaliteiten slimmer benutten in de organisatie

Op verschillende manieren werken we aan de ontwikkeling en professionalisering van medewerkers en het benutten van kwaliteiten in de organisatie. Het Logistiek College nam bijvoorbeeld deel aan STRK MBO, een consortium van Tilburg University, de Universiteit van Wageningen en Erasmus Universiteit Rotterdam. Hierbij krijgen docenten training om hun sterke punten te ontdekken, ontwikkelen en in te zetten in de praktijk. Ook kregen ze scholing in het kunnen differentiëren binnen de klas, progressiegericht te kunnen begeleiden en zich professioneel te verbinden met het werkveld. In ontwikkelgesprekken zoomen ze in op vragen in het kader van duurzame inzetbaarheid.

Bij het Business College is vooral ingezet op innovatie en persoonlijke ontwikkeling. Hoe ga je bijvoorbeeld om met pedagogisch-didactische verschillen tussen docenten? Docenten voerden hierover het gesprek en volgden trainingen. Leren, ontwikkelen en samenwerken gebeurt op het niveau van het team als geheel en de docententeams voeren daarbij zelf de regie.

Sinds september 2021 is de Zadkine Academie opgericht en is het leerplatform online. Dit is de plek waar alles op het gebied van leren en ontwikkelen van Zadkine-medewerkers centraal staat. Binnen de Zadkine Academie bestaat de mogelijkheid om expertise te delen met collega’s. Dit online leerplatform heeft door verschillende omstandigheden nog niet de doelstelling behaald: een centrale plek voor leren en ontwikkelen. In 2022 startte een multidisciplinaire projectgroep om de Zadkine Academie een impuls te geven.

5.8 – MONITORING-DOMEIN 2: STAKEHOLDERS

In het domein Stakeholders beantwoorden we de vraag: wat hebben de stakeholders ervaren? Belangrijk bij de verbetering en beheersing van de kwaliteit is beter zicht krijgen op de wensen en behoeften van onze interne en externe stakeholders.

Gedurende de looptijd van de kwaliteitsagenda vonden structureel viermaandelijke bijeenkomsten plaats met als doel om van elkaar te leren. Kennis, ervaringen en best practices delen stond steeds centraal. Bij de bijeenkomsten zijn verschillende lagen uit de organisatie betrokken: het College van Bestuur, college- en dienstdirecteuren en (beleids)adviseurs. In het schooljaar 2020-2021 stonden de bijeenkomsten steeds in het teken van één van de vier speerpunten. In het schooljaar 2021-2022 besteedden we bij deze bijeenkomsten aandacht aan het thema ‘Meten dichtbij het leren van de student’ en het ophalen van de merkbare effecten op de geformuleerde ambities. Tijdens de afsluitende bijeenkomst in het najaar van 2022 is de periode van de kwaliteitsagenda geëvalueerd en zijn successen gevierd. Na iedere bijeenkomst zetten we een enquête uit. Daarin stelden we steeds de vraag: wat wordt meegenomen terug naar het college of de dienst na de bijeenkomst? Hierdoor bleven we samen leren en de kwaliteit continu verbeteren. De deelnemers beoordeelden de bijeenkomsten als positief. Steevast kwam naar voren dat ze ‘de dialoog over onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur voeren’ als het meest waardevol beschouwden.

In juni 2022 vond het voorjaarsgesprek met de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO plaats. Dit gesprek bestond uit drie rondes, waarbij we verschillende interne en externe stakeholders uitnodigden om de dialoog te voeren over het effect van de ingezette maatregelen van de kwaliteitsagenda. Tijdens de eerste ronde vertelden studenten, studentbegeleiders en externe hulpverleners over de effecten van progressiegericht werken en de Klas als Werkplaats. Tijdens de tweede ronde zijn de effecten van het in coöperatie ontwikkelde onderwijs in de 010 Academies besproken met studenten, coördinatoren en het bedrijfsleven. In de laatste ronde,

waarbij de commissie sprak met het College van Bestuur, werd teruggegeven dat Zadkine een beweging heeft doorgemaakt die zorgde dat we een visiegedreven organisatie zijn geworden. Sinds 2019 is de kwaliteitsagenda steeds meer ingebed in onze eigen structuur en verslaglegging.



Sfeerimpressie van een viermaandelijke bijeenkomst.

5.9 – MONITORING-DOMEIN 3: FINANCIIEEL

In het domein Financieel beantwoorden we de vragen: zijn de investeringen in verhouding met de opbrengsten en vonden er grote wijzigingen plaats? De investeringsgelden voor de kwaliteitsagenda zijn over de vier jaren redelijk gelijkelijk verdeeld. Er deden zich geen grote wijzigingen voor en de (tussen)resultaten zijn conform de ambities en bijbehorende investeringen.

Speerpunten	bedrag
Speerpunt 1 Jongeren in een kwetsbare positie	2.737
Speerpunt 2 Gelijke kansen	3.285
Speerpunt 3 Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst	3.285
Speerpunt 4 Duurzame inzetbaarheid	1.642
Totaal	10.949

De uitvoering van de kwaliteitsagenda vindt binnen alle colleges van Zadkine plaats. De activiteiten zijn dan ook evenredig verdeeld. Zadkine heeft de kwaliteitsgelden conform aanvraag op basis van een intern verdelingsmodel van de rijksbijdragen verdeeld naar de colleges. De kwaliteitsgelden zijn derhalve niet apart toegekend, maar meegenomen in de middelen zoals historisch is bepaald.

Voor de monitoring van de realisatie van de resultaten sluiten wij aan op onze interne PDCA-systematiek en de planning en controlcyclus. Inhoudelijke analyse leert dat de activiteiten zijn uitgevoerd. Uit de financiële realisatie blijkt dat de middelen zijn ingezet. Afwijkingen in het totale jaarresultaat hangen niet samen met de kwaliteitsgelden. Op basis daarvan concluderen wij dat er geen significante afwijkingen zijn.

5.10 – MONITORING-DOMEIN 4: LERENDE ORGANISATIE

In het domein Lerende organisatie beantwoorden we de volgende vraag: in hoeverre zijn we als organisatie doorontwikkeld? We durven te stellen dat we als organisatie continu bezig zijn met kwaliteitsverbetering van ons onderwijs en bevordering van onze kwaliteitscultuur. De doorontwikkelingen vonden centraal plaats tijdens de viermaandelijke bijeenkomsten, maar ook tijdens de dagelijkse werkzaamheden. De coronaperiode zorgde ervoor dat we tevens een visie op afstandsonderwijs ontwikkelden.

De afgelopen jaren werkte Zadkine hard aan de herijking van de PDCA-cyclus. We ontwikkelden een Zadkine-eigen kwaliteitsstelsel, waarbij missie, onderwijsvisie, strategie en de kwaliteitsagenda zijn geïntegreerd. We werken daarbij op progressiegerichte wijze aan de onderwijskwaliteit. De inspectie beoordeelde de herijking van de PDCA-cyclus dan ook positief tijdens het onderzoek in 2022.

Als onderdeel van de herijking van de PDCA-cyclus is er een college-overstijgend team samengesteld: team Kwaliteit. Het team opereert in gezamenlijkheid om de onderwijskwaliteit te verbeteren door de gehele organisatie. Denk hierbij aan het ondersteunen en begeleiden bij de college- en teamplannen, maar ook aan jaarplanningen, rapportages opleveren, managementgesprekken voorbereiden en andere zaken die bijdragen aan de kwaliteitscultuur. Door structureel de dialoog over de onderwijskwaliteit te voeren, ziet Zadkine zichzelf als een lerende organisatie. De inspectie gaf in het najaar van 2022 aan dat de wijze van besturen door het bestuur bijdraagt aan een transparante, integere en open kwaliteitscultuur. De kwaliteitscultuur en eerlijke communicatie dragen zichtbaar bij aan het realiseren van gestelde doelen en ambities.

5.11 – MONITORING-DOMEIN 5: PROCES

In het domein Proces beantwoorden we de vraag: hoe effectief is het proces van de kwaliteitsagenda/de organisatie geweest? Het monitoren van de ambities van de kwaliteitsagenda was een intensief en continu proces. Middels de PDCA-cyclus hebben we dit steeds verder ingebed in de organisatie. Jaarlijks werden de resultaten op instellings- en collegeniveau, ook wel ‘harde indicatoren’ genoemd, geüpdatet. De voortgang op de maatregelen en de verklaring achter de resultaten werden besproken met de colleges. De viermaandelijke bijeenkomsten vormden een vast onderdeel van dit proces.

Sinds 2021 is een werkwijze ontwikkeld, waarbij de betekenisvolle dialoog over de acties en voortgang centraal stond. Deze dialoog in de verticale organisatie wordt verrijkt door een gerichte ondersteuning en monitoring vanuit de horizontale organisatie. De kwaliteit van deze horizontale ondersteuning is verbeterd door intensieve en structurele samenwerking tussen de centrale diensten en collegeondersteuning.

5.12 – REFLECTIE OP DE UITVOERING VAN DE KWALITEITSAGENDA

Het bestuur is trots hoe we vanuit een roerige start, waarbij de eerste versie van de kwaliteitsagenda een bijstelling behoefde, een inhoudelijk sterke kwaliteitsagenda hebben opgezet. Een kwaliteitsagenda met heldere speerpunten, ambities, maatregelen en resultaten, voorzien van een robuuste methodiek om de voortgang te monitoren en het lerend effect in de organisatie verder aan te jagen. De goede opzet gaf veel houvast gedurende de looptijd van de agenda. Deze houvast was hard nodig door de ontwrichtende werking die corona op de samenleving, ons onderwijs en onze plannen had. De heldere routekaart maakte het mogelijk om koers te houden in hectische tijden. Tegelijk zien we ook dat de brede impact van corona onze resultaten negatief heeft beïnvloed. Desondanks zien we dat het merendeel van de beoogde resultaten wel is behaald en dat is een knappe prestatie van al onze medewerkers!

Als we kijken naar de wijze waarop we aan de kwaliteitsagenda hebben gewerkt, dan zijn we trots op de integrale aanpak. Deze zorgde voor een toenemende bekendheid en bereidheid in de hele organisatie om een bijdrage te leveren aan onze ambities. We merkten dit continu in de viermaandelijke bijeenkomsten, die ook in de coronaperiode online doorgang vonden. Deelnemers van alle lagen in de organisatie waren op basis van hun expertise aangesloten en vonden de bijeenkomsten nuttig en leuk. Deze learning communities willen we graag verder uitbouwen in de executie van onze nieuwe strategie.

In het nieuwe strategische meerjarenplan nemen we de landelijke speerpunten vanuit de werkagenda direct integraal op, zodat deze optimaal zijn uitgelijnd met onze ambities, doelen en kwaliteitszorgcyclus. In de bijeenkomsten willen we de dialoog nog meer gaan richten op het bespreken wat er in de teams en colleges

speelt. Door hierover als onderwijs en diensten het gesprek te voeren, leren we van elkaar. Zo kunnen we vanuit onze eigen rol allemaal nog gericht bijdragen aan de realisatie van toekomstgericht onderwijs voor onze studenten.



5.13 – VERANTWOORDING TECHNIEK COLLEGE ROTTERDAM KWALITEITSAGENDA 2019-2022

Het Techniek College Rotterdam heeft als samenwerkingsschool van Albeda en Zadkine een eigen kwaliteitsagenda met zelf geformuleerde ambities en maatregelen om de kwaliteit in het onderwijs te verbeteren. De verantwoording van Techniek College Rotterdam is als [bijlage 3](#) toegevoegd.

STUDENT AAN HET WOORD EEN EIGEN BEDRIJF STAAT HOOG OP MIJN LIJSTJE

Met twee ouders die zelf erg ondernemend zijn, lag het voor de hand dat ook zoon Noah Driessen voor de bedrijfskant zou kiezen. Hij koos voor de tweetalige opleiding International Business Studies. Een brede, praktijkgerichte opleiding, waarmee de tweedejaarsstudent nog alle kanten op kan.

*“Liever sta ik aan
de basis van mijn
eigen succes.”*

Noah Driessen

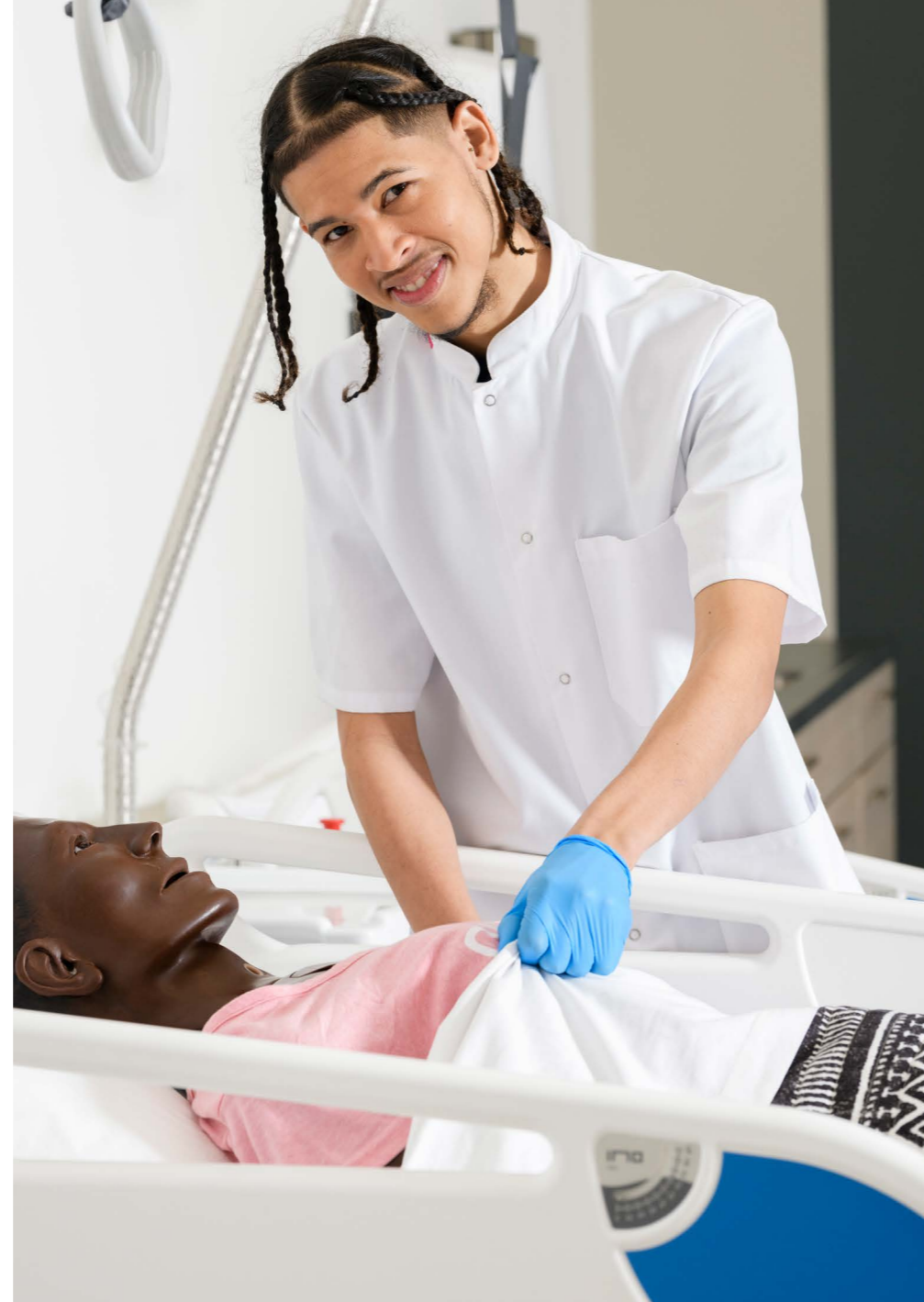
‘LIEVER STA IK AAN DE BASIS VAN MIJN EIGEN SUCCES’

“Veel mensen denken dat ik deze studie volg, zodat ik in de voetsporten van mijn ouders kan treden. En inderdaad, dat zou een optie zijn. Al start ik later net zo lief mijn eigen onderneming. Ik wil niet zo’n ventje zijn dat alles maar in de schoot geworpen krijgt. Liever sta ik aan de basis van mijn eigen succes.

TWEETALIGE OPLEIDING

Mede om die reden koos ik na de mavo voor deze tweetalige opleiding. Engels was nooit mijn beste vak. Maar hoe vaker je oefent, des te beter je wordt. Sinds ik de helft van de lessen in het Engels krijg, kan ik een aardig mondje meepraten. Tof is ook dat je bij deze opleiding al gauw voor het ‘echie’ aan de slag gaat. Bijvoorbeeld toen we een heel marketingplan moesten schrijven om handgemaakte Italiaanse schoenen op de markt te brengen. Mijn businesscase won, waarna ik Zadkine mocht vertegenwoordigen bij de nationale finales van Skills Heroes. Helaas greep ik net naast het brons, maar de ervaring was super leerzaam.





6. ONZE STUDENTEN

Overall waar je om je heen kijkt in de regio Regio-Rotterdam kun je ze treffen: de professionals van Zadkine, werkzaam als horecamanager, kapper, chauffeur, contactlensspecialist, patissier, financieel adviseur of bijvoorbeeld beveiligers. Daarom doen wij er alles aan om onze studenten zo goed mogelijk op te leiden tot zelfstandige, actieve en vooral blije vakspecialisten, zodat zij vol zelfvertrouwen hun volgende stap in hun carrière zetten!

In dit hoofdstuk lees je over:

- Ons strategisch programma Groei
- De studenttevredenheid en klachten
- Het toelatingsbeleid
- Studentondersteuning en passen onderwijs
- Onze vertrouwenspersonen
- Talenten ontwikkelen

6.1 – STRATEGISCH PROGRAMMA GROEI

Het strategisch programma Groei was in 2022 voor het vierde jaar actief. Het doel: nieuwe studenten aan ons binden en de bestaande studenten zo goed mogelijk behouden. Na drie jaar op rij groei vond in 2022 een lichte daling plaats. Deze daling was in lijn met de landelijke en regionale daling van de instroom en het totaal aantal mbo-studenten. Net als de andere strategische programma's van Zadkine is Groei als programma in 2022 afgerond en overgedragen aan de staande organisatie.

ARBEIDSMARKT: SECTOREN & GROEI

In 2022 was er over de volle breedte van de arbeidsmarkt sprake van een personeelstekort. In de sectoren zorg, onderwijs, kinderopvang en techniek was er al langere tijd sprake van een structureel tekort. Na de opheffing van de coronalockdowns en de laatste maatregelen in het eerste kwartaal van 2022 steeg de vraag naar personeel in alle sectoren enorm. Ook in sectoren die tijdens de lockdowns hard waren getroffen, zoals horeca en toerisme.

Na de coronaperiode herstelde de economie snel en liep de krapte flink op. Werknemers veranderden in deze tijd vaker van baan, waarbij ook vaste banen eerder werden opgezegd. Omdat Nederland bovendien relatief veel werknemers met een flexibele arbeidsrelatie kent, wisselde deze groep sowieso veel vaker in 2022.

Ook zijn er meer mensen die ervoor kozen om als zelfstandige te gaan werken. Het aantal zzp'ers steeg in de afgelopen twee jaar fors. Er kwamen vooral veel

zzp'ers bij in zorg- en welzijnsberoepen evenals in technische, commerciële en ICT-beroepen.

In lijn met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is de vraag naar mbo-studenten groot. Studenten kiezen ervoor om sneller te gaan werken of volgen vaker een BBL-opleiding in plaats van een BOL-opleiding. In 2022 zagen we in het portfolio dan ook een flinke toename in het aantal BBL-studenten.

DE JUISTE STUDIEKEUZE

Zadkine verstevigde in 2022 wederom de relatie met de scholen voor voortgezet onderwijs. Zo vinden steeds meer op maat gemaakte voorlichtings- en studiekeuze-activiteiten plaats in samenwerking met het voortgezet onderwijs. Twee van deze projecten zijn Glansrijk Doorstromen en de MBO Experience. Het doel is om de studenten beter voor te bereiden op de studiekeuze en de stap naar het mbo.

In 2022 zetten we ook opnieuw in op de verdere verbetering van het plaatsingsproces. Bij een viertal colleges is een nieuwe stap gezet door de coördinatie en uitvoering te verbinden van de voorlichting, studiekeuze, intake-/plaatsing en het warm welkom.

In 2022 zijn ook de eerste stappen gezet in de ontwikkeling van een CRM-systeem. De eerste module binnen het systeem die live is, betreft de module Open Dagen.

BEHOUD VAN STUDENTEN

De effecten van de coronaperiode, de krapte op de arbeidsmarkt en de maatschappelijke ontwikkelingen maken dat meer studenten uitvallen en de studie niet afronden. Het behoud van studenten vroeg daarom in 2022 extra aandacht en inspanning.

In samenwerking met de afdeling Marketing & Communicatie is extra ingezet op studentcommunicatie. Een mooi initiatief is dat alle Zadkine-studenten een kerstpakket ontvingen om ze een klein financieel steuntje in de rug te geven in deze zware tijd. Ze kregen een boekje met daarin twee waardebonnen, in te wisselen voor onder andere een kappersbezoek, een etentje in een van onze restaurants en/of een broodje bij ons bakkerswinkeltje.

ACTIEF ALUMNIBELEID

Studenten actief begeleiden bij hun vervolgstap kreeg in 2022 een vervolg. Studenten worden vroegtijdig ondersteund en krijgen tools aangeboden om de stap naar werk of een vervolgopleiding te versoepelen en te vergemakkelijken. Zo ontwikkelden we in 2022 een Zadkine-breed alumni-beleid, zetten we een organisatie op en voerden we de eerste alumni-activiteiten.



6.2 – STUDENTENPLAATSING

In 2022 hebben we een vervolgstap in de ontwikkeling van de studentplaatsing gezet. Dit proces vindt steeds meer plaats vanuit een gezamenlijke visie. Daarbij handelen we in lijn met de wetten op privacy en toepassing van het toelatingsrecht (onderdeel van de WEB). We traiden wederom diverse collega's op deze zaken en zijn bewust op zoek gegaan naar de beleving van een student, de gewenste ondersteuning bij de studiekeuze en het belang van een warm ontvangst. In 2022 stonden de volgende thema's centraal.

ONDERSTEUNING VAN DE OVERSTAP NAAR HET MBO

In gesprek met de intakers kwam regelmatig naar voren dat geïnteresseerden in een opleiding het moeilijk hebben met de voorbereiding van hun studiekeuze. In 2022 hadden we hierbij ook nog te maken met de effecten van de coronaperiode, waarin studenten beperkt waren in het bezoeken van en oriënteren op de opleidingslocaties. In de afstemming met het voorgezet onderwijs trokken we de conclusie dat de kennis over het mbo niet bij alle studenten goed op het netvlies staat om een goede studiekeuze te kunnen maken. Er is iets extra nodig om de studenten in dit proces te ondersteunen. Daartoe heeft Zadkine met het voortgezet onderwijs drie projecten geïnitieerd en uitgevoerd:

1. Glansrijk Doorstromen – Leerlingen van het Vak College Hillegersberg (voortgezet onderwijs) voeren het Profielwerkstuk (onderdeel van het eindexamen) uit in samenwerking met en deels in het mbo. Op deze wijze maken ze vroegtijdig en fysiek kennis met de sfeer, cultuur en werkwijze op het mbo.

2. LOB-TV – Over de geïnventariseerde vragen die bij leerlingen in het voortgezet onderwijs leven, zijn korte eigentijdse filmpjes gemaakt met een vrijblijvend karakter. Op een ontwikkeld YouTube-kanaal zijn al deze filmpjes algemeen toegankelijk.
3. MBO Experience – We zetten vervolgstappen in de pilot met de scholen voor voortgezet onderwijs in de regio Nissewaard. In deze pilot worden leerlingen vanaf het tweede t/m het vierde leerjaar actief geholpen bij de studiekeuze. In de vorm van workshops, meet & greet en de uitvoering van profielopdrachten bereidt Zadkine samen met het voortgezet onderwijs de leerlingen voor op het mbo.

DOORONTWIKKELING VAN DE STUDENTPLAATSING

In 2022 investeerden we wederom in de optimalisatie van het intake-/plaatsingsproces. De basis hierbij vormt een snel en warm contact, goede ondersteuning bij de studiekeuze en binding tot en met de start van de opleiding. Een van de nieuwe ontwikkelingen is om de intake nadrukkelijker te verbinden met de voorlichting en studiekeuze. Een paar colleges heeft de eerste stappen gezet en we ontvangen positieve reacties van studenten. Door deze verbinding wordt de overstap van het voortgezet onderwijs naar het mbo persoonlijker en intensiveren we de beleving van de aankomende student.

Ook continueerden we in 2022 de pilot Brede Intake. Bij deze pilot doet een intaker de intakegesprekken en voert hij of zij aanverwante activiteiten uit voor meerdere teams. Alle inzichten van de afgelopen jaren leidden ertoe dat we vanaf september 2022 in een multidisciplinair projectteam aan de slag zijn gegaan. Het doel: één Zadkine Studentplaatsing-aanpak ontwikkelen.

6.3 – STUDENTTEVREDENHEID

In de periode van december 2021 tot en met maart 2022 hebben we wederom een JOB-monitor uitgezet onder onze studenten. Het betrof de landelijke enquête, die om de twee jaar wordt uitgezet. De respons van 42,25 procent was lager dan de voorgaande landelijke meting (47,95 procent), maar wel hoger dan de voorgaande tussentijdse JOB-monitor (35,68 procent). Echter, de tussentijdse JOB-monitor heeft altijd een lager responspercentage.

TEVREDENHEID

De cijfers op de verschillende thema's waren lager dan bij de editie van 2021. In 2021 laten de cijfers wel abnormale scores zien ten opzichte van 2020 en 2022. Dit kan komen doordat er minder studenten meedoen aan de tussentijdse meting. Als we de cijfers op de verschillende thema's van 2022 vergelijken met de cijfers van de vorige landelijke meting (2020), dan zien we op bijna alle thema's een stijging. Alleen het oordeel over de school tijdens de stage van BOL-studenten bleef gelijk aan 2020.

Zadkine-studenten beoordeelden de school met een 6,3. Hun eigen opleiding beoordeelden ze met een gemiddelde van 6,6. Wederom zijn deze cijfers ten opzichte van de vorige landelijke meting in 2020 gestegen en ten opzichte van 2021 gedaald. De JOB-monitor vroeg studenten ook of corona invloed heeft gehad op het rapportcijfer dat zij gaven. De grote meerderheid zou hetzelfde of een hoger rapportcijfer hebben gegeven als er geen corona was. De stijgingen in rapportcijfers waren dus waarschijnlijk zonder corona nog hoger.

THEMA'S EN VERBETERINGEN

In 2022 maakten we een verdiepende analyse van welke thema's het meeste invloed hadden op de tevredenheid van de studenten. Hieruit bleek dat het thema Onderwijs & Begeleiding veruit de meeste invloed had, gevolgd door het thema Omgeving, Sfeer & Veiligheid, dan Lesmateriaal & Toetsen en dan Tevredenheid over hoe school omgaat met stage. Het thema Informatie had de minste invloed op de tevredenheid van studenten. Van deze vijf thema's had Zadkine de hoogste score voor Omgeving, Sfeer & Veiligheid.

De resultaten van de JOB-monitor zijn opgenomen als onderdeel van de kwaliteitscyclus. Ze zijn besproken in de centrale studentenraad en in panelgesprekken of studentenarena's. Daarnaast gebruikten we de resultaten bij het opstellen van team- en collegeplannen. Op deze manier dragen de uitkomsten van de enquête bij aan het bespreken en invullen van de activiteiten om de onderwijskwaliteit te verbeteren.

6.4 – STUDENTONDERSTEUNING EN PASSEND ONDERWIJS

Bij Zadkine bieden we iedere student de beste kansen. Kansen die zijn afgestemd op de ambities, interesses, talenten en groeipotentie van de student. Kansen die ook afgestemd zijn op de actuele en toekomstige vraag van de arbeidsmarkt. Elke startsituatie en iedere ontwikkeling van een student is anders. Wij stellen onze studenten daarom de vragen ‘Hoe ver wil jij komen?’ en ‘Wat heb jij hierbij nodig?’. Het antwoord op deze vragen bepaalt hoe we te werk gaan. Passend onderwijs is een onderdeel van de visie en aanpak van studentondersteuning.

INTEGRALE STUDENTONDERSTEUNING

Sommige studenten hebben naast de begeleiding vanuit het onderwijs ondersteuning nodig om hun mbo-opleiding succesvol te kunnen afronden. Ze hebben bijvoorbeeld problemen in hun thuissituatie, voelen zich somber of hebben ondersteuningsbehoefte vanuit passend onderwijs. Plusteams, gekoppeld aan de colleges, bieden deze ondersteuning. Daarbij richt de studentondersteuning zich op een drietal thema's:

- Onderwijsondersteunende vragen/passend onderwijs
- Vragen vanuit de ontwikkeling en de sociale omgeving van de jongeren
- Vraagstukken op het gebied van (studie)loopbaan en perspectief (loopbaanbegeleiding)

De ervaren studentondersteuners pakken de specifieke hulpvragen binnen de Plusteams op. In 2022 zetten de Plusteams een volgende stap in het integreren

van begeleidingsvormen van diverse specialismes op het gebied van schoolmaatschappelijk werk, loopbaanbegeleiding, gedragswetenschap, passend onderwijs en gedragscoaching. De studentondersteuners werken generalistisch als rol en vanuit hun eigen specialisme. Tevens werken alle studentondersteuners met de Meldcode huiselijk geweld en doen ze SISA-meldingen (Signaleren en Samenwerken).

PROGRESSIEGERICHTE WERKWIJZE

Vanaf 2020 zijn we vanuit een generalistische aanpak gaan werken en ontwikkelden we ons hierin verder. Voorheen werkten we met diverse loketten, met meerdere hulpverleners voor een student en vanuit probleemgericht denken. Nu werken we progressiegericht met een vast aanspreekpunt voor de student. We gebruiken hiervoor de werkzame ingrediënten uit de methode Klas als Werkplaats (KAW). Deze methodiek stimuleert de samenwerking tussen de studieloopbaanbegeleider en de studentondersteuner. We kunnen dan zowel individueel als groepsgericht ondersteunen, waarbij de studentondersteuner werkt als generalist met een specialisme. De studentondersteuner helpt zo niet alleen de student met progressie boeken, maar is dus ook een waardevolle sparringpartner voor de studieloopbaanbegeleider om het beste uit de studenten naar boven te halen.

ELK COLLEGE EEN EIGEN INVULLING

Om als Plusteam generalistisch te werken, zetten we in op een collegespecifieke aanpak. We kunnen dan aansluiten op de vragen die binnen het college leven. Daarbij is dus ruimte voor eigen invulling en accenten binnen de afgesproken kaders.

ORGANISATIE VAN STUDENTONDERSTEUNING

Studentondersteuning valt onder de themagroep Persoonlijke ontwikkeling student van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit. Deze afdeling geeft inhoudelijk

advies aan het directieteam en College van Bestuur over de verdere ontwikkeling van de begeleiding en ondersteuning, waarbij de persoonlijke ontwikkeling van de student centraal staat. Meerdere keren per jaar organiseert de afdeling Onderwijs & Kwaliteit bijeenkomsten om kennis, ervaringen en good practices te delen. En, om met elkaar af te stemmen over de ontwikkelingen binnen Zadkine op het gebied van integrale studentondersteuning. Daarnaast organiseren we twee keer per jaar professionaliseringsdagen voor alle studentondersteuners van Zadkine en het Techniek College Rotterdam in samenwerking met Enver. Voor de uitvoering van studentondersteuning zijn de onderwijsdirecteuren van de colleges verantwoordelijk.

STUDENTONDERSTEUNING IN DE PRAKTIJK

We vertellen op onze Open Dagen en op onze website welke studentondersteuning we bieden. Zo willen we (toekomstige) studenten een goed beeld geven van onze Plusteams en onze werkwijze. Als (toekomstige) studenten ondersteuning nodig hebben, kunnen ze dit tijdens de plaatsingsprocedure aangeven. In een persoonlijk gesprek met de studentondersteuner van het Plusteam bespreekt de student welke extra ondersteuning passend is. De afspraken over ondersteuning nemen we op in het addendum ‘Passend onderwijs’ en leggen we vast in het handelingsplan in Eduarte. De studieloopbaanbegeleider en de studentondersteuner volgen de voortgang tijdens de opleiding samen met de student en de ouders.

FINANCIËLE VERANTWOORDING

Zadkine ontving in 2022 €2.200.344,00 om passend onderwijs te organiseren. Dit budget is verdeeld over de twaalf colleges van Zadkine en het Techniek College Rotterdam. Hiermee vergoeden we kosten voor de uitvoering van passend onderwijs, zoals de studentondersteuning (zowel in groepsverband als individueel), de aangepaste examinering en aangepaste materialen. Dankzij het toegekende budget konden we officieel ruim 2.000 studenten extra ondersteunen in het kader van passend onderwijs. We hebben dit geregistreerd in het begeleidingssysteem. In de dagelijkse praktijk merken we echter dat we meer studenten bereiken dan alleen de studenten die passend onderwijs ontvangen. Het ondersteunen van studenten is een compleet onderdeel van de integrale studentondersteuning geworden, waarvan alle studenten gebruikmaken. Daardoor is het complex, maar bovendien

onnodig om alle extra ondersteuning officieel te registreren.

Voor de inzet van schoolmaatschappelijk werk had Zadkine voor 2022 € 850.000 beschikbaar. De middelen zijn afkomstig uit de kwaliteitsgelden en subsidie van de gemeente Rotterdam. In 2022 zijn 1.987 studenten begeleid door School Maatschappelijk Werk. Daarnaast is er € 1,5 miljoen beschikbaar vanuit de VSV-middelen regio Rijnmond, die we inzetten om het voortijdig schoolverlaten (VSV) binnen Zadkine zo veel mogelijk te voorkomen. De ‘voorlopige’ VSV-cijfers laten een geringe stijging zien.



6.5 – VERTROUWENSPERSONEN VOOR STUDENTEN

De klachtenregeling van Zadkine kent laagdrempelige procedures dichtbij de student en ouders en is bereikbaar op verschillende manieren. Dat kan via de opleiding en/of studentbegeleiders zijn, maar ook via de Zadkine-website en het studentenportaal. Voor klachten naar aanleiding van overschrijdend gedrag kennen we een aparte regeling en registratie. Bijvoorbeeld als studenten zich niet veilig voelen op school, het werk of tijdens de stage. Of, omdat ze gepest, gediscrimineerd of geïntimideerd worden. Studenten kunnen dan terecht bij een vertrouwenspersoon. Elk college heeft een eigen vertrouwenspersoon. Een overzicht van de vertrouwenspersonen is te vinden op de algemene site van Zadkine en op het studentenportaal.

In 2022 zijn er meerdere netwerkbijeenkomsten georganiseerd, gericht op het professionaliseren van de vertrouwenspersonen van de student. Elk kwartaal komt het netwerk bijeen voor een interversie om elkaar te kunnen consulteren en van elkaar te leren aan de hand van de progressiegerichte intervisiemethode. Daarnaast gaf ook de organisatie School & Veiligheid een scholingsbijeenkomst.

6.6 – KLACHTEN- EN COMPLIMENTENREGISTRATIE

Zadkine registreert klachten die via de lokale klachtencoördinator en examenadviseurs binnenkomen in een gezamenlijk systeem. Het management heeft inzagerecht. Door de gezamenlijke registratie hebben we inzicht in de aard en het aantal klachten waarop het betrokken management kan anticiperen. Klachten over ongewenst gedrag die via vertrouwenspersonen binnenkomen, worden niet in dit systeem geregistreerd. De klachten- en complimentenprocedure en bijbehorende documenten zijn eveneens online te vinden.

In 2022 zijn er flink meer klachten geregistreerd dan voorgaande jaren (ongeveer een derde meer klachten en bezwaren vergeleken met de drie voorgaande schooljaren). De inhoud van de klachten varieerde. Het merendeel van de klachten werd laagdrempelig via bemiddeling opgelost.

Volgend schooljaar verandert de wet aangaande de klachtenprocedures (versterking rechtspositie student). De wetwijziging verplicht instellingen tot inrichting van een laagdrempelige faciliteit waar studenten met vragen terecht kunnen. Bovendien worden instellingen verplicht tot het oprichten van een onafhankelijke geschillenadviescommissie. Bij deze commissie kunnen studenten bezwaar maken als zij het oneens zijn met een beslissing van de instelling, zoals weigering van de toelating, verwijdering of een onvoldoende beoordeling van de beroepspraktijkvorming. In samenwerking met het Albeda College en Techniek College Rotterdam bereiden we ons voor op de komende wetwijziging.

STUDENT AAN HET WOORD

VAN DROP-OUT NAAR BOEGBEELD!

Suzanne de Boer woont in Utrecht en studeert voor Goudsmid (ondernemer) aan Zadkine Vakschool Schoonhoven. Ze doet de versnelde variant waarbij je in drie jaar je diploma Goudsmid kunt behalen. Suzanne doorloopt het traject net even anders dan de meeste andere studenten. Haar tweede jaar deed ze opnieuw. Het ging niet zo lekker en ze stopte met school. In dat tussenjaar beseftte ze dat ze eigenlijk niets liever deed dan weer terug naar school gaan. Ze zag geen andere toekomst voor zich dan die van Goudsmid. Ze hoort in dit vak thuis.



“Ze is echt gegroeid als mens en als Goudsmid. Je zou bijna kunnen zeggen van ‘drop out’ naar boegbeeld!”

docent Huub Rogier

SUZANNE MISTE HET HEEL ERG OM MET HAAR VAK BEZIG TE ZIJN

“Ook geeft school een bepaalde structuur aan je leven die je eigenlijk wel wilt. Als je het laat versloffen op school is de drempel wel heel hoog. Het wordt eng omdat je docenten niet meer onder ogen durft te komen. Het schoolsysteem en ik botsen een beetje. Ik ben niet zo goed in procedures. Maar ik weet nu dat je voor het hele plaatje moet gaan wil je slagen.”

Suzanne had al haar gereedschap nog. En na een gepassioneerde motivatiebrief aan school en een paar goede gesprekken kon ze weer instappen in het tweede jaar. Praktijkvakken vindt ze het leukst. Goudsmiden, 2D vormgeven en 3D ruimtelijk vormgeven. Van de vakken graveren, edelsteenkunde of CAD mag je er twee kiezen. “CAD is goed voor je ruimtelijk inzicht en je kunt er later nog alle kanten mee op. Graveren is vrij lastig. Je moet er een vrij vaste hand voor hebben en echt wel kracht zetten. Het kost heel veel oefenen. Ik vind dat precieze werk juist heel leuk om te doen.”

WAARDEVOLLE STAGES EN MEEDENKENDE DOCENTEN

“Ik vind mezelf wel creatief. Ik denk dat iemand die op het creatieve niveau niet heel sterk is, niet zo snel voor het vak van Goudsmid zou kiezen. Ik vind mezelf ook vrij technisch aangelegd. Het technisch bezig zijn is ook een leuk onderdeel van de opleiding”. Daarnaast is het erg gezellig in Schoonhoven, ik heb er ook een tijdje gewoond. Echt een community gevoel, met een eigen studentenvereniging en feestjes. Er zijn altijd vrienden in de buurt, je hoeft nooit alleen te eten. Maar ik kom nu vooral naar school om er beter van te worden en ga dan weer naar huis. Ik sta er nu iets serieuzer in en ben vrij op mezelf. Dat is prima hier. Echt iedereen kan zichzelf zijn”.

“In mijn derde jaar ga ik een half jaar stage lopen. Je kunt dat in het buitenland doen. Maar er zijn net zulke goede bedrijven in Nederland. Ik heb er al een paar op het oog. In deze periode maak je ook een meesterstuk. Dat is spannend en gaaf om te doen”. “Iets opstarten waarmee je succesvol bent is best een uitdaging. Ik zou wel een online winkel willen, maar je moet wel realistisch zijn. En met dat ene unieke concept komen. Iets nieuws. Het is in ieder geval wel mijn streven om echt mijn eigen werk te verkopen. Ik zou dat omschrijven als ‘niet geometrisch’. Maar vooral organisch. Niet te strak. Maar ‘rough around the edges’. Dat past ook helemaal bij mij”.





7. ONZE MEDEWERKERS

Bij Zadkine zijn onze medewerkers ontzettend belangrijk. Alleen samen met alle lagen uit de organisatie kunnen wij de beste kansen voor onze studenten creëren. We vinden het daarom belangrijk een goede werkgever te zijn. Een werkgever die veiligheid en vertrouwen biedt, ook kansen creëert voor de medewerkers en zeker ook de nodige waardering toont. Onze medewerkers zijn immers degenen die iedere ochtend opnieuw hun mouw opstropen en er vol voor gaan.

In dit hoofdstuk lees je over:

- Sociale veiligheid
- Verbondenheid en bevlogenheid
- Werkplezier en duurzame inzetbaarheid
- Ontwikkeling en carrièreperspectief
- Gelijke kansen, diversiteit en inclusie
- Integriteit en kernwaarden

7.1 – GOED WERKGEVERSCHAP

Bij Zadkine hechten we er grote waarde aan een betrouwbare en fijne werkgever te zijn. Vanuit die drijfveer werken we aan een omgeving die vertrouwen geeft, waardering toont, ruimte biedt voor ontwikkeling en bovenal plezier laat ervaren. Wat in 2022 effect had op deze bevlogenheid en verbondenheid, was de afsluiting van de coronaperiode. Hierbij hebben onze medewerkers alles op alles gezet om het onderwijs in snel wisselende omstandigheden te continueren. We zagen dat we het maximale van medewerkers vroegen en kregen, maar daarvoor is wel een prijs betaald. Dit leidde in 2022 namelijk tot hoge werkdruk en -stress, wat resulteerde in hoger verzuim (door onder andere psychische klachten) en soms ook in langdurig uitval. Door inzet van NPO-gelden (Nationaal Programma Onderwijs) en het versneld inzetten op digitale ontwikkelingen konden we ervoor zorgen dat het onderwijs werd gecontinueerd.

In 2022 maakten we een start met een nieuwe werkplekconcept: Zadkine Flex. Hiermee creëren we een inspirerende werkomgeving om te leren en werken. Een nieuwe manier van werken dus, met meer gebruik van flexibele werkplekken en betere samenwerkingsplekken. De komende jaren rollen we dit concept verder uit

in fases. Iedere fase wordt geëvalueerd en aan de hand van de signalen van medewerkers weer verbeterd. Op de locaties Benthemplein en Marten Meesweg zijn de eerste werkomgevingen opgeleverd.

Gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en het streven van Zadkine om een goed werkgever te zijn, voerden we in 2022 nieuw beleid in voor het snel vervasten van medewerkers met een tijdelijk contract. Als we nieuwe medewerkers bekwaam achten en ze bevoegd zijn voor hun functie, krijgen zij na één jaar een vast contract. Zeker in de onrustige economische tijden merken we dat medewerkers hieraan veel waarde hechten.

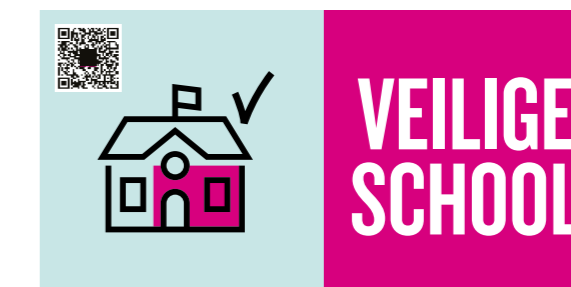
7.2 – SOCIALE VEILIGHEID

Alle locaties van Zadkine ronden in 2022 het Rotterdamse traject Veilige School met succes af. We hebben de aanbevelingen in de auditrapporten inmiddels in actie omgezet.

In 2022 nam het aantal meldingen van ‘verhard’ gedrag door studenten toe. Docenten deden meldingen van (zeer) ongewenst gedrag, nadat ze in de uitvoering van hun veilige publieke taak werden belemmerd. Ongewilde gebeurtenissen in de klas, de ‘korte lontjes’ van onze studenten, spraken boekdelen. Net als de onmacht onder personeel dat zich dikwijls voordeed. Niet alleen vanwege de wijze van aanpak, maar ook vanwege gebrek aan kennis en vaardigheid om de onveiligheidssituatie te voorkomen. In en buiten de klas.



Het College van Bestuur haalde in oktober 2022 in gesprekken met medewerkers ervaringen met sociale (on)veiligheid op. Hieruit kwam een actieplan voort, dat is vastgesteld en in uitvoering is genomen. Belangrijke pijlers uit het actieplan zijn: nadrukkelijker aandacht voor de sociale ontwikkeling van de student en het aanbieden van training aan medewerkers voor het omgaan met agressie en weerbaarheid.



7.3 – VERBONDENHEID EN BEVLOGENHEID

In november 2022 zette Zadkine een medewerkers-onderzoek uit. De medewerkers kregen daarbij de gelegenheid om feedback te geven over werken bij Zadkine. Ten opzichte van 2021 zien we een lichte niet-significante daling op betrokkenheid en bevoegenheid en een relevante lichte daling op werkgeverschap. Daarnaast zien we vooruitgang op aspecten als de balans werk/privé, de tijd die medewerkers ervaren voor taken, het achter de doelstellingen van Zadkine staan en de doorgroeimogelijkheden. Ons onderzoeksbureau Effectory ziet verder dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn en graag willen groeien. Tegelijkertijd toont het onderzoek aan dat de werkdrukbeleving iets is toegenomen (een relevant verschil in de groep Onderwijs); dit blijft een terugkerend thema.



7.4 – WERKPLEZIER EN DUURZAME INZETBAARHEID

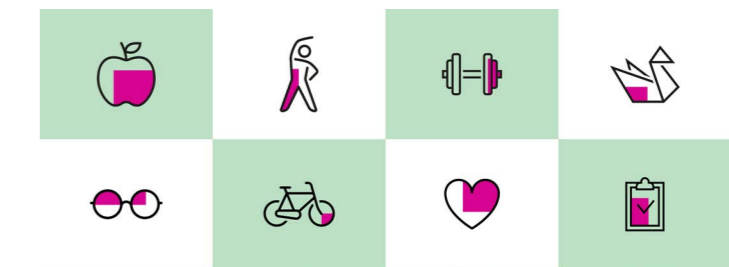
Aandacht voor werkgeluk/-plezier vanuit de pijler duurzame inzetbaarheid kreeg ook in 2022 doorlopend aandacht. We zijn ervan overtuigd dat medewerkers hun werk beter aankunnen als zij lekker in hun vel zitten. Daarom geven we ze graag een extra zetje om te (blijven) kiezen voor een gezonde leefstijl. Met de focus op persoonlijke zelfzorg.

Onderstaande initiatieven boden we in 2022 aan medewerkers aan.	
Stoelmassage	Hele jaar
Ergo-coaching	Hele jaar
Fruit op het werk	Hele jaar, roulerend per 3 maanden
Week van de Vitaliteit	28 – 31 maart en 10 – 14 oktober
Week van het Geld	28 maart – 1 april
Nooit meer te druk (webinar)	10 maart
Grip op stress (webinar)	31 maart
Wandel tijdens je Werkdag	7 april
Goodie Bag Vitaliteit	30 augustus
Vitaliteitspoll	10 – 14 oktober
Visie op financiële vitaliteit	Q3
Omgaan met Geldstress (webinar)	8 december

Daarnaast deden we een uitvraag waarvan medewerkers energie krijgen. Dit is het beeld dat we daaruit terugkregen.

Waarvan krijg je energie op je werk?	Onderwijs	Servicedienst	College van Bestuur en staf
1	Doen waar je goed in bent	Doen waar je goed in bent	Doen waar je goed in bent
2	Steun van collega's	Flexibiliteit	Autonomie
3	Autonomie	Steun van collega's	Maatschappelijk relevant werk
4	Maatschappelijk relevant werk	Steun van leidinggevende	Flexibiliteit/steun van collega's

Vanuit het perspectief van goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid hebben we connecties met verschillende netwerken en projecten in Rotterdam. Dit zijn Leraar van Buiten en Facta non Verba. Deze dragen bij aan het werven van mogelijke kandidaten en/of zij-instromers bij Zadkine, maar fungeren ook als platform voor medewerkers die hun horizon willen verbreden.



Leraar van buiten

In 2022 droeg Zadkine voor de vierde keer bij aan het project Leraar van Buiten. Dit is een jaarlijks terugkerend project van de gemeente Rotterdam, gericht op het terugdringen van het lerarentekort in Rotterdam en omgeving. De doelgroep bestaat uit personen die overwegen hun huidige baan buiten het onderwijs in te wisselen voor een baan in het onderwijs, de zogenaamde ‘zij-instromers’. Voor geïnteresseerden in Zadkine creëerden we mogelijkheden om een kijkje in onze mooie organisatie te nemen. Bijvoorbeeld door een dag met een docent mee te lopen. Op deze wijze hopen we meer mensen enthousiast te maken voor het Rotterdamse docentschap binnen het mbo.



7.5 – ONTWIKKELING EN CARRIÈREPERSPECTIEF

Ons belangrijkste kapitaal zijn alle medewerkers van Zadkine. We vinden het belangrijk dat medewerkers steeds meer regie nemen over hun eigen ontwikkeling en met en van elkaar leren. Het doel is dat zij zichzelf kunnen ontwikkelen binnen hun functie en binnen Zadkine.

STRATEGISCH PROGRAMMA PROFESSIONALISERING

Om de ontwikkeling van medewerkers te ondersteunen, is het vierjarig strategisch programma Professionalisering in het leven geroepen. Dit programma rondde we in september 2022 af. Behaalde resultaten zijn onder andere: de visie op leren en ontwikkelen binnen Zadkine, herinrichten van MD-trajecten, opstellen van de Zadkine-kernwaarden, herziening van de gesprekkencyclus en oprichting van de Zadkine Academie. Met deze resultaten is de basis gelegd van waaruit Zadkine zich op structurele wijze (verder) kan ontwikkelen. Het strategisch programma als zodanig is weliswaar beëindigd, maar ontwikkelen en leren van en met elkaar blijft hoog in het vaandel van Zadkine staan.

DOORONTWIKKELING VAN DE ZADKINE ACADEMIE

De Zadkine Academie heeft als doel dé centrale plaats in de organisatie te zijn waar activiteiten en initiatieven op het gebied van leren en ontwikkelen voor alle medewerkers bij elkaar komen. Wij zijn gestart met een standaardaanbod rondom leren en ontwikkelen. In 2022 is dat aanbod meer op maat gemaakt/bijgesteld en is er ambitie om dit stapsgewijs te verrijken op basis van strategische ontwikkelingen en de behoefte van de teams en medewerkers. Een multidisciplinair projectteam werkt eraan om het leren en ontwikkelen goed te gaan faciliteren binnen de organisatie, waaronder een ontwikkeltraject LB-LC.

LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

Om de toekomst vorm te geven en visie en ambities van Zadkine te realiseren, hebben we leiderschap nodig. Leiderschap draagt bij aan een veilig en stimulerend werk- en leerklimaat en aan vertrouwen. Hierdoor kunnen we ons als organisatie aanpassen aan veranderende omstandigheden en onze teams daarin faciliteren en coachen.

Mede als gevolg van corona gaven we een aantal leiderschapsinitiatieven anders vorm. Omdat we aan deze initiatieven grote waarde hechten, hebben we ook hier een modus gevonden om te blijven investeren in leiderschapsontwikkeling. Dat deden we met de Leiderschapsdagen (met alle leidinggevendenden), de 24-uursessie met directeuren en het College van Bestuur en onze MD-programma’s voor potentials en leidinggevendenden die gestart zijn bij Zadkine. Deze laatste twee programma’s zijn in 2022 geëvalueerd en in cocreatie met een externe partij aangepast. Ze sluiten hierdoor nu beter aan op Zadkine en zijn volledig gericht op leiderschap binnen de Zadkine-context. Beide programma’s staan in het teken van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap. Samen groeien en talentontwikkeling begint bij onze (toekomstige) leiders en wij zijn trots dat we deze programma’s konden verbeteren na feedback van de deelnemers.

De serie Leiderschapsdagen die in 2021 zijn gestart, kregen in 2022 een vervolg. De organisatie van de Leiderschapsdagen betreft een cocreatie van diverse afdelingen. Het doel: de visie, missie, strategie, praktische tools én persoonlijke ontwikkeling combineren. Zo informeren, inspireren en activeren we leidinggevendenden om uiteindelijk het geluk van onze medewerkers én studenten te verhogen. In 2022 waren de thema’s ‘De kracht van het beeld’ en ‘De kracht van het luisteren’ voor de doorvertaling van de missie, visie en strategie van Zadkine. In november 2022 startte een nieuwe serie Leiderschapsdagen, waarbij de nieuwe strategie van Zadkine centraal staat.

STAGIAIRES

We halen graag gemotiveerde stagiaires in huis. Zij brengen recente theoretische kennis in en hebben een actuele kijk op het werk. Ook de assistentie die stagiaires bieden in de uitvoering is belangrijk. In 2022 begeleiden we in totaal 250 stagiaires, waarvan 209 in de colleges en 41 binnen de ondersteunende diensten. Daarnaast zijn in 2022 17 leraren in opleidingen (LIO-ers) bij Zadkine aangesteld. Dit betreft laatstejaarsstudenten van een lerarenopleiding. Omdat de begeleiding van stagiaires om scherpere qua overdracht vraagt, heeft het een positief effect op de professionalisering van Zadkine.

SAMEN OPLEIDEN BIJ ZADKINE

Van de hiervoor genoemde 250 stagiaires vallen er 113 (waarvan 14 leraren in opleiding) onder ‘Samen Opleiden bij Zadkine’. Dit betreft het begeleiden van studenten van de lerarenopleidingen van Hogeschool Rotterdam en maakt deel uit van de opleidingsschool RPO Rijnmond. Behalve in stageplaatsen voorziet Zadkine ook in de begeleiding van deze studenten tijdens hun stageperiode. Door begeleiders zorgvuldig te selecteren en een training te laten volgen, zijn zij goed in staat om de studenten te begeleiden en te coachen. Deze coachende vaardigheden kunnen zij ook inzetten voor onze eigen studenten en waar mogelijk zelfs collegiaal binnen de teams. Begeleiders leren óók van stagiaires. Hierdoor draagt Samen Opleiden bij Zadkine bij aan onze algemene professionalisering en aan de verbetering van ons onderwijs.

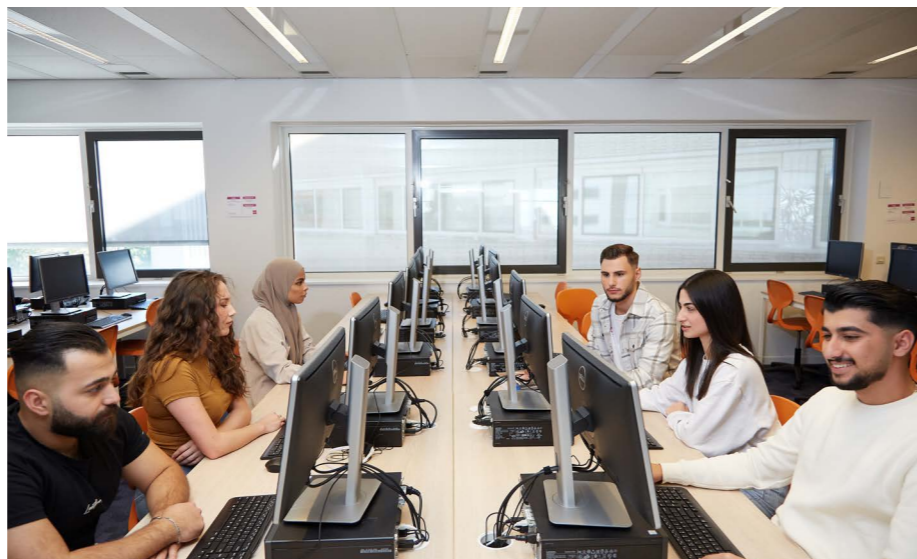
PEDAGOGISCH DIDACTISCH GETUIGSCHRIFT (PDG)

Docenten die qua opleiding nog niet aan de (volledige) benoembaarheidseisen voldoen, kunnen onder voorwaarden de PDG-opleiding (Pedagogisch Didactisch Getuigschrift) gaan volgen. In 2022 zijn 3 PDG-trajecten gestart. Hieraan nemen in totaal 39 collega’s deel. In de afgelopen jaren is er sprake van een toename van het aantal zij-instromers in het onderwijs breed. Dit beeld is ook bij Zadkine terug te zien in het aantal deelnemers dat de afgelopen jaren deelnam aan de PDG-opleiding.

2019	2020	2021	2022
19	21	33	39

ROTTERDAMSE LERARENBEURS

De gemeente Rotterdam biedt onderwijsprofessionals de mogelijkheid om in het kader van de regeling Rotterdamse Lerarenbeurs een ontwikkelactiviteit te ondernemen. In 2022 is aan 39 collega’s een dergelijke beurs toegekend. Dit betreft een jaarlijks terugkerende regeling. Informatie hierover delen we onder andere op de Zadkine Portaal.



7.6 – GELIJKE KANSSEN, DIVERSITEIT & INCLUSIE

Op het gebied van diversiteit & inclusie koos Zadkine voor een ontwikkelingsgerichte aanpak. Daarbij laten we ons ondersteunen door het Kennispunt MBO Gelijke Kansen, Diversiteit en Inclusie en participeren we in een wetenschappelijk onderzoek. De koplopersgroep ging in 2022 van start met een ambitieverkenning. Ook zijn dialoogsessies ingepland/gevoerd, waarin de focus ligt op het gesprek met de medewerkers. Verder werkten we aan een toolkit voor de vijf dimensies van diversiteit & inclusie, die digitaal beschikbaar is voor alle medewerkers. Tevens heeft Zadkine een zesde toegevoegd: financiële armoede.

We vinden het belangrijk dat we met activiteiten aansluiten bij regionale/landelijke themadagen, zoals Rotterdam Pride, Week van de Armoede en Keti Koti. En, dat we verbinding zoeken met de koplopersgroep Burgerschap, met de collega die armoedebestrijding in haar portefeuille heeft.

Zadkine staat voor brede welvaart voor alle medewerkers en studenten. In dat kader kregen alle studenten als eindejaarsgeschenk twee cadeaubonnen om te besteden binnen de eigen school, bijvoorbeeld bij de bakkerij, de kapper en/of de schoonheidsspecialiste.

Zadkine is in het kader van haar ambities actief lid van het platform 010Inclusief, waarbij toegewerkt wordt naar een plan van aanpak. Dit proces hopen we in 2023 af te ronden.

Eén van de dimensies is arbeidsvermogen. Op dat vlak zien we dat er in coronatijd geen nieuwe participatiebanen zijn gecreëerd, terwijl er wel mensen overgegaan zijn naar de vaste posities. We zorgen er als goed werkgever voor dat deze mensen de benodigde begeleiding krijgen. Ook maken we een plan voor 2023 om nieuwe vacatures te creëren conform de banenafspraken.

7.7 – VERZUIM, TOELICHTING OP DE KERNCIJFERS

VERZUIM

Terugblik 2022

De veerkracht bij onze medewerkers, zoals benoemd in het vorige jaardocument, konden wij ook in 2022 opnieuw waarnemen. Tijdens het gehele jaar moesten we onze weg weer vinden in het opnieuw samenkomen op locaties, terwijl we op collectief en individueel niveau te maken hadden met de naweeën van corona. De psychosociale arbeidsomstandigheden waren voor veel medewerkers een lange periode verre van optimaal; de effecten hiervan zijn nog merkbaar. Ook is het gedurende de pandemie nog lastiger gebleken re-integratie naar werk vorm te geven. We hebben forse investeringen gedaan in het creëren van fijne werkplekken die duurzame inzetbaarheid ondersteunen door 1) afwisseling in werkvormen te faciliteren, 2) zowel zakelijke als meer informele contacten te stimuleren en 3) maatwerk toe te kunnen passen op individuele wensen en behoeften. Op het gebied van preventie waren er diverse initiatieven, die bijdragen aan vitale en betrokken medewerkers. Desondanks sloten we het jaar 2022 af met een verzuimpercentage van 7,6 procent. Hiermee sluiten wij – helaas – aan bij de landelijke trend, waarbij het verzuim binnen de sectoren onderwijs en zorg van oudsher hoger scoren dan andere sectoren.

Een andere, niet helpende, ontwikkeling is de maatschappelijke trend dat steeds meer mensen te maken krijgen met financiële zorgen. Bekend is dat deze zorgen vrijwel altijd leiden tot stress en verminderde aandacht op het werk met als mogelijk gevolg uitval, dus verzuim. Dit gecombineerd met de stijging van het gevoel van sociale onveiligheid als gevolg van corona en de toename van ongepast gedrag binnen het onderwijs maakt dat wij als werkgever alert zijn. We dienen de aandacht voor onze medewerkers en wat zij nodig hebben om het werk kwalitatief goed en prettig uit te voeren onverminderd voort te zetten.

Vooruitblik

De afgelopen jaren investeerden we flink in de professionalisering van onze verzuimaanpak. We traiden leidinggevenden en verbeterden de communicatie en informatievoorziening richting medewerkers. Ook ondersteunen de onderliggende processen nu nog beter de gezamenlijke verantwoordelijkheid om aan wettelijke verplichtingen omtrent dit thema te voldoen. We maken nu een start met de volgende fase: we willen een dieper begrip verkrijgen van het complexe samenhangend geheel van factoren die het presteren van medewerkers beïnvloeden. Naast uiteraard het bestendigen van de reeds behaalde resultaten. Kortom, wij ontwikkelen onze verzuimaanpak door naar de inrichting van gezondheidsmanagement. Dit betekent een verschuiving van aandacht van preventie en behandelen van verzuim naar het investeren in de veelheid van factoren die samenhangen met duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Voor 2023 hebben wij in ieder geval op de agenda staan: een evaluatie van de inrichting van onze verzuimorganisatie, opnieuw trainingen aanbieden aan leidinggevenden en medewerkers, hulp en coaching bij financiële vraagstukken en vervolgcacties op het vlak van sociale veiligheid.

Wat voor een blijvende verandering zal zorgen, is een geïntegreerde aanpak gericht op een dieper begrip van alle samenhangende factoren tezamen met de discipline om vast te houden wat al is bereikt.

7.8 – INTEGRITEIT EN KERNEWAARDEN

Zadkine staat voor een open en veilige cultuur, waarin integer werken vanzelfsprekend is. Deze integriteit staat of valt met het gedrag van medewerkers en de keuzes die zij maken. We stimuleren een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid. In 2022 is gestart met de opstelling van een nieuwe gedragscode, die in 2023 op de website wordt gepubliceerd.

In ons werk laten we ons leiden door onze drie kernwaarden: Innovatief, Eigenaarschap en Passie voor onderwijs. In verbondenheid met elkaar geven deze richting aan hoe we bij Zadkine werken en mensen laten groeien. Elke dag weer. De kernwaarden zijn leidend voor ons allemaal.

Onze vertrouwenspersonen zijn het luisterend oor en zijn beschikbaar voor medewerkers die ongewenst gedrag ervaren. Het team van vier vertrouwenspersonen heeft een onafhankelijke status. Tevens hebben we een klachtenregeling en een klokkenluidersregeling binnen Zadkine.

VERTROUWENSPERSONEN

Ook in 2022 ging het team van vertrouwenspersonen hard aan de slag met de binnengekomen meldingen. Het team bestaat uit vier collega's. Kieta van Dillenburg en Peter van Suijlekom zijn sinds 2018 actief. Sinds september 2022 kwamen daar Jos Heeren en Sevtap Kivanc bij. De twee nieuwe collega's hebben inmiddels de opleiding tot vertrouwenspersoon afgerond en zijn volledig ingewerkt.

Door alle onthullingen in de media op het gebied van ongewenst gedrag stond dit onderwerp in 2022 sterk in de belangstelling. Het melden van ongewenst gedrag kreeg hierdoor een betere acceptatie. Wij vermoeden dat deze belangstelling ook drempelverlagend werkte om dit gedrag daadwerkelijk te melden, een goede ontwikkeling.

WERKWIJZE EN COMMUNICATIE

Een melder heeft verschillende mogelijkheden om met het team vertrouwenspersonen in contact te komen en een afspraak te maken. De mogelijkheden zijn weergegeven op de Portal van Zadkine.

- Fysiek gesprek met de melder
- Telefonisch of via MS Teams rechtstreeks met de vertrouwenspersoon naar keuze
- Via een centraal e-mailadres, beheerd door het team
- Via e-mail naar een van onze collega's via de Portal
- In enkele gevallen via HRM

Het team komt wekelijks bijeen voor een werkoverleg/intervisiebijeenkomst. Naast praktische zaken bespreken de vertrouwenspersonen dan ook casussen. Integriteit en privacy zijn in dit werk heel belangrijk om kennis en vaardigheden in handelen goed op peil te houden.

THEMATIEK

Bij de meldingen kan een verscheidenheid aan zaken naar voren komen, zoals pesten, intimidatie, bedreigingen of een onveilig gevoel. Soms is een gesprek al voldoende om een collega te helpen de draad weer op te pakken of zelf het initiatief te nemen tot een oplossing. Meestal bestaat begeleiding uit meerdere sessies. Ook gesprekken bijwonen met derden komt soms voor.

Er zijn zaken die via een formele klachtenprocedure worden behandeld. Dit kan op collegeniveau zijn of op het niveau van het College van Bestuur. In dit laatste geval kan het College van Bestuur gebruikmaken van een onderzoeksbureau.

In 2022 waren er in totaal 31 meldingen die betrekking hadden op ongewenst gedrag. Een lichte stijging ten opzichte van het jaar daarvoor. Wat eruit springt, zijn intimidatie en een onveilig gevoel. Veel van de meldingen hebben te maken met conflicten met de opleidingsmanager.

Soms lopen zaken over een langere periode door. Een casus in 2022 wordt dan verder in behandeling genomen in 2023. In verband met de vertrouwelijkheid doet Zadkine hierover in dit jaarverslag verder geen mededelingen.

ALGEMENE BEZWARENCOMMISSIE

Zadkine heeft overeenkomstig artikel 12.3 van de CAO MBO een interne geschillencommissie: de algemene bezwarencommissie Zadkine (ABC). Als een werknemer een rechtspositioneel geschil heeft met Zadkine, kan hij of zij dit geschil voorleggen aan de algemene bezwarencommissie. Deze commissie kent een eigen reglement dat in samenspraak met de ondernemingsraad tot stand is gekomen.

Het College van Bestuur benoemt de leden van de algemene bezwarencommissie. De commissie bestaat uit drie leden en hun plaatsvervangers. Leden van de commissie hoeven niet per se een arbeidsrelatie met Zadkine te hebben. Eén lid (en diens plaatsvervanger) wordt benoemd op voordracht van de ondernemingsraad. De commissie kent een onafhankelijke externe voorzitter.

De uitspraak van de algemene bezwarencommissie is een advies aan het College van Bestuur, dat de gedane uitspraak al dan niet kan overnemen.

In 2022 heeft de algemene bezwarencommissie drie bezwaarschriften afgehandeld.

KLOKKENLUIDERSREGELING

De klokkenluidersregeling biedt medewerkers van een organisatie de mogelijkheid om vermeende onregelmatigheden binnen de organisatie kenbaar te maken,

zonder benadeling van de eigen belangen. De regeling is in 2014 vastgesteld door de Raad van Toezicht en goedgekeurd door de ondernemingsraad.

De regeling is gepubliceerd op de website van Zadkine. In 2022 is geen gebruikgevoerd van de klokkenluidersregeling. Ook zijn er geen meldingen gedaan bij de klokkenluiderscommissie.

In 2023 wordt de klokkenluidersregeling aangepast aan de veranderende wetgeving.



AYSEGÜL OVER DE BAND MET HAAR STUDENTEN

Het oorspronkelijke verhaal is gepubliceerd op [Onderwijs.010](#).

Aysegül Semiz (29) is docent Pedagogiek bij Zadkine en schittert in een campagne van de gemeente Rotterdam. In deze +R campagne staan de verhalen van Rotterdamse leraren en pedagogisch medewerkers centraal. Hierin vertellen ze over de voordelen van Rotterdam voor hun beroepsgroepen. Waarom werken ze zo graag in Rotterdam? Wat halen zij uit de stad en nemen ze mee in hun werk? Waarom maakt Rotterdam voor hen het verschil? En hoe maken zij het verschil voor Rotterdam?



“Studenten gaan op pad en spreken mensen die actief zijn in zorg en welzijn en de mensen waar het om gaat. Dat is een rijke leerschool.”

“Na mijn havo en hbo Pedagogiek in Rotterdam wist ik echt niet wat ik wilde. Mijn nichtje tipte me voor de verkorte lerarenopleiding. De opleiding duurde een jaar en van de gemeente ontving ik een beurs voor deze kopopleiding. Tijdens mijn stage op Zadkine wist ik zeker dat ik met jongeren wilde werken. De combinatie van de persoonlijke contacten, het sociale in de klas en jonge mensen echt iets kunnen bijbrengen, geeft me nu nog dagelijks energie. Lesgeven is voor mij geen individuele zaak. Binnen Zadkine stap je snel naar andere teams toe. Toen ik startte heb ik meegekeken bij de technieklessen; dat inspireerde me voor mijn lessen.”

Dierbare band met studenten

“Sinds 2018 heb ik een vast contract bij Zadkine. Ik geef hoofdzakelijk les in de eerstejaarsklassen. Heel dierbaar is de band die ik opbouw met de leerlingen van mijn LOB-klas, dat staat voor loopbaanontwikkeling- en begeleiding. Ik zie hoe mijn studenten aan het begin van het jaar binnenkomen, maak hun persoonlijke ontwikkeling mee en zie de groepsdynamiek veranderen. Studenten met een laag zelfvertrouwen die stilletjes en onopvallend aanwezig zijn groeien: ze durven meer, worden mondiger en geven gave presentaties aan de groep. Dit geeft me zo veel voldoening. In mijn klassen zitten jongeren van 18 tot zelfs 30 jaar en we hebben diepgaande en waardevolle gesprekken over thuis, relaties, samenwerken en toekomstdromen.”

Vooruitkomen in het leven

“Als je goed contact hebt met de groep, hoef je ook minder vaak op te treden als politieagent. Ik ben blij met de tips die de studenten me geven: ze vinden mijn uitleg duidelijk, waarderen mijn geduld en kunnen altijd bij me terecht. En wat de tips betreft: ze hebben gelijk. Ik moet nog leren eerder in te grijpen. Wat mij in het onderwijs trekt? Je raakt een stukje van het leven van een ander. Dat heb je in de zorg, waar je een ander helpt. Maar dus ook in het onderwijs waar je leerlingen verder helpt in hun leven. Als docent kun je een goede basis leggen voor hun verdere ontwikkeling, als mens en naar de arbeidsmarkt toe. Ze kunnen met een

diploma vooruitkomen in het leven. Ik geniet van de dankbaarheid en blij gezichten tijdens de diploma-uitreiking.”

Verhalen, perspectieven en reflecties

“Je moet als docent aansluiten op de beleving van studenten en ik breng de theorie met veel interactie met de klas en met voorbeelden die ze herkennen. Het mooie van Rotterdam is dat we multiculturele klassen hebben; een hele heterogene groep met verschillende achtergronden. Die dynamiek geeft andere verhalen, perspectieven en reflecties. Aan mij om ervoor te zorgen dat studenten die vaak persoonlijke ervaringen willen delen.”

De wijk in

“De stad is een prima middel om theorie en praktijk bij elkaar te brengen. We halen de Rotterdamse sociale kaart in de lessen en verkennen de wijken. De opdrachten en projecten hebben binding met de stad en haar bewoners. Hoe worden armoede en schuldhulpverlening opgepakt? Wat is er voor jongeren en ouderen aan zorg en activiteiten? Wat doet een voedselbank, voor wie en hoe kun je voedsel inzamelen? Welke initiatieven zijn er voor de verschillende culturen in de stad? Natuurlijk kun je online veel vinden. Maar als je gewoon door een wijk wandelt en de locaties opzoekt, krijg je een gevoel bij de theorie en de woorden van de website. Studenten gaan op pad en spreken mensen die actief zijn in zorg en welzijn en de mensen waar het om gaat. Dat is een rijke leerschool.”

Je staat nooit stil

“Ik wil meer betekenen voor mijn studenten en daarvoor start ik in het najaar van 2022 met mijn master ‘Leren en innoveren’. Op deze school wil ik onderzoeken hoe we de onderwijskwaliteit kunnen verbeteren. Hoe maak je lessen interessanter? Hoe zet je online beter in? Hoe motiveer en betrek je studenten? Echt, als Rotterdamse docent sta je nooit stil en kun je je blijven ontwikkelen. Op die manier blijft lesgeven leuk en uitdagend.”



8. FINANCIËN EN BEDRIJFSVOERING

In dit hoofdstuk lees je over:

- Ontwikkelingen ICT dienstverlening
- Ontwikkelingen huisvesting
- Ontwikkelingen digitale strategie
- Financiële informatie
- De financiële meerjarenraming
- Financiële risico's en beheersingsmaatregelen

8.1 – ONTWIKKELINGEN OP HET GEBIED VAN DIENSTVERLENING EN SERVICES

In 2021 kondigden de diensten aan in hun gezamenlijke meerjarenplan met elkaar te willen werken aan een verbetering van de dienstverlening aan de student en medewerker en een intensievere ondersteuning van het onderwijs.

We streven naar excellente service en dienstverlening, waarbij we de studentbeleving centraal willen stellen.

De diensten hebben hier allen de nodige verbeteracties binnen hun afdelingen op gezet.

Afdeling Algemene Ondersteuning (AO), de grootste Servicedienst binnen Zadkine, is in 2022 gestart met de uitvoering van haar programmaplan Van Algemene Ondersteuning naar Serviceorganisatie, dat december 2021 verscheen.



De eerste successen zijn in 2022 behaald:

- Er is een digitaal Servicepunt voor studenten ingericht, waar 24/7 informatie te vinden is of waar een student een melding kan doen.
- De verschillende loketten binnen AO zijn gebundeld tot één loket; het Servicepunt op locatie is sinds studiejaar 2022-2023 een centrale front office geworden, zodoende hoeven studenten niet meer te zoeken naar welk loket ze met hun vragen moeten gaan.
- Er is een begin gemaakt de administratieve processen binnen deze dienst te herijken, te uniformeren en te toetsen op klantefficiency.

- In september 2022 is een pilot gestart om dichterbij het onderwijsteam en de student te zitten (letterlijk), waarbij de verzuimmedewerker een grotere rol krijgt in het sturen op verzuimreductie en het begeleiden van de onderwijsteams. De pilot vindt plaats bij de opleiding Sport & Bewegen te Hoogvliet. De pilot is nog maar net begonnen, maar de eerste resultaten zijn bemoedigend. Eind 2022 was het verzuimcijfer al met 6% gedaald. In 2023 wordt een verdere evaluatie gedaan en zal worden bekeken of de pilot uit te breiden is naar andere opleidingen.
- Om tot betere en eerdere lesroosters te komen, is een optimalisatieplan gemaakt. Basis gedachte is dat de onderwijscolleges meer ondersteuning gaan krijgen doordat de roostermakers meer planningswerkzaamheden zullen gaan uitvoeren. Het plan wordt momenteel in samenwerking met de Colleges verder aangescherpt en kan dan in 2023 een pilot fase in.
- MYX, onderdeel van Xedule roosterprogramma, is geïntroduceerd als applicatie, waarbij gepersonaliseerd leren mogelijk gemaakt worden in de roosters, doordat studenten kunnen inschrijven op lessen. Dit vraagt uiteraard ook een ander aanbod en inrichting van het onderwijs en rooster systeem. In 2022 is bij diverse teams gepilot en geëxperimenteerd. De resultaten zullen voorjaar 2023 worden geëvalueerd.

In het kader van het robuuster maken van uitvoeringsprocessen, is de afdeling Algemene Ondersteuning 2021 gestart met het Zadkine brede programma Digitalisering Examineringprocessen. Een groot en omvangrijk programma, dat enkele jaren in beslag zal nemen. De uitvoerende examenprocessen zullen worden geüniformeerd, waardoor verdergaande digitalisering mogelijk is wat efficiency oplevert, risico's in de examineringsprocessen vermindert en werkdruk zal doen verminderen bij onderwijsteams, examenbureaus en examencommissies.

In 2022 zijn de volgende deelprojecten gestart en deze zullen in 2023 verder worden ontwikkeld en uitgevoerd volgens de projectplannen:

- Digitaal examendossier per student: Een succesvolle pilot is gestart bij Optiek eind 2022, die in 2023 verder zal worden geïntensiveerd en uitgebreid naar andere opleidingen. Op deze manier werken we toe naar gestructureerde archivering van examens en resultaten alsmede het verminderen van papieren

archieven.

- Er is een advies rapport Herijking Examenorganisatie Zadkine opgeleverd aan het College van Bestuur, met adviezen voor het herinrichten van de examenorganisatie.
- Eenduidige planning en roostering van examens: er is een optimalisatievoorstel opgeleverd voor het verbeteren van Toets & Examenlogistiek in de volle breedte. De eerste fase van het voorstel behelst het centraal plannen van de instellingstoetsen. Dit helpt het onderwijzend personeel te ontlasten, maar ook om hierin een kwaliteitsslag te kunnen maken. Dit voorstel is najaar 2022 door de Stuurgroep van het programma goedgekeurd en wordt aan het College van Bestuur voorgelegd. We verwachten hier in 2023 gefaseerd mee te kunnen starten.
- De organisatie en ondersteuning (beheer en gebruikersondersteuning) van examenapplicaties: In 2022 hebben we een gedetailleerde business case opgeleverd voor het centraliseren van het functionele beheer van examenapplicaties, om het onderwijzend personeel te ontlasten en de kwaliteit te verbeteren. We zullen in 2023 beginnen met de uitvoering van dit plan.

8.2 – ONTWIKKELINGEN OP HET GEBIED VAN FACILITEITEN, HUISVESTING EN DUURZAAMHEID

In 2022 heeft de dienst Facilitair, Huisvesting & Vastgoed Management (FHVGM) samen met de dienst Algemene ondersteuning (AO) verdere invulling gegeven aan de vastgestelde facilitaire visie.

Conform de onderwijsvisie van Zadkine willen we het verschil maken door professionalisering, (persoonlijke) ontwikkeling en continue verbetering, de mouwen op te stropen, nieuwsgierig te blijven en inspirerend te zijn voor onze studenten in onze voorbeeldrol. Samen maken we Zadkine. Samen maken we Facilitair Management en dragen we op deze wijze bij aan de verdere professionalisering van onze dienstverlening.

Wij focussen op de volgende pijlers:

- Wij stellen de klant centraal
- Wij denken vanuit keten en regie
- Wij handelen vanuit eigenaarschap en gastvrijheid
- Wij innoveren en verbeteren continu

In 2022 zijn voor de belangrijkste processen de gehele keten onderzocht, processen herschreven en opnieuw ingericht. Samen brengen deze diensten onze visie en ambities in de praktijk door dezelfde doelen na te streven. Drie aandachtsgebieden liggen hieraan ten grondslag: klant(-vraag), team en structuur.

Verder is binnen FHVGM een eerste start gemaakt middels het Plan van Aanpak inrichting Contractmanagement. De eerste stappen zijn gezet middels de invulling van de positie contractmanager, beleidsmedewerker en is het eigenaarschap beter belegd binnen onze organisatie.



**GASTVRIJ EN
PERSOONLIJK MET
LEF FACILITEREN
VAN GELUK EN
SUCCES.**



**GASTVRIJ EN
PERSOONLIJK MET
LEF FACILITEREN
VAN GELUK EN
SUCCES.**



**GASTVRIJ EN
PERSOONLIJK MET
LEF FACILITEREN
VAN GELUK EN
SUCCES.**

HUISVESTINGSSTRATEGIE

In de afgelopen jaren vertaalden we de onderwijsvisie naar een huisvestingsvisie met een beeldkwaliteitsplan, het onderwijsconcept, het werkplekconcept en de onderwijsnormering op het gebied van huisvesting. Dit alles heeft uiteindelijk geresulteerd in een haalbare en betaalbare huisvestingstrategie voor de komende vijf jaar.

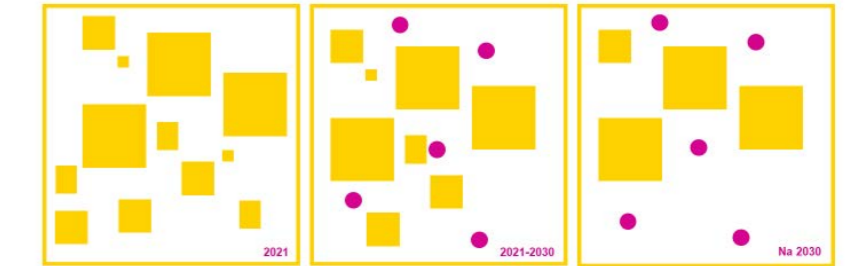
Wat is het plan?

De uitgangspunten van de huisvestingstrategie zijn als volgt samen te vatten:

- Huisvestingsconcept ondersteunt de onderwijsvernieuwing
 - 010 Academies (zichtbaar en werkt als katalysator voor onderwijsvernieuwing)
 - Flexibel en op maat, persoonlijk carrière pad, individuele leerlijn
 - Crossovers
 - LLO
 - Samenwerking met bedrijfsleven
- Huisvesting conform norm Zadkine. Dit betekent dat 25% van de huidige vastgoed moet worden afgestoten
 - Norm is haalbaar, maar vraagt behoorlijke wijziging in werk (roostering, ruimte delen, online, thuiswerken).
 - Pas na een verbouwing kunnen colleges gehuisvest worden volgens de huisvestingsnorm
 - Activiteiten gerelateerd werkplekconcept is voorwaardelijk voor haalbaarheid norm
- Studie/ werkgeluk
 - Studenten hebben een geweldige tijd (meer afwisseling, meer ontmoeten, “er is in mij geïnvesteerd”)
 - Onze professionals inspireren (meer afwisseling, meer ontmoeten, “er is in mij geïnvesteerd”)
- Locatie
 - Middenin wereldplek Rotterdam
 - Herkenbaar als Zadkine
 - Op loopafstand van de OV knooppunten
- Verduurzaming huisvesting
- Van veel kleinere locaties naar een aantal locaties van voldoende schaalgrootte

- Volume om groei en krimp op locatie op te vangen zonder telkens te verbouwen (schaal Benthemplein)
- Volume op locatie voor efficiënt ruimtegebruik en het delen van algemene voorzieningen

Wensportefeuille



Versnipperde huisvesting. Historisch gegroeid. Stapsgevis naar minder locaties. Afstoten van locaties op natuurlijke momenten. Satellieten voor onderwijsvernieuwing en samenwerking met bedrijfsleven. Beschouwingstermijn van dit huisvestingsplan. Naar eindbeeld met flexibele clusters met schaal. Middenin wereldplek Rotterdam. Satellieten voor onderwijsvernieuwing en samenwerking met bedrijfsleven.

Zadkine

Dit heeft voor de korte termijn (2021-2026) geleid tot de vaststelling van de volgende projecten:

	Project		Jaar
1	Vernieuwing Benthemplein	Onderwijsvernieuwing en efficiënter ruimtegebruik	2021-2022
2	010 academies (5x)	Onderwijsvernieuwing, impuls samenwerking bedrijfsleven, zichtbaar in de stad	2022-2026
3	Upgrade Sportlanen 13 en 15	Investeren in kwaliteit in afwachting van definitieve oplossing	2022-2023
4	Vervanging Dakotaweg	Noodzakelijke vervanging, nieuwbouw (of huur) nabij PAL of BHP	2024
5	Vervanging Frankendaal	Noodzakelijke vervanging, huur in Zuid	2025
6	Vervanging Aluminiumstraat	Noodzakelijke vervanging, nieuwbouw (of huur)	2025

Wat is gerealiseerd?

Per maart 2023 is het volgende gerealiseerd:

- Vernieuwing Benthemplein
 - Inrichting tussenverdieping: creëren van ontmoetingsruimte voor studenten is gereed
 - Herhuisvesting van de diensten op Benthemplein en Marten Meesweg conform werkplekconcept is gereed.
 - Herhuisvesting onderwijs op de begane grond en verdiepingen: implementatie onderwijs- en werkplekconcept, is in uitvoering, verwachte oplevering per september 2023.
- 010 Academies
 - E-com (E-commerce, Business College): huisvesting centraal in Rotterdam te midden van praktijk, is gereed.
 - Bar Academy (Horeca College) is gerealiseerd bij Stadshaven Brouwerij
 - Beauty & Design Lab (Beauty & Fashion College) wordt gerealiseerd in centrum winkelgebied. Verwachte opening op 23 maart 2023.
- Vervanging Dakotaweg en Frankendaal
 - Zoekopdrachten nieuwe locaties gestart
- Afstoten Koperpad
 - Verwachte verkoop in Q2 2023.
- TCR
 - Huisvestingstrategie TCR: investering voor 2023 is goed gekeurd om krimp in m2 mogelijk te maken.

Wat nog te doen tot 2026?

De volgende activiteiten zijn nog te realiseren tot 2026:

- Vernieuwing Benthemplein: oplevering en afronding project (sept. 2023)
- 010 Academies: realiseren van nieuwe 010 Academies (verspreid over de jaren)
- Herinrichting Sportlaan 13: start project tot en met oplevering (sept. 2024)
- Afstoten Sportlaan 15 (na afronding Sportlaan 13, eind 2024)
- Vervangende huisvesting Dakotaweg en Frankendaal (2024)
- Afstoten Dakotaweg (na verhuizing nieuwe locatie, begin 2025)
- Vervangende huisvesting Aluminiumstraat (2025)
- Verdere uitwerking/ implementatie huisvestingstrategie TCR

Zadkine Flex - Omdat geen dag hetzelfde werkt

EEN INSPIRERENDE PLEK OM TE LEREN EN TE WERKEN

Dit willen we voor onze studenten, docenten en medewerkers. De huisvestingsvisie heeft die inspirerende omgeving centraal gezet. Dit vraagt om een andere werk-omgeving en om een nieuwe manier van werken. Dit noemen we Zadkine Flex. In 2022 zijn we gestart met het huisvesten van al onze diensten binnen dit nieuwe werkplekconcept op de Benthemplein en Marten Meesweg.

Zadkine Flex zorgt voor:

- Meer werkplezier
- Een efficiëntere en effectievere manier van werken
- Duurzaam gebruik van ruimtes en middelen
- Meer balans tussen werk en privé

OMDAT GEEN DAG HETZELFDE WERKT

ZADKINE FLEX

Met Zadkine Flex kies je de werkplek die het beste past bij de werkzaamheden die je op die dag gaat doen. Dat kan op een Zadkine locatie zijn of thuis. Op de locatie waar je werkt zijn geen vaste werkplekken meer. Je kunt hier kiezen uit een brede variatie aan inspirerende, ergonomisch verantwoorde werk- en overlegplekken. Deze bevatten goede technische voorzieningen die hybride werken en overleggen mogelijk maken.

WIJ GAAN VOOR EEN PLEK WAAR DUURZAAM GEBRUIK WORDT GEMAAKT VAN RUIMTES EN MIDDELEN: MINDER METERS, HOGERE KWALITEIT EN BETERE AANSLUITING MET HET ONDERWIJS VAN DE TOEKOMST.

DUURZAAMHEID

Duurzaamheid blijft een belangrijk thema binnen Zadkine in het algemeen. We voldoen aan de wettelijke informatieplicht en werken voor het derde jaar aan de landelijke Erkende Maatregelenlijst energiebesparing (EML) en hebben hiervan inmiddels 75% gerealiseerd.

Op vijf eigendomsgebouwen zijn energiescans uitgevoerd waarvan we de uitkomsten aan het verwerken zijn naar een uitvoeringsplan voor de komende jaren. Daarnaast zijn er voor vijf gebouwen subsidie aanvragen op het gebied van duurzaamheid ingediend in 2022. Inmiddels is bekend dat er voor twee gebouwen (Prins Alexanderlaan en Jan Ligthartstraat) de subsidies zijn toegekend. Deze projecten (700K) dienen voor 2025 gerealiseerd te zijn. Facilitair Huisvesting en Vastgoed Management (FHVGM) werkt op dit moment aan de volgende zaken:

- Ontwikkelen duurzaamheidsagenda FHVGM in relatie tot pijler Zadkine ‘Duurzaamheid van onze gebouwen’
- Ontwikkelen portefeuilleroutekaart: stappenplan om te komen tot CO2 besparing volgens de Paris Proof normen (energieneutraal in 2050)

Vanuit het duurzaamheidsplan (inclusief monitoringstool vanuit de MBO Raad) streven wij naar de integratie van het duurzaamheidsbeleid van Zadkine in al onze opgaven. Dit doen wij aan de hand van de vijf gekoppelde SDG's (Sustainable

Development Goals ofwel Duurzame Ontwikkelingsdoelen), met kwaliteitsonderwijs als overkoepelende SDG.



Wij streven naar integratie van duurzaamheid in het curriculum, de omgeving, de didactiek, de bedrijfsvoering en op het gebied van professionalisering.



Wij streven naar een zo duurzaam mogelijke consumptiepatroon in onze school.



Wij streven naar implementeren van groene initiatieven die helpen klimaatverandering tegen te gaan.



Wij streven naar een Rotterdam dat inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam is.



Wij streven naar het zijn van een zo divers en inclusief mogelijke school. Zowel voor studenten als voor medewerkers.

8.3 – IMPLEMENTATIE DIGITALE STRATEGIE

DIGITALE STRATEGIE

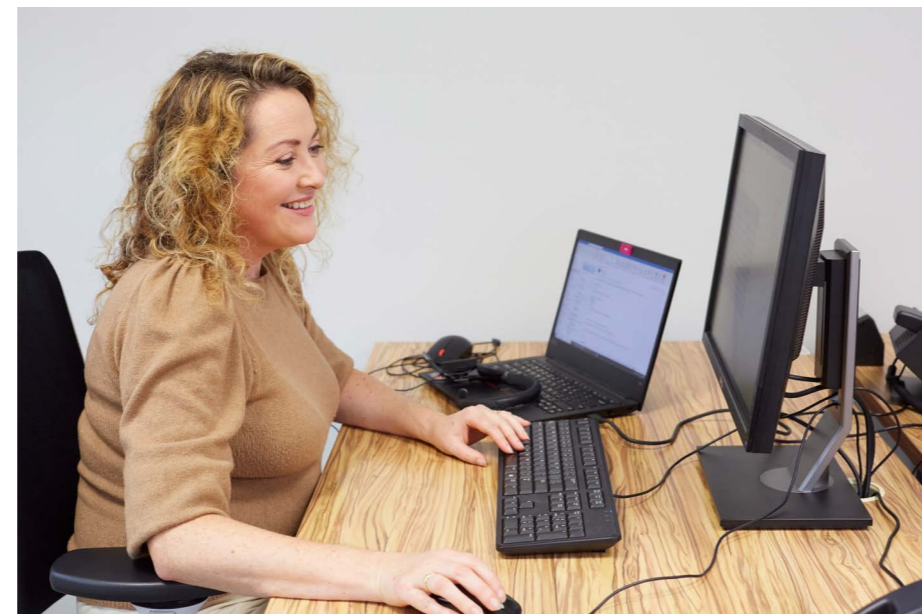
Nadat Zadkine in 2021 de DIGITALE STRATEGIE Zadkine had ontwikkeld op basis van trends en ontwikkeling in het onderwijs en digitale wereld, hebben we 2022 gebruikt om een start te maken met de implementatie van deze strategie. Op basis van de 4 pilaren, Student Centraal in het digitale landschap, Besluitvorming geleid door data, Exellente Service Organisatie en Betrouwbare en betaalbare digitale omgeving, hebben we een aantal projecten gestart. Zo zijn we begonnen met de invoering van een Digitale Leeromgeving voor de student en de docent. Het hart van de Digitale Leeromgeving is het Leer Management Systeem. We hebben hier een Europese aanbesteding voor gedaan en daar is Canvas als applicatie uitgekomen.

Tevens hebben we de ontwikkeling van het onderwijs eenvoudiger en gestructureerder kunnen maken door gebruik van de applicatie Oerknal. Daaraan is een applicatie gekoppeld die ervoor zorgt dat er eenduidige opleidingswijzers komen die direct binnen de Zadkine website kunnen worden gepubliceerd. De studenten-ondersteuning hebben we verder geprofessionaliseerd op basis van de aanbevelingen die we van studenten hebben gekregen bij de pilot in 2021. Deze verdere dienstverlening heeft ervoor gezorgd dat de digitale start van het schooljaar 2022 rustig is verlopen.

NETWERK

Het Zadkine Netwerk bestaat uit een tweetal percelen. Het eerste perceel is de Infrastructuur binnen het gebouw en die bestaat uit de digitale netwerkcomponenten (LAN) en de Wifi. Het tweede perceel bestaat uit de breedband internet verbindingen tussen de gebouwen en het wereld wijde web. In 2023 moeten deze beide percelen worden vervangen en aanbesteed. Een gedeelte van 2022 hebben we gebruikt om de netwerk architectuur, zowel binnen de gebouwen als daarbuiten, te herevalueren. Daarna hebben we beide percelen Europees aanbesteed.

De uitrol gaat plaatsvinden in 2023. We zijn klaar met het verplaatsen van onze lokale servers naar Microsoft Azure.



8.4 – FINANCIËLE INFORMATIE 2022

RESULTATEN SAMENGEVAT

Het financiële resultaat is ondanks de latere uitbetaling van de resultaatafhankelijke kwaliteitsgelden (€ 7,2 miljoen) positief. Het jaar 2022 is afgesloten met € 0,6 miljoen positief resultaat. In de begroting is uitgegaan van een winst van € 1,0 mln. Het resultaat bestaat uit:

- Een positief resultaat uit normale bedrijfsuitoefening
- Incidentele lasten door de uitvoering van de kwaliteitsafspraken MBO 2019 - 2022 die in 2022 zijn afgerond en de middelen pas in 2023 worden beschikt en betaald
- (Tijdelijk) Resultaat als gevolg van het Nationaal Programma Onderwijs (verschil tussen aan het jaar toegerekende kosten en gerealiseerde baten)

Het resultaat 2022 is toegevoegd aan het eigen vermogen waarvan € 1,7 mln. aan een bestemmingsreserve voor uitvoering van laatste deel van het NPO. Deze bestemmingsreserve wordt in 2023 volledig aangewend waarna alle middelen vanuit het NPO besteed zullen zijn. Het NPO wordt met een jaar verlengd tot 2023 met 2024 als uitloopjaar. Er zijn geen extra middelen beschikbaar gesteld, er is alleen meer tijd om die middelen in te zetten.

Exploitatieresultaat

Bedragen x € 1 mln	Jaarrekening		Begroting		Afwijking t.o.v.	
	2022	2021	2022	2021	orig jaar	begroting
Totaal baten	176,2	177,1	171,2	-0,9	5,1	
Totaal lasten	-175,4	-170,5	-169,8	-4,9	-5,6	
Totaal financiële baten en lasten	-0,2	-0,4	-0,4	0,1	0,1	
TOTAAL RESULTAAT	0,6	6,3	1,0	-5,6	-0,4	

De totale baten zijn € 176,2 miljoen bij een begroting van € 171,2 miljoen. Het verschil wordt enerzijds verklaard door de herziening rijksbijdrage in de voorjaarsnota. Anderzijds worden de middelen voor de resultaatafhankelijke kwaliteitsgelden vertraagd.

De stijging van de totale lasten ten opzichte van vorig jaar en de begroting wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere personele lasten door inzet ten behoeve van het NPO en loonstijging.

Balans

Bedragen x € 1 mln	Jaarrekening			Jaarrekening	
	2022	2021		2022	2021
Totaal vaste activa	86,3	84,9	Eigen vermogen	39,0	38,4
Totaal vlottende activa	19,4	26,2	Voorzieningen	10,5	10,4
			Langlopende schulden	21,9	23,9
			Kortlopende schulden	34,3	38,4
TOTAAL ACTIVA	105,7	111,1	TOTAAL PASSIVA	105,7	111,1

De post vaste activa is toegenomen als gevolg van renovaties en verbouwingen van onze gebouwen, investeringen in ICT-middelen, facilitaire middelen en onderwijs gerelateerde investeringen.

De vlottende activa is afgenomen door mutaties in de liquide middelen als gevolg van de reguliere bedrijfsactiviteiten en de latere uitbetaling van de resultaatafhankelijke kwaliteitsgelden.

Het eigen vermogen is toegenomen met het positieve resultaat 2022. De langlopende schulden dalen door een jaarlijkse aflossing op de lening bij het rijk. De kortlopende schulden zijn afgenomen door de inzet van reeds ontvangen OCW-subsidiegelden. De belangrijkste ontwikkelingen in de balans, resultaat en kasstromen zijn toegelicht in paragraaf 10.1.8 van de jaarrekening.

Samengevat staat Zadkine er als volgt voor in relatie tot de signaleringsgrenzen:

Signaleringsgrenzen nieuwe inspectie-kader	Grens	Realisatie 2022	Realisatie 2021	Begroting 2022	Prognose 2022
Current ratio	> 0,75	0,57	X	0,68	X
Solvabiliteit II	> 0,30	0,47	V	0,44	V
Absolute omvang liquide middelen	> 2 mln	14,60	V	17,50	V

De liquiditeit van Zadkine is verbeterd de afgelopen jaren maar ligt nog onder de door OCW gehanteerde signaleringsgrens. Ondanks het feit dat current ratio onder de signaleringsgrens ligt, is er absoluut geen sprake van liquiditeitsproblemen. De liquiditeit in combinatie met de RC faciliteit van 1% van het budget is toereikend is om aan de kortlopende verplichtingen te voldoen en zal verbeteren na het aantrekken van de in 2023 af te sluiten lening en de uitbetaling in 2023 van de kwaliteitsgelden. Ook de andere signaleringswaarden geven geen indicatie van financiële vraagstukken. Zadkine voldoet verder aan de Regeling beleggen lenen en derivaten.

Het eigen vermogen van Zadkine komt niet boven de signaleringswaarde voor bovenmatig eigen vermogen voor onderwijsinstellingen.

TOEKOMSTIGE FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN

De begroting voor 2023 is vastgesteld met een positief resultaat van € 6,0 mln. De overheveling van de resultaatafhankelijke kwaliteitsgelden van 2022 naar 2023 is in dit positieve resultaat verwerkt. Op dit moment zijn er geen indicaties dat het uiteindelijke resultaat van 2023 hiervan zal afwijken. De meerjareninvesteringbegroting op het gebied van huisvesting en ICT is herijkt en leidt tot een financieringsbehoefte van € 20 mln. Dit was voorzien in voorgaande jaren maar investeringen zijn getemporeerd waardoor financiering uitgesteld is. In 2024 is Zadkine voornemens om € 20 mln. te lenen. Bij haar financiering maakt Zadkine gebruik van Schatkistbankieren. Afroep van de lening vindt plaats eind 2024. De looptijd loopt tot augustus 2044.

8.5 – CONTINUÏTEITSPARAGRAAF: FINANCIËLE MEERJARENRAMING

UITGANGSPUNTEN

Zadkine heeft een financieel reglement opgesteld en uitgangspunten voor financieel beleid en beheer hierin opgenomen.

Andere uitgangspunten die doorwerken in de financiële meerjarenraming:

- In lijn met de landelijke krimp daalt het aantal gewogen studenten dit schooljaar bij Zadkine. Deze ontwikkeling alsmede de landelijke prognoses voor komende jaren zijn vertaald meegenomen in de meerjarenraming, Op basis hiervan is een inschatting gemaakt van het effect op het macrokader en het marktaandeel voor Zadkine.

- De personele formatie beweegt mee met de studentenaantallen. Zadkine heeft voldoende ruimte om hierop bij te sturen.
- Zadkine heeft de meerjarenstrategie herijkt en zal deze in 2023 verder operationaliseren. De strategie is in samenhang met de nieuwe werkagenda mbo en bijbehorende kwaliteitsafspraken voor de kwaliteitsgelden opgesteld. Eventuele financiële gevolgen vanuit de nieuwe meerjarenstrategie en de werkagenda worden meegenomen bij volgende meerjarenraming. In 2023 zijn extra middelen gereserveerd voor implementatie van de herziene strategie.
- Voor de investeringen geldt de in 2022 vastgestelde huisvestings- en IT strategie en de hieruit vastgestelde meerjareninvesteringbegroting.

Categorie	Indicator	Formule	Norm Zadkine	Grenzen OCW
Liquiditeit	Current ratio	(vlottende activa + liquide middelen) / kort vreemd vermogen	> 0,5	> 0,75
	Kasstroom uit operationele activiteiten	Saldo van inkomende en uitgaande geldmiddelen samenhangend met bedrijfsactiviteiten (excl. investeringen en mutaties in leningen)	> kasstroom uit investerings - activiteiten	N.v.t.
	Totale netto kasstroom	Saldo van operationele kasstroom, investerings- en financieringsactiviteiten	Positief	N.v.t.
Rentabiliteit	Rentabiliteitsratio	Netto Resultaat/ Totale baten	> 0,5%	N.v.t.
Solvabiliteit	Solvabiliteitsratio	(Eigen vermogen + Voorzieningen)/Totaal vermogen	>30%	>30%
Doelmatigheid	Huisvestingsratio	Huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen)/ Totale lasten	< 12%	N.v.t.

DE MEERJARENRAMING

Rekening houdend met de voornoemde uitgangspunten ontwikkelt het resultaat zich in de komende jaren als volgt:

Staat/raming van baten en lasten	Realisatie 2022	Begroting 2023	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027
Rijksbijdragen	164.658	174.176	164.311	164.738	165.257	165.431
Overige overheidsbijdragen en subsidies	4.578	1.034	1.034	1.034	1.034	1.034
Cursusgelden	1.340	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Baten werk in opdracht van derden	3.668	3.708	3.708	3.708	3.708	3.708
Overige baten	1.995	2.809	1.809	1.809	1.809	1.809
Totaal baten	176.239	182.807	171.941	172.369	172.887	173.062
Personeelslasten	140.347	137.994	131.449	130.902	131.873	132.349
Afschrijvingslasten	8.052	9.713	10.603	11.214	11.640	11.405
Huisvestingslasten	11.971	14.136	14.106	14.426	13.646	13.656
Overige lasten	14.992	14.679	14.439	14.439	14.439	14.439
Totaal lasten	175.362	176.522	170.597	170.981	171.598	171.848
Saldo baten en lasten	877	6.285	1.344	1.388	1.289	1.214
Financiële baten en lasten	-246	-284	-784	-757	-717	-598
Resultaat	631	6.000	560	630	571	616
Buitengewone baten en lasten	-23	0	0	0	0	0
Netto resultaat	608	6.000	560	630	571	616

Het boekjaar 2023 is financieel gezien een relatief makkelijk jaar door de ontvangst van het resultaatafhankelijke deel van de kwaliteitsgelden. De jaren erna worden financieel complexer. De krimp van het aantal studenten per oktober 2022 leidt tot een terugloop van de lumpsum per 2024. De bekostiging wordt de komende jaren complexer door verschuivingen van én naar de lumpsum, lagere deelnemerswaarde (effecten krimp op landelijk budget), invoering van enveloppen met diverse beleidsmatige opdrachten maar ook het laten opgaan van de Randstad- c.q. functiemixgelden in de landelijke middelen voor carrièreperspectief.

Ondanks deze ontwikkelingen is Zadkine in staat om een meerjarig een positief financieel resultaat te presenteren. Het financiële effect van de daling van studentenaantallen wordt beperkt doordat ons marktaandeel stijgt (landelijke krimp is hoger). Daarnaast is er voldoende ruimte om bij te sturen in de personele formatie gezien de ruime flexibele schil en opbouw van het personeelsbestand.

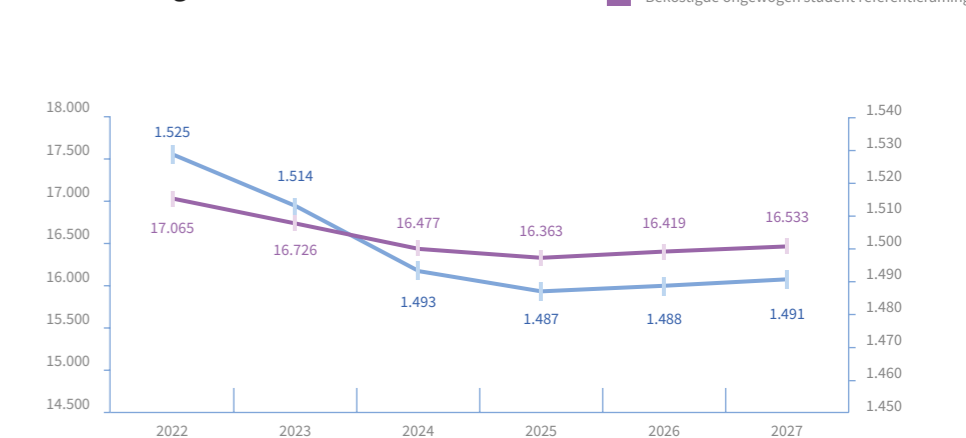
In de meerjarenraming is rekening gehouden met een stijging van materiele kosten door inflatie en dan met name veel hogere de energielasten. Met name de energiekosten zijn lastig in te schatten, evenals de mogelijke prijscompensatie vanuit OCW. Deze zijn zeer voorzichtig ingeschat.

BASISGEGEVENS

De basisgegevens die gehanteerd zijn, zien er als volgt uit:

Personele bezetting in FTE	Realisatie 2022	Begroting 2023	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027
Bestuur en management (MOBP)	95	95	94	93	93	94
Personeel primair proces / docerend personeel (OP)	784	770	759	756	757	758
Ondersteunend personeel primair proces (BOBP)	199	197	194	193	194	194
Overige medewerkers (AOBP)	447	452	446	444	444	445
Totaal	1.525	1.514	1.493	1.487	1.488	1.491

Ontwikkeling studentenaantallen t.o.v. wtf



Ook bij Zadkine was afgelopen oktober sprake van krimp van studentaantallen en de OCW prognose laat ook voor komend schooljaar nog een beperkte krimp zien. Vanaf 2025 stabiliseert de krimp en fluctueren jaarlijkse studentenaantallen nauwelijks. De terugloop van gewogen studenten zal leiden tot een lagere personele inzet en daling van de personeelskosten. Dit is zichtbaar in de volgende tabel. Hierbij blijft de verdeling tussen primair proces en staf nagenoeg gelijk.

De bijbehorende balans tot en met 2027 zien er als volgt uit:

Balans	Realisatie 2022	Begroting 2023	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	86.311	95.327	98.553	105.715	101.623	98.218
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Totaal vaste activa	86.311	95.327	98.553	105.715	101.623	98.218
Vlottende activa						
Vorraden	53	53	53	53	53	53
Vorderingen	4.755	4.553	4.553	4.553	4.553	4.553
Liquide middelen	14.596	11.488	27.564	18.841	21.190	22.996
Totaal vlottende activa	19.404	20.655	19.209	27.546	20.382	23.524
TOTAAL ACTIVA	105.715	111.421	130.723	129.162	127.419	125.820
Eigen vermogen						
Publiek gefinancierd vermogen	28.304	34.305	34.864	35.495	36.066	36.682
Vermogen ontstaan uit private activiteiten	10.712	10.712	10.712	10.712	10.712	10.712
Totaal eigen vermogen	39.017	45.017	45.577	46.207	46.778	47.394
Voorzieningen	10.485	11.010	11.742	12.542	13.217	13.992
Langlopende Schulden	21.870	19.880	36.890	33.900	30.910	27.920
Kortlopende schulden	34.343	35.512	36.513	36.513	36.513	36.513
TOTAAL PASSIVA	105.715	111.421	130.723	129.162	127.419	125.820

Ontwikkelingen in de balansposities kunnen als volgt worden toegelicht:

- Activa stijgen door een investeringsvolume van € 67 mln. in de periode van 2023 t/m 2027
- Eigen vermogen neemt toe door positieve resultaten
- Voorzieningen worden over het algemeen relatief voorzichtig bepaald en wijzigen naar verwachting niet veel
- In totaal is € 20 mln. extra financiering nodig, dit wordt in 2024 opgenomen. Dit leidt in 2024 tot een hogere omvang van de liquide middelen
- Met betrekking tot de vlottende activa en kortlopende schulden zijn er geen verdere bijzonderheden

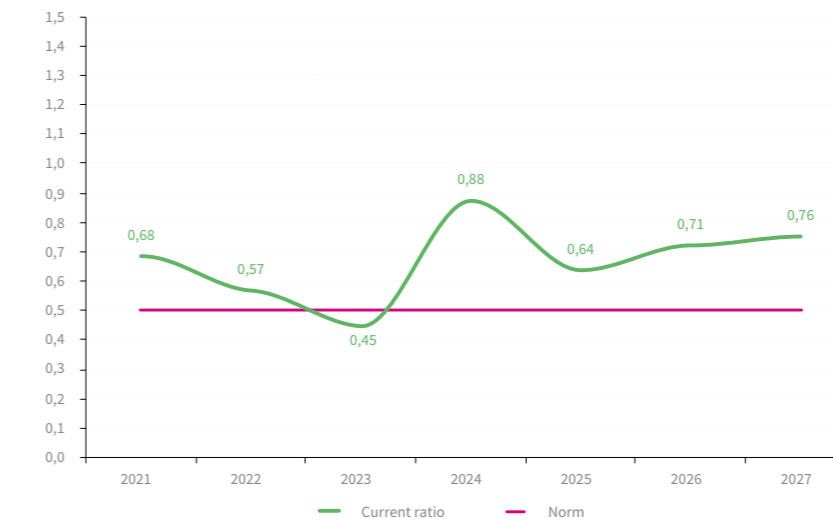
Ook in de kasstromen komen deze ontwikkelingen terug:

Kasstroomoverzicht	Realisatie 2022	Begroting 2023	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027
Beginstand liquide middelen	22.802	14.596	11.488	27.564	18.841	21.190
Kasstroom uit operationele activiteiten						
Saldo baten en lasten	854	6.285	1.344	1.388	1.289	1.214
Aanpassingen voor:						
- afschrijvingen	8.052	9.713	10.603	11.214	11.640	11.405
- mutaties voorzieningen	38	525	732	800	675	775
Veranderingen in werkkapitaal						
- voorraden	-2	0	0	0	0	0
- vorderingen	-1.434	202	0	0	0	0
- kortlopende schulden	-2.477	1.170	0	0	0	0
Kasstroom uit bedrijfsoperaties						
- ontvangen interest	-246	-284	-784	-757	-717	-598
- betaalde interest	0	0	0	0	0	0
- betaalde vennootschapsbelasting	-23	0	0	0	0	0
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	4.785	17.611	11.895	12.645	12.887	12.795
Kasstroom uit investeringsactiviteiten						
Investeringen in materiële vaste activa	-9.301	-19.419	-13.829	-18.377	-7.548	-8.000
Desinvesteringen in materiële vaste activa	0	690	0	0	0	0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-9.301	-18.729	-13.829	-18.377	-7.548	-8.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten						
Aflossing langlopende schulden	-3.690	-1.990	-1.990	-2.990	-2.990	-2.990
Storting leningen	0	0	20.000	0	0	0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-3.690	-1.990	18.010	-2.990	-2.990	-2.990
Mutatie liquide middelen	-8.206	-3.108	16.076	-8.722	2.349	1.805
Eindstand liquide middelen	14.597	11.487	27.565	18.841	21.191	22.995

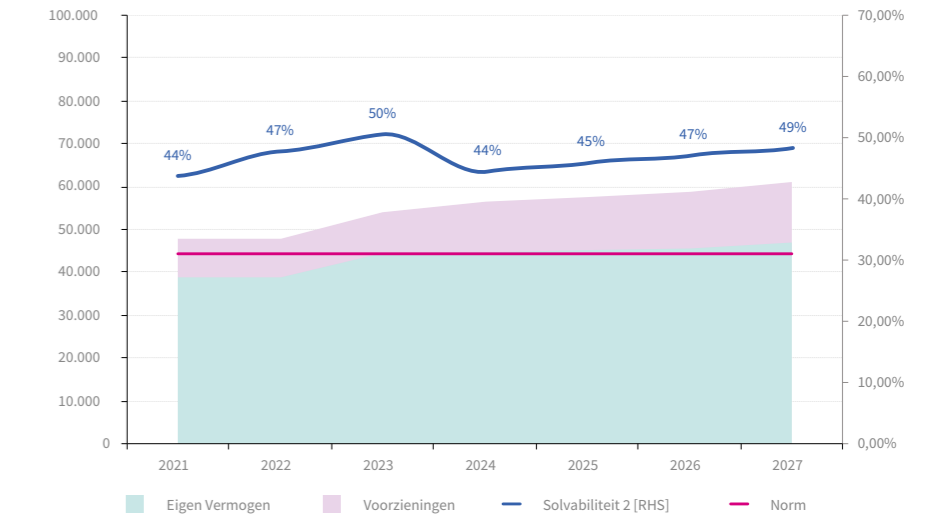
Uit de vorige financiële meerjarenraming bleek dat er een financieringsbehoefte is van € 20 mln. De aanvraag bij het agentschap voor schatkistbankieren (DSTA) om € 20 mln. bij te lenen is inmiddels goedgekeurd. Dit bedrag wordt ultimo 2024 afgeroepen.

Qua ratio's voldoet Zadkine aan de normen zoals gesteld in het financieel beleid. De financiële positie van Zadkine verbetert. Alleen de current ratio komt met 0,45 eind 2023 tijdelijk net onder de interne norm van 0,5 door het doorschuiven van de financiering naar 2024. In 2024 komen wij met deze extra financiering weer ruim boven de norm. Richting 2027 groeien ook wij richting de OCW signaleringsgrens voor de current ratio van 0,75.

Liquiditeit: Current ratio



Solvabiliteit II



8.6 – BELANGRIJKSTE FINANCIËLE RISICO'S EN BEHEERSINGSMATREGELEN

Zadkine wil een financieel gezonde organisatie zijn en hanteert daarom financiële normen voor resultaat, vermogen en liquiditeit. Met de signaleringsgrenzen van OCW als ondergrens, heeft Zadkine een eigen financieel normenkader vastgesteld en vastgelegd in een financieel reglement. Dit normenkader is de basis voor zowel de jaarlijkse als de meerjarenbegroting.

de directie en het management. In deze rapportages wordt aandacht besteed aan gerealiseerde en geprognoseerde financiële resultaten en eventuele afwijkingen van de begroting. Afwijkingen worden geanalyseerd en in maandelijkse gesprekken besproken tussen het College van Bestuur en directeuren. Waar nodig worden maatregelen getroffen.

Naast dashboards met relevante operationele en financiële stuurinformatie wordt maandelijks gerapporteerd over de financiën aan het College van Bestuur,

Zadkine is in principe risico averse en vermijdt risico's waar mogelijk. We onderkennen de volgende risico's met potentieel significante financiële impact:

Risico	Toelichting	Beheersingsmaatregel
Realisatie van de doelstellingen geformuleerd in de kwaliteitsagenda	In 2023 vindt een finale review plaats door de commissie CKMBO. Hun oordeel is bepalend voor de definitieve toekenning van de middelen. Zadkine liep goed op koers maar heeft – net als alle ROC's – enorm last gehad van de corona crisis. Dit werkt door in een toename van VSV. Het is onze verwachting dat de effecten van corona worden meegewogen in het oordeel van de commissie.	Er is een programma uitgevoerd waarin periodiek voortgang op de doelstellingen en uitvoering van geplande activiteiten is besproken met alle colleges en diensten. In het GJD is tussentijds verantwoord over de voortgang. De tussentijdse beoordeling van de CKMBO was positief.
Risico: laag		
Bekostiging van Zadkine	De bekostiging 2023 bevat aanzienlijke plussen en minnen die per saldo tegen elkaar wegvallen. De minnen zien toe op een makro-korting MBO in verband met dalende studentaantallen en vervallen van de kwaliteitsgelden. De plussen gaan over beleidsopdrachten die middels 'enveloppen' worden toegekend. Per saldo is door de minnen geen extra ruimte voor de extra beleidsmatige opdrachten.	Er vindt afstemming plaats tussen een groep van financieel directeuren van ROC's, de MBO Raad en OCW. Zadkine sluit daar eveneens bij aan.
Risico: gemiddeld		Specifiek voor de functiemixgelden is na uitvoerig overleg met de randstadinstellingen alsnog een hoger aandeel toegekend.
	In meerjarig perspectief is de bekostiging grilliger door invoering van de enveloppen, overheveling van gelden van én naar de lumpsum en het stoppen van de randstadgelden (functiemix).	

Risico	Toelichting	Beheersingsmaatregel
Ontwikkeling van studentaantallen	De ontwikkeling van studentaantallen verloopt niet volgens de bekende patronen. De verschuiving tussen BOL en BBL is veel groter dan in het verleden en aantallen mbo studenten bewegen niet synchroon met demografische ontwikkelingen. Hierdoor is per oktober 2022 sprake van krimp terwijl stabilisatie was verwacht.	Analyse van zowel instroom als uitval vindt plaats. Zowel in gezamenlijkheid met OCW, de MBO Raad, andere instellingen maar ook zelfstandig.
Risico: hoog		Zeker is dat Zadkine nog meer moet inzetten op behoud van studenten en voorkomen van uitval. De doorschuif van € 1,7 mln. aan NPO middelen van 2022 naar 2023 zal hier zeker bij helpen.
Krapte op de arbeidsmarkt	Vacatures worden moeilijk ingevuld en er is een tekort aan docenten voor de basisvakken (Taal, Rekenen, Engels). Dit kan leiden tot noodzaak van externe inhuur wat kostenverhogend werkt.	Zadkine geeft (nog) meer aandacht aan HR activiteiten om personeel te behouden maar ook om beter te kunnen werven. Daarnaast wordt een strategische personeelsplanning opgesteld waardoor meer inzicht ontstaat waar – ook door uitstroom van gepensioneerden – krapte ontstaat. Dat zal het startpunt zijn voor aanvullende maatregelen.
Risico: gemiddeld		
Financiële sturing door de organisatie	Financiële resultaten zijn afhankelijk van de mate waarop de organisatie hierop stuurt. Het gaat om de beschikbaarheid van tijdige, betrouwbare stuurinformatie (hier is sprake van) maar vooral om de acties die genomen worden op basis van deze informatie.	Er is een digitaal dashboard beschikbaar waarin financiële resultaten per organisatorische eenheid zichtbaar zijn. In aanvulling daarop worden maandelijks financiële rapportages opgesteld. Rapportages worden maandelijks besproken tijdens College van Bestuur vergaderingen maar ook tijdens de maandelijkse gesprekken tussen het College van Bestuur en collegedirecteuren. Op basis van de besprekingen worden waar nodig concrete acties genomen.
Risico: gemiddeld	De financiële hygiëne in de organisatie verbetert. Het risico is daarom lager geworden.	
Mate van compensatie door OCW van loon en prijsstijgingen	De huidige CAO loopt t/m mei 2023. De veronderstelling is dat eventuele CAO stijgingen gecompenseerd worden door OCW.	Alle ontwikkelingen rondom de CAO en prijsstijgingen worden nauwlettend gemonitord evenals de mate waarin OCW compenseert. Inzichten worden verwerkt in prognoses en hierover wordt gerapporteerd.
Risico: gemiddeld	Prijsstijgingen zijn fors, zeker op het gebied van energie. OCW kent jaarlijks met de voorjaarsnota ook prijscompensatie toe. Op korte termijn komt ook meer duidelijkheid over een compensatie voor energielasten.	In de huidige begroting is rekening gehouden met een prijsstijging van o.a. energiekosten en overige materiële lasten.

8.7 – HELDERHEID ANALYSE

Thema Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en volwasseneducatie	Toepassing door Zadkine	Zadkine voldoet ja/nee
Thema 1: Uitbesteding	In 2022 is sprake geweest van het uitbesteden van onderwijstaken. Zadkine heeft als interne richtlijn dat het minimaal 51% van het onderwijs zelf uitvoert. Indien het verzorgen van bekostigd onderwijs gedeeltelijk wordt uitbesteed aan externe partijen, worden alle onderwijsactiviteiten altijd uitgevoerd onder directe verantwoordelijkheid en aansturing van de directeurs van Zadkine.	Ja
Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten	<p>Conform voorgaande jaren heeft Zadkine geen investeringen gedaan van publieke middelen in private activiteiten.</p> <p>Waar sprake is van inzet van publieke middelen voor private activiteiten (bijv. een ruimte of personeel), is dit in het belang van onze studenten en om de kwaliteit van onderwijs te vergroten. Bij bedrijfsgerichte trajecten en contractonderwijs worden kostendekkende tarieven rekening gebracht.</p> <p>Over de uitvoering en verantwoording van de beleidsregel Publiek Privaat is nog landelijk discussie. Verantwoording over deze beleidsregel is naar verwachting verplicht vanaf jaarverslag 2023.</p>	Ja
Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen	Zadkine houdt rekening met het voldoen aan het urencriterium als het gaat om vrijstellingen voor lessen op grond van bijvoorbeeld eerder verworven competenties.	Ja
Thema 4: Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf	Bij Zadkine bestaat geen eigen fonds waaruit les- en cursusgeld voor deelnemers worden betaald dat gevoegd wordt uit publieke middelen. Het is alleen mogelijk dat een derde (een bedrijf of andere organisatie) het cursusgeld voor een deelnemer betaalt als de deelnemer die derde daartoe schriftelijk heeft gemachtigd.	Ja
Thema 5: In- en uitschrijving van deelnemers in meer dan één opleiding tegelijk	<p>Het komt voor dat deelnemers zijn ingeschreven in meer dan één opleiding tegelijk. In dat geval zijn de procedures dusdanig dat wij dergelijke deelnemers voor bekostigingsdoeleinden niet meer dan één keer meenemen.</p> <p>Tussen de periode 1 oktober 2022 en 1 februari zijn er 1.861 deelnemers uitgeschreven, waarvan 449 deelnemers met diploma. Het aantal inschrijvingen in deze periode is 982 deelnemers.</p>	Ja
Thema 6: De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven	Dit betrof in de periode 1-10-2022 tot 1-2-2023 427 deelnemers, waarvan 401 doorstromingen binnen dezelfde leerweg. Er zijn 86 deelnemers doorgestroomd naar een hoger niveau, 296 binnen hetzelfde niveau en 45 naar een lager niveau.	Ja

Thema Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en volwasseneducatie	Toepassing door Zadkine	Zadkine voldoet ja/nee
Thema 7: Bekostiging van maatwerktrajecten	Regulier-plustrajecten zijn opleidingen waarbij op verzoek van opdrachtgevers naast de crebo-opleiding aanvullend onderwijs wordt verzorgd. De opdrachtgever vergoedt deze extra activiteiten separaat. Bij de volgende organisaties zijn er in 2022 maatwerktrajecten geleverd: Aafje, Pameijer, Stichting Zuidwester, Erasmus MC, SWK Kinderopvang, Sparta BVO, Securitas, Trigion, gemeente Rotterdam en The Flying Dutchman.	Ja
Thema 8: Buitenlandse deelnemers	Voor diverse opleidingen heeft Zadkine uitwisselingsovereenkomsten met scholen in het buitenland. Dit betekent dat Zadkine deelnemers in het buitenland stagelopen en buitenlandse studenten in Nederland stagelopen. In alle gevallen vindt het onderwijs en examinering in Nederland plaats.	Ja

ZADKINE GAAT VOEDSELVERSPIJLING TEGEN

In Nederland wordt jaarlijks circa 2 miljoen ton aan voedsel weggegooid. Ongeveer 39% van deze voedselverspilling vindt plaats bij telers, productiebedrijven, opslag en transport. Om dit tegen te gaan en om meer bewustwording te creëren, gaat het MBO-onderwijs in Rotterdam-Rijnmond een samenwerking aan met IntelligentFood.

Het project 'Let's change the face of food waste' is een samenwerking tussen IntelligentFood, Zadkine College, Albeda College, Europastry, Versteegen Spices & Sauces, van Vugt Kruiden, Sligro en de Hogeschool Rotterdam.

Met deze samenwerking zet het middelbaar- en hoger beroepsonderwijs in Rotterdam, voedselverspilling bij docenten en studenten op de kaart en worden studenten aan het mkb gekoppeld bij het oplossen van dit maatschappelijk probleem. Studenten zijn immers de toekomst en het gezicht van de oplossingen. Het onderwerp 'voedselverspilling' wordt uiteindelijk ook als vast onderdeel opgenomen in het curriculum van de Brood & Banket- en Horecaopleidingen.

KOKEN EN BAKKEN MET RESTSTROMEN

Het project bestaat uit een aantal onderdelen. Voor medewerkers van voedselproductiebedrijven, docenten en studenten van het Zadkine College en Albeda College worden er verschillende masterclasses georganiseerd.

Daarnaast gaan docenten en studenten bij bedrijven op bezoek. Deze bedrijfsbezoeken hebben als doel om studenten en docenten te laten zien hoe bedrijven produceren en ze bewust te maken van de grootte van reststromen. Veel bedrijven uit deze sector kampen ook met een tekort aan medewerkers en door deze bedrijfsbezoeken komt het mkb al vroeg in contact met potentieel toekomstige medewerkers.

In april 2023 was er een afsluiting in de vorm van een wedstrijd. Tijdens een Bake-off wedstrijd en een Cook-off wedstrijd lieten de studenten van de Brood & Banket opleidingen en de opleiding Zelfstandig Werkende Kok van het Zadkine en Albeda zien welke nieuwe producten ze hebben ontwikkeld van reststromen.

GRATIS DONUTS

In december 2022 was de officiële aftrap van dit project waarbij initiatiefnemer van het project Junio Hanenberg van IntelligentFood langs alle samenwerkingspartners ging om 2.000 donuts uit te delen.

Met deze donuts was niks mis, alleen was de leverancier genoodzaakt deze donuts door omstandigheden weg te gooien. Namens het Zadkine College nam Perry van Milt, directeur Brood & Banket College en het Horeca College een pallet met donuts in ontvangst.



Perry van Milt (directeur Brood & Banket College en Horeca College) neemt donuts in ontvangst van Junio Hanenberg (IntelligentFood).



9. ONZE SAMENWERKINGSSCHOLEN

Met trots vermelden wij onze samenwerkingsscholen, waarmee wij onze studenten opleiden. Ook dat doen we dus echt samen. Met Albeda werken we met de blik op de toekomst samen in het Techniek College Rotterdam en het VAVO Rijnmond College. Ook hebben we samen met Albeda een aanbesteding gegund gekregen, waarmee een eerste stap is gezet naar definitieve samenwerking op het gebied van educatie.

In dit hoofdstuk lees je over:

- VAVO Rijnmond College
- Techniek College Rotterdam
- Educatie

9.1 – VAVO RIJNMOND COLLEGE (VRC)

Het VAVO Rijnmond College is een samenwerkingschool van Albeda en Zadkine. We verzorgen de opleidingen mavo 4, havo 5 en vwo 6 voor (jong)volwassenen die op het reguliere voortgezet onderwijs zijn gezakt, uitgevallen, dreigen uit te vallen of willen doorstromen naar een hoger niveau. Via het VAVO Rijnmond College kunnen zij alsnog een diploma of certificaten halen, waarmee ze toegang hebben tot het vervolgonderwijs. De (jong)volwassenen kunnen zowel overdag als in de avond onderwijs volgen.



CENTRAAL EXAMEN: RUIMERE MOGELIJKHEDEN

Vanwege de coronacrisis en de daaruit voortvloeiende maatregelen hadden leerlingen in het voortgezet onderwijs en op het vavo ook in 2022 ruimere mogelijkheden om het centraal examen af te leggen. Het tweede tijdvak voor het centraal examen werd verlengd naar tien dagen. Hierdoor konden leerlingen het centraal examen spreiden over langere tijd. Ook kregen leerlingen een extra herkansing voor het centraal examen (twee in totaal). Daarnaast was er de duimregeling: leerlingen mochten op één vak, niet zijnde een kernvak, hun duim leggen. Het betreffende

vak telde niet mee voor het bepalen van de uitslag.

NIEUW BELEIDSPLAN 2022-2026

In december 2022 presenteerden we ons nieuwe beleidsplan. Dit beleidsplan is een product van gesprek en kennisdeling. Daarbij is gesproken met onderwijs-teamleiders, docenten, onderwijsondersteunend personeel en medewerkers die betrokken zijn bij zorg en ondersteuning. Zij gingen met elkaar in gesprek over wat voor school het VAVO Rijnmond College is, waar we staan en waar we naartoe willen als organisatie. De ideeën, plannen en suggesties die in deze gesprekken werden benoemd, vormen de basis voor dit beleidsplan. Onze plannen zijn verder mede bepaald door inbreng van andere belangrijke betrokkenen bij het VAVO Rijnmond College: leerlingen, OC-OR, stuurgroep VAVO Rijnmond College, scholen voor voortgezet onderwijs in de regio Rotterdam-Rijnmond, hogescholen in Rotterdam, de universitaire lerarenopleiding ICLON, Trainees in Onderwijs en andere vavo's. Oorspronkelijk zou dit beleidsplan pas met ingang van het schooljaar 2023-2024 tot stand zijn gekomen. Door de coronapandemie kwamen ontwikkelingen op diverse gebieden binnen de school echter in een stroomversnelling, waardoor een eerdere herziening van het beleidsplan passend was.

PRAKTIJKPROGRAMMA ZORG – MAVO

In het vmbo doet zich een nieuwe ontwikkeling voor: praktijkgerichte programma's in de gemengde leerweg en theoretische leerweg. In 2022 namen ruim 150 scholen deel aan de pilot Praktijkgericht programma. Ook het VAVO Rijnmond College voert een pilot Praktijkgericht programma uit. In deze pilot wordt een examenprogramma Zorg ontwikkeld, in de praktijk getoetst en gemonitord. Het VAVO Rijnmond College ontwikkelt het programma samen met docenten van Albeda en Zadkine. Daarnaast is er een klankbordgroep met docenten van de havo en het mbo, die meekijkt met hetgeen ontwikkeld wordt. Het doel van het programma is dat leerlingen in de eindexamenklas praktische kennis en ervaring opdoen in

verschillende werkvelden. Door deze oriëntatie worden zij beter voorbereid op de overstap naar het vervolgonderwijs en maken zij hiervoor bewustere keuzes. Het programma bestaat uit het uitvoeren van levensechte en realistische opdrachten van externe opdrachtgevers (bedrijven, instellingen en vervolgonderwijs). Hierdoor ervaren leerlingen hoe het eraan toe gaat in de praktijk en ontwikkelen zij vaardigheden als samenwerken, verantwoordelijkheid nemen, ontwerpen en onderzoeken. Ze kunnen zich oriënteren op verschillende opleidingen en beroepen. Daarom staan loopbaanoriëntatie en begeleiding evenals programma-specifieke kennis en vaardigheden centraal in deze opdrachten.

AUDIT EXAMINERING

In november 2022 vond op verzoek van het VAVO Rijnmond College een audit Examinering en diplomering plaats. De doelstelling van de audit was in kaart te brengen wat goed gaat in de afsluiting en borging van de examinering, wat ontwikkelpunten zijn en of er sprake is van risico's. De audit omvatte een documentanalyse evenals gesprekken met de examencommissie, medewerkers van het examenbureau, de directie, teamleiders, docenten, sectievoorzitters en leerlingen. De uitkomst van de audit was positief: het VAVO Rijnmond College is een zorgvuldige, degelijke en transparante organisatie, waarbij de directie stuurt op het nemen van verantwoordelijkheid en werkt vanuit vertrouwen. Op basis van de conclusies en aanbevelingen is een plan van aanpak opgesteld, waarmee we de examinering en diplomering kunnen verbeteren.

LEERLINGTEVREDENHEID

Ieder jaar, zo ook in 2022, nemen we in november een enquête leerlingtevredenheid af met hulp van Kwaliteitscholen. Onze benchmark betreft scholen voor voortgezet onderwijs. We hebben mooie resultaten behaald. Zowel op pedagogisch bekwaam als didactisch bekwaam scoren onze docenten boven de benchmark voortgezet onderwijs.

AANTAL INSCHRIJVINGEN

We zijn al jaren een grote vavo-school met gemiddeld zo'n 1450 leerlingen. De corona-epidemie en bijbehorende maatregelen hadden uiteraard een grote impact op onze organisatie. We zien het effect van de hogere slagingspercentages in het

voortgezet onderwijs door het spreiden van de examens, de tweede herkansing en de duimregeling terug in onze aanmeldingen. Met ingang van schooljaar 2022-2023 schreven we 15 procent minder leerlingen in ten opzichte van 2019.

RESULTATEN

Het VAVO Rijnmond College voldeed ook in 2022 wat betreft het verschil SE-CE aan de inspectienorm. Voor wat betreft het percentage voldoende vakken zagen we het effect van corona. Gezakte leerlingen kwamen met lagere cijfers binnen en volgden ook meer vakken. Onze resultaten in 2022 waren ten opzichte van 2019 lager.

9.2 – TECHNIEK COLLEGE ROTTERDAM

Het Techniek College Rotterdam heeft de Strategische ambitie '25 geformuleerd. Hiermee zijn we sinds het najaar van 2021 volop aan de slag. In het MT-Focusplan staan de stappen tot 2023 om deze ambitie te realiseren. Per doelstelling zetten we de resultaten uit 2022 uiteen. Vervolgens trekken we een algemene conclusie en geven we een vooruitblik op de uitdagingen en ambities van ons college voor de komende jaren.

ACTUALISEREN EN STROOMLIJNEN PORTFOLIO 2025

In 2022 is een analyse gemaakt van het portfolio, waarbij we de arbeidsmarkt-relevantie en uitvoerbaarheid van opleidingen onderzochten. Daarop besloten we enkele opleidingen af te bouwen. Daarnaast bekeken we op welke manier we het portfolio kunnen actualiseren. Daarop maakten we een keuze uit een aantal opleidingen, voortkomend uit crossovers. Deze worden komend jaar ontwikkeld en vanaf 2024 uitgevoerd. Verder brachten we het keuzedelenaanbod in kaart en ontwikkelden we een gezamenlijk aanbod van vier keuzedelen.

FLEXIBILISEREN ONDERWIJSAANBOD

Het onderwijsaanbod kent een aantal flexibele componenten. Zo zijn er verschillende maatwerktrajecten. Daarnaast zijn er schoolvervangende programma's voor studenten die een verkeerde opleiding hebben gekozen. Voor een deel van hen is een zogenoemde avo-klas (algemeen vormend onderwijs) beschikbaar. Studenten die met de opleiding willen stoppen, kunnen dan met toestemming van Leerplicht één dag per week les krijgen in de algemeen vormende vakken en de rest van de week werken. Voor studenten op niveau 2 en 3 is de Doorstroomklas aangeboden:

een onderwijsprogramma waarin zij zich tevens oriënteren op beroepen en opleidingen en een nieuwe keuze maken. Beide programma's zijn geëvalueerd en bieden we in 2023 opnieuw in aangepaste vorm aan.

In het kader van Sterk Techniek Onderwijs werken we nauw samen met het vmbo in de regio. Studenten kunnen op allerlei manieren kennismaken met het techniekonderwijs en technische beroepen. Daarnaast is een drietal officiële doorlopende leerroutes gestart. Het Techniek College Rotterdam is ambitieus als het gaat om het vergroten van ons aanbod in het kader van een leven lang leren. Daarom stelden we een projectleider aan, die in het najaar van 2022 is gestart met het verkennen van kansen op dit gebied.

VERBINDEN MET HET BEDRIJFSLEVEN EN DE REGIO

Een belangrijke en effectieve manier om de verbinding met bedrijven vorm te geven, is door het onderwijs project- en probleemgestuurd in te richten. Het management verdiepte zich hierin verder tijdens een studiedag. De teams verschillen in de mate waarin het onderwijs op deze manier is ingericht. We nemen de uitgangspunten mee bij de verdere ontwikkeling van het onderwijs.

Op de locatie RDM-kade en bij de IT-opleidingen is gestart met de inrichting van een bpv-bureau. De verschillende teams delen veel kennis en de administratieve processen zijn gestroomlijnd.

VERSTERKEN PEDAGOGISCH EN DIDACTISCH KLIMAAT

De visie op begeleiding is in 2021-2022 geïmplementeerd. Doordat elke studieloopbaanbegeleider (SLB'er) is gekoppeld aan een vaste medewerker van het begeleidingsteam, zijn de lijnen sterk verkort en kunnen we beter inspelen op de behoefte van de student. Er zijn twee Open Leerpleinen ingericht. Hier kunnen studenten rustig werken én begeleid worden door medewerkers van het begeleidingsteam.

Er is een keur aan oriëntatie- en begeleidingsactiviteiten in het kader van de EBEN-subsidie voor laatstejaarsstudenten.

Ook is in 2022 een visie op studieloopbaanbegeleiding vastgesteld. Deze werken we uit in een handreiking voor de SLB'ers. Hierdoor zijn de belangrijke kaders, regels en procedures eenvoudig vindbaar.

Het pedagogisch kader werkten we nader uit met pakkende beelden, die het gesprek erover verder moeten bevorderen.

Op 14 maart 2022 vond de jaarlijkse Studiedag plaats. Hierin besteedden we veel aandacht aan pedagogiek en didactiek onder het mom van boeien, binden en verbinden. Conform de pedagogische visie was de studiedag bedoeld voor al onze personeelsleden. We dragen immers allen bij aan het pedagogisch klimaat. We gingen onder meer in op de ontwikkeling van jongens in het onderwijs en het omgaan met straatcultuur.

Om ervoor te zorgen dat nieuwe docenten goede begeleiding krijgen, stelden we per team werkplekbegeleiders aan. Werkplekbegeleiders delen onderling kennis en ervaringen om de kwaliteit van hun werk verder te verhogen.

KWALITEITZORG EN EXAMINERING BLIJVEND ONTWIKKELEN

Het managementinformatiesysteem PowerBI is verder verbeterd. Met dit systeem hebben we zicht op de dagelijkse stand van zaken van bijvoorbeeld de studenten-aantallen, aanwezigheid en de onderwijsresultaten. Ook ontwikkelden we in 2022 een visie op examinering, die de basis zal vormen voor het vernieuwde handboek examinering. Op allerlei manieren delen examencommissies onderling kennis, bijvoorbeeld over de nieuwe rekeneisen die op 1 september 2022 zijn ingegaan. Een aantal teams heeft de examinering gedigitaliseerd. Ook namen we een examenbank in gebruik en zijn er voor andere opleidingen examenbanken in ontwikkeling.

VERBETEREN MARKETING & COMMUNICATIE

Om de communicatie naar nieuwe studenten verder te verbeteren, ontwikkelden we een nieuwe website. Deze ging in de zomer van 2022 live. De afdeling Marketing

& Communicatie is versterkt en werkt aan vier thema's: wervingsstrategie, zichtbaarheids campagne, versterken netwerk en het verbeteren van de interne communicatie. De zichtbaarheid van ons college in de regio is daardoor verbeterd.

CONCLUSIE EN VOORUITBLIK

De Onderwijsinspectie concludeerde na een grondig onderzoek dat de directie de kwaliteit van de opleidingen waarborgt, dat er met succes wordt gestuurd en dat het kwaliteitssysteme solide is. De kwaliteitscultuur is goed. De Onderwijsinspectie houdt zorgen over de onderwijsresultaten.

Studenten voelen zich veilig. De JOB-enquête laat een kleine stijging zien in de tevredenheid. Ook het medewerkersonderzoek (najaar 2022) liet een stijgende trend zien. Sinds 2018 zijn medewerkers steeds meer tevreden over hun werk bij het Techniek College Rotterdam.

Ook al zijn de afgelopen jaren stappen gezet en steeg de tevredenheid bij zowel studenten als het personeel, toch heeft het Techniek College Rotterdam te maken met twee uitdagingen.

1. De onderwijsresultaten laten een dalende trend zien. Op niveau 2 was in schooljaar 2021-2022 nog sprake van een lichte stijging, maar die lijkt te zijn veroorzaakt doordat studenten vertraging opliepen tijdens de coronacrisis. Het aantal studenten dat de opleidingen voortijdig verlaat, is hoog. Een drietal teams vormt een uitzondering, daar stijgt het studiesucces licht.
2. De studentenaantallen lopen terug. Oorzaken zijn onder meer de terugloop van het aantal nieuwe studenten, de beperkte doorstroom van onze studenten naar een hoger niveau en de genoemde uitval van studenten.

Halverwege het kalenderjaar constateerden we daarom dat extra aandacht en focus nodig is op deze thema's. De vraag naar gekwalificeerd technisch personeel op de arbeidsmarkt stijgt en het is duidelijk dat we daaraan voorlopig niet kunnen voldoen. Daarom stellen we een aanvalsplan op, gericht op de volgende vier speerpunten:

1. Basis op orde: de kwaliteit van (de uitvoering van) verschillende processen op orde brengen bij alle teams
2. Instroom: het verbeteren van de marketing & communicatie om de instroom te verhogen
3. Studiesucces: het ontwikkelen van state of the art onderwijs en bijbehorende begeleiding om het studiesucces duurzaam te vergroten
4. Slagkracht: het creëren van de voorwaarden in besturing en middelen om zo de benodigde slagkracht, wendbaarheid en efficiency te vergroten

Door aan deze punten te werken, gaat het Techniek College Rotterdam door met het opleiden van de techniekmakers van de toekomst.



9.3 – SAMENWERKING ZADKINE EDUCATIE EN ALBEDA TAAL EN INBURGERING

Zadkine Educatie en Albeda Taal en Inburgering verzorgen al sinds decennia taallessen, inburgeringscursussen en basisvaardigheden voor inwoners uit de regio Rijnmond. Dit gebeurt in opdracht van gemeenten, bedrijfsleven en particulieren. Deze markt is de afgelopen jaren erg veranderd door wetgeving en marktwerking, bijvoorbeeld in de vorm van aanbestedingen door gemeenten. Daarnaast is de Rotterdamse situatie uniek met twee regionale opleidingencentra actief op de markt van taal en inburgering.

De beide besturen van de regionale opleidingencentra vinden educatie een kern-taak. We zien een maatschappelijke verantwoordelijkheid in de regio Rijnmond waar diversiteit en participatie thema's zijn, waarbij de regionale opleidingencentra, overheid, werkgevers en studenten een rol vervullen. Door de krachten te bundelen en aan één organisatie van beide opleidingencentra te werken, zijn we beter in staat om te reageren op veranderingen uit de markt en is er efficiëntere inzet van middelen en mensen. Bovendien is er één gesprekspartner voor gemeenten.

GEGUNDE AANBESTEDING

Vanuit deze gedachte hebben de besturen besloten om als partners in te schrijven op de aanbesteding 'De beste Trajecten basisvaardigheden brengen je verder in de

regio Rijnmond' van de samenwerkende gemeentes in de Rotterdamse regio. Deze opdracht is eind 2022 aan de partners gegund en is de eerste stap naar een definitieve samenwerking. Voor 2023 hebben de verantwoordelijke colledirecteuren van Zadkine en Albeda de opdracht om gefaseerd te gaan werken aan het vormen van één team in één samenwerkingsvorm.



10. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine

INHOUD GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

10.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

- 10.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2022
- 10.1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2022
- 10.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022
- 10.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling
- 10.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per
- 10.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa
- 10.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2022
- 10.1.8 Toelichting op de ontwikkelingen in balans, staat van baten en lasten en kasstromen ten opzichte van voorgaand jaar en de begroting
- 10.1.9 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening
- 10.1.10 Wet normering topinkomens
- 10.1.11 Enkelvoudige balans per 31 december 2022
- 10.1.12 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2022
- 10.1.13 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening
- 10.1.14 Toelichting op de enkelvoudige balans
- 10.1.15 Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening
- 10.1.16 Vaststelling en goedkeuring

10.2 OVERIGE GEGEVENS

- 10.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming
- 10.2.2 Nevenvestigingen
- 10.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
- 10.2.4 Model G Subsidies ministerie van OCW

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJK ACCOUNTANT

168

168

169

170

171

181

189

190

191

195

204

208

209

210

210

213

217

219

219

219

219

219

222

FINANCIËLE KENGETALLEN 2022

RESULTAAT

2021

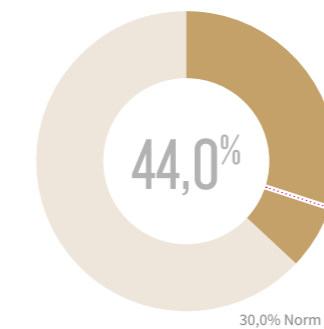


2022

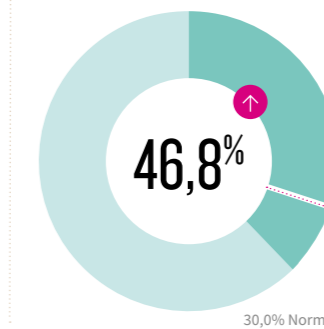


SOLVABILITEIT 2

2021

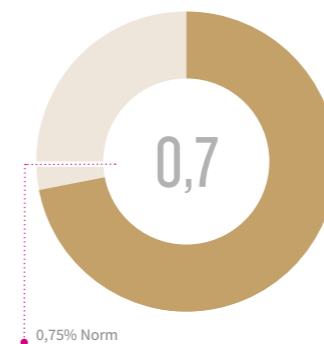


2022

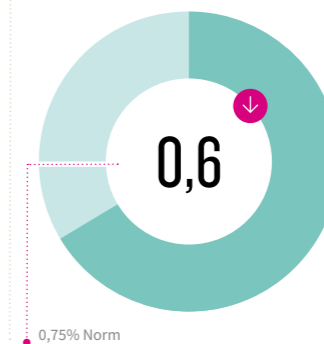


CURRENT RATIO

2021

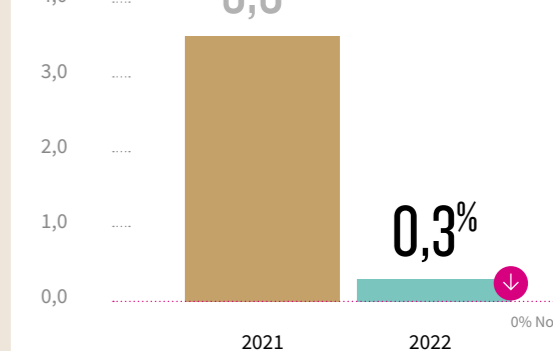


2022



RENTABILITEIT

2021



2022



10.1 – GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

10.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2022

(na resultaatbestemming)

(x € 1.000)	Ref.	31-dec-2022	31-dec-2021
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	86.310	84.918
Totaal vaste activa		86.310	84.918
Vlottende activa			
Vorraden	2	53	51
Debiteuren en overige vorderingen	3	4.755	3.321
Liquide middelen	4	14.596	22.800
Totaal vlottende activa		19.404	26.172
Totaal activa		105.714	111.090
PASSIVA			
Groepsvermogen			
Publiek gefinancierd vermogen	5	26.217	27.372
Vermogen ontstaan uit private activiteiten		11.101	11.036
Bestemmingsreserve		1.700	0
Algemene en overige reserves		0	0
Totaal groepsvermogen		39.018	38.408
Voorzieningen	6	10.484	10.447
Langlopende schulden	7	21.870	23.860
Kortlopende schulden	8	34.342	38.375
Totaal passiva		105.714	111.090

10.1.2 GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2022

(x € 1.000)	Ref.	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
BEDRIJFSOPBRENGSTEN				
Rijksbijdragen	9	164.658	164.136	163.092
Overige overheidsbijdragen en subsidies	10	4.578	1.401	4.797
College-, cursus- en examengelden		1.340	1.340	1.325
Opbrengsten werk in opdracht van derden	11	3.668	3.144	3.055
Overige bedrijfsopbrengsten	12	1.995	1.132	4.850
Som der bedrijfsopbrengsten		176.239	171.153	177.119
BEDRIJFSLASTEN				
Personeelskosten	13	139.846	133.268	134.361
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	14	8.052	9.061	9.275
Huisvestingskosten	15	11.971	12.482	11.189
Overige bedrijfskosten	16	15.492	14.972	15.661
Som der bedrijfslasten		175.361	169.783	170.486
BEDRIJFSRESULTAAT		878	1.370	6.633
Financiële baten en lasten	17	-246	-367	-356
Belastingen	18	-23	-49	-39
RESULTAAT BOEKJAAR		609	954	6.238
RESULTAATBESTEMMING				
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>				
Toevoeging/(onttrekking):				
Publiek gefinancierd vermogen		544	954	5.914
Vermogen ontstaan uit private activiteiten		65	0	324
		609	954	6.238

Een gedetailleerde verschillenanalyse is opgenomen bij 10.1.9.

10.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2022

(x € 1.000)	Ref.	2022	2021
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Resultaat excl. financiële baten en lasten en belastingen		878	6.633
Aanpassingen voor:			
• afschrijvingen en overige waardeverminderingen	1, 14	8.052	9.275
• mutaties voorzieningen	6	37	3.006
		8.089	12.281
Veranderingen in werkkapitaal:			
• voorraden	2	-2	40
• vorderingen	3	-1.434	1.699
• kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8	-2.332	-2.210
		-3.768	-471
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		5.199	18.443
Ontvangen interest	17	69	2
Betaalde interest	17	-338	-356
		-269	-354
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		4.930	18.089
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings materiële vaste activa	1	-9.444	-9.208
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	0	111
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-9.444	-9.097
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nieuw opgenomen leningen	8	0	0
Aflossing langlopende schulden	8	-3.690	-3.690
Mutatie leningen u/g	2	0	0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-3.690	-3.690
Mutatie geldmiddelen		-8.204	5.302
Stand geldmiddelen per 1 januari		22.800	17.498
Stand geldmiddelen per 31 december		14.596	22.800
Mutatie geldmiddelen		-8.204	5.302

Toelichting: De analyse van de ontwikkeling van kasstromen ten opzichte van voorgaand jaar en ten opzichte van de begroting is opgenomen bij 10.2.9.

10.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

10.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine (hierna: Zadkine) is statutair en feitelijk gevestigd te Rotterdam. De belangrijkste activiteit betreft het verzorgen van beroepsonderwijs volgens de Wet Educatie Beroepsonderwijs. Zadkine staat aan het hoofd van de groep Zadkine. De belangrijkste activiteit betreft het verzorgen van beroepsonderwijs volgens de Wet Educatie Beroepsonderwijs. Zadkine staat aan het hoofd van de groep Zadkine.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2022.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de regeling jaarverslaggeving onderwijs, Titel 9 Boek 2 BW, hoofdstuk 660 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de stellige uitspraken van de overige hoofdstukken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Stelselwijziging

Gedurende 2022 hebben geen stelselwijzigingen plaatsgevonden.

Schattingswijziging

Gedurende 2022 hebben geen schattingswijzigingen plaatsgevonden.

Gebruik van schattingen

“De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in de toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen:

- Voorzieningen en reserveringen van kosten
- Levensduur en restwaarde van vaste activa

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van Zadkine zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overwegende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd. Directe of indirecte overheersende zeggenschap kan uitgeoefend worden indien Zadkine beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt rekening gehouden met potentiële stemrechten op balansdatum. Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel Zadkine als de geconsolideerde entiteiten.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen

voor de waardering en de resultaatbepaling van Zadkine. Gegevens van geconsolideerde maatschappijen die andere grondslagen hanteren, zijn omgerekend naar de grondslagen van de rechtspersoon. Alleen wegens gegronde en in de toelichting vermelde redenen worden in de geconsolideerde jaarrekening afwijkende grondslagen gehanteerd.

Groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop Zadkine overheersende zeggenschap kan uitoefenen en/of waarover zij de centrale leiding heeft, worden volledig betrokken in de consolidatie. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Intercompany-transacties,

intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Groep.

In de jaarrekening zijn de financiële gegevens opgenomen van:

Naam	Gevestigd te	Laatst vastgestelde jaarrekening		Toelichting op de zeggenschap en op de activiteiten van de entiteit
		Eigen vermogen	Resultaat	
ValentineZ B.V.	Rotterdam	2022: 433	2022: 65	Zadkine bezit 100% van de aandelen en daaraan gekoppeld 100% van de stemrechten. De activiteiten bestaan uit educatieve en scholingstrajecten in meeste brede zin (in het bijzonder aan niet-hoogopgeleiden), inlenen van personeel en houdsteractiviteiten.
VAVO Rijnmond College	Rotterdam	n.v.t.	n.v.t.	Dit is een samenwerkingsverband tussen Zadkine en Albeda College waarbij onder gemeenschappelijke regie en naam het volwassenonderwijs in Rijnmond vorm wordt gegeven. Zadkine heeft overheersende zeggenschap waardoor sprake is van integrale verwerking. Albeda College brengt hun aandeel in de kosten in rekening bij Zadkine. Resultaatverdeling vindt plaats in de verhouding Zadkine 60 - Albeda College 40.

Naam	Gevestigd te	Laatst vastgestelde jaarrekening		Toelichting op de zeggenschap en op de activiteiten van de entiteit
		Eigen vermogen	Resultaat	
Techniek College Rotterdam (TCR)	Rotterdam	n.v.t.	n.v.t.	Op 4 april 2016 is een samenwerkingsovereenkomst tussen Zadkine en Albeda College getekend waarin is afgesproken dat het techniekonderwijs in de regio Rijnmond voor gezamenlijke rekening en risico wordt verzorgd in de vorm van een samenwerkingscollege. TCR is geen rechtspersoon en heeft daardoor geen eigen BRIN nummer. Beide Colleges van Bestuur zijn integraal bestuurlijk verantwoordelijk (geen overheersende zeggenschap). Resultaten worden verdeeld op basis van de verhouding 60 Zadkine - 40 Albeda College. Zadkine verwerkt TCR vanaf 2019 conform RJ215 Joint Ventures (proportionele verwerking). Tot 2019 werden kosten en opbrengsten rechtstreeks door Zadkine en Albeda betaald en onderling tussen hen verrekend. Vanaf 2019 is sprake van een eigen TCR administratie waarin alle kosten en opbrengsten worden vastgelegd, het resultaat van TCR wordt bepaald en Zadkine en Albeda conform de afgesproken verdeelsleutel een aandeel hebben in het resultaat van TCR. Zadkine verwerkt TCR vanaf 2019 conform RJ215 Joint Ventures (proportionele verwerking).
Vereniging van Eigenaren Technikon (VVE)	Rotterdam	2022: 0	2022: 0	Dit is een initiatief van Zadkine en het Grafisch Lyceum Rotterdam met als doel het beheren van het Techniekgebouw (Benthemstraat) dat in gezamenlijk bezit is. In de VVE is het eigendom in de verhouding van 50-50 vastgelegd. Aanvullend is vastgelegd dat Zadkine voor 50% aansprakelijk is voor gemaakte kosten van de VVE. De laatst vastgestelde jaarrekening is 2022.
Wegens te verwaarlozen betekenis, is buiten beschouwing gelaten:				
Stichting Zadkine Fonds	Rotterdam	2021: -/- 1	2021: 5	De stichting richt zich op het voorkomen van voortijdig schoolverlaten van deelnemers doordat zij onvoldoende over financiële middelen beschikken. Ook voorziet de stichting in de materiele noden van deelnemers en verstrekt de stichting middelen voor studie aan deelnemers.
Stichting Dutch Gemmological Institute	Rotterdam	n.v.t.	n.v.t.	De stichting verzorgt onderwijs aan en begeleidt studenten in het cursorisch onderwijs op het gebied van gemmologie (edelsteenkunde). Hieronder valt ook het verstrekken van leermiddelen.

Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende vennootschap. De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het netto-bedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen.

De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; de consolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

Verbonden partijen

Naast de genoemde verbonden partijen zijn er geen partijen waarin Zadkine invloed van betekenis kan uitoefenen met kapitaal belangen. Andere verbonden partijen zijn partijen waar Zadkine invloed van betekenis kan uitoefenen doordat Zadkine-medewerkers bestuursfuncties uitoefenen welke voortkomen uit hun functies binnen Zadkine.

Er hebben geen transacties met verbonden partijen plaatsgevonden die niet onder normale marktvoorwaarden hebben plaatsgevonden.

10.1.4.2 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming 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 waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich 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 winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Zadkine. Alle bedragen zijn weergegeven als duizendtallen.

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Na de verantwoording van een bijzonder waardeverminderverslies wordt de afschrijvingslast voor de toekomstige perioden herzien zodat de aangepaste boekwaarde, verminderd met de eventuele restwaarde, stelselmatig over de resterende levensduur wordt verdeeld.

Per balansdatum wordt beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderverslies heeft opgehouden te bestaan of is verminderd. Indien een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van dat actief (of de kasstroom genererende eenheid) ingeschat.

Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere

waardeverminderingen.

De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief, rekening houdend met een restwaarde.

In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroom, worden deze bestandsdelen afzonderlijk afgeschreven.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 2,5 - 3,33%
- Terreinen in erfpacht 4,8 - 6,25%
- Renovaties gebouwen en terreinen 3,33 - 5%
- Verbouwingen 10 - 20%
- Installaties gebouwen 5 - 10%
- Inventarissen 10 - 20%
- Vervoermiddelen 20%

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de aanschaf dan wel in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. 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, waarbij ook leningen aan deze deelneming worden betrokken (netto-investering), wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstoting vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde. Indien de onderneming een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die wordt gewaardeerd op verkrijgingsprijs of actuele waarde, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht direct en volledig in de geconsolideerde resultatenrekening verwerkt, tenzij de winst op de overdracht in wezen niet is gerealiseerd.

De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel opgenomen tegen reële waarde. De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het kopje Financiële Instrumenten.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende post. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder de financiële baten en lasten.

Kapitaalbelangen die niet worden aangemerkt als deelneming worden onder de effecten gerubriceerd.

Vorraden

Vorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs op basis van de FIFO-methode onder aftrek van een voorziening voor incourantheid, of tegen lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten en afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Waarderingsgrondslagen worden hierna toegelicht.

Risico's:

Zadkine handelt niet in derivaten en heeft procedures en richtlijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Als een tegenpartij betalingen niet nakomt, dan blijven daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de boekwaarde van de desbetreffende vordering.

Kredietrisico	Vorderingen zijn niet geconcentreerd bij één of enkele afnemers. Kredietrisico's zijn daarom beperkt.
Renterisico en kasstroomrisico	Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is over het algemeen sprake van een vast rentepercentage tot einde looptijd. Zadkine heeft daarom geen afgeleide financiële instrumenten ingezet om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Valutarisico Er is geen sprake van valutarisico's omdat er afgezien van een incidentele betaling van buitenlandse facturen (bijvoorbeeld voor een buitenlandse studiereis), geen transacties in buitenlandse valuta plaatsvinden en activiteiten vinden uitsluitend binnen Nederland plaats.

Prijrisico Zadkine heeft geen langlopende inkoopcontracten met afnameverplichtingen tegen een bepaalde prijs. Om deze reden is geen sprake van prijrisico's.

Liquiditeitsrisico Het liquiditeitsrisico is gezien de aard van de activiteiten en de daaraan gekoppelde (overheid)bekostiging beperkt.

Vorderingen

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. De vervolgwaaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. De voorziening wordt bepaald op basis van de statische methode. Per ouderdomscategorie wordt de waardevermindering bepaald op basis van ervaringscijfers.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden algemene en bestemmingsreserves opgenomen. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van de Stichting. Als een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve.

Het eigen vermogen bestaat uit een deel publiek en een deel privaat vermogen. Dit is zichtbaar in de toelichting op het eigen vermogen. Resultaten behaald op private activiteiten worden verwerkt in het publieke deel van het eigen vermogen.

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, 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 nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Personele voorzieningen worden, indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Voorziening voor wachtgelden

Risico's van niet-verwijtbare wachtgeldaanspraken, ontstaan na 1 augustus 1998 en vóór 1 juli 2005, komen voor 60 procent ten laste van de werkgever. Aanspraken die zijn ontstaan vanaf 1 juli 2005 komen geheel ten laste van de werkgever.

Voorziening voor jubileumuitkeringen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. Er is gerekend met een vertrek kans van 4%.

Voorziening WW/BWW lasten Educatie

Het niet-verkrijgen van de aanbesteding bij Educatie per eind 2009 heeft in 2010 geleid tot een reorganisatie van de werkzaamheden. Zadkine draagt, binnen voorwaarden, de WW- en BWW-lasten van ex-medewerkers. De aanspraken zijn voorzien tot de (leeftijdsafhankelijke) nieuwe aow-leeftijd.

Reorganisatievoorziening

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan heeft gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming.

Voorziening sociaal plan 2012

De reorganisatie in 2012 heeft geleid tot vrijwillig vertrek en onvrijwillig vertrek. Het restant van de voorziening heeft betrekking op verplichtingen op grond van ingeschatte WW- en BWW-verplichtingen, en op verplichtingen tot aanvulling van ingegane pensioenen.

Voorziening sociaal plan 2013

De reorganisatie in 2013 heeft geleid tot vrijwillig vertrek en onvrijwillig vertrek. Het restant van de voorziening heeft betrekking op verplichtingen op grond van ingeschatte WW- en BWW-verplichtingen, en op verplichtingen tot aanvulling van ingegane pensioenen.

Voorziening seniorenverlof

Werknemers die in aanmerking willen komen voor de nieuwe regeling seniorenverlof (met ingang van de cao 2014), genaamd duurzame inzetbaarheid, moeten voldoen aan de volgende voorwaarden: de werknemer is tenminste 57 jaar en is, als de AOW-leeftijd nog niet bereikt is, tenminste vijf jaar in dienst van een werkgever die valt onder de cao-mbo en heeft een werktijdfactor van minimaal 0,4.

Voorziening verlieslatende activiteiten

Deze voorziening betreft voorziene verlieslatende activiteiten. Eind 2022 is er geen sprake van verlieslatende activiteiten.

Voorziening transitievergoeding Wet Arbeidsmarkt in Balans

Deze voorziening betreft een inschatting van de te betalen transitievergoeding aan medewerkers met een tijdelijk dienstverband die eind 2022 bij Zadkine in dienst zijn.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

10.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemene grondslagen t.a.v. resultaten

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor al vermelde waarderingsgrondslagen. Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd.

Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend tenzij sprake is van een materiële fout. In dat geval wordt fouterstel toegepast.

Opbrengsten

Opbrengsten voor het leveren van bepaalde prestaties worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de prestatie is geleverd betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de prestatie te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Rijksbijdragen

Rijksbijdragen worden verantwoord in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft en zijn gebaseerd op o.a. ingeschreven studenten op 1 oktober t-2.

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden

de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Pensioenen

Zadkine heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Zadkine. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Zadkine betaalt hiervoor premies waarvan een deel door de werkgever wordt betaald en het andere deel

door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfonds. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De ‘nieuwe’ dekkingsgraad, de zgn beleidsdekkingsgraad, is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In december 2022 bedroeg de dekkingsgraad 110,9%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 126%. Het pensioenfonds heeft om die reden een (nieuw) herstelplan ingeleverd bij DNB.

Zadkine heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Zadkine heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest.

Belastingen

De vennootschapsbelasting heeft betrekking op de deelneming ValentineZ. Vanwege zeer beperkte teruggave van btw, worden kosten inclusief btw verantwoord.

10.1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De in de verworven groepsmaatschappij aanwezige geldmiddelen zijn van de aankooprijzen in aftrek gebracht.

Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de lease-termijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

10.1.4.5 Grondslagen voor 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.

10.1.4.6 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 instelling specifieke (sectorale) regels.

10.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

(x € 1.000)	31-dec-2022	31-dec-2021
ACTIVA		
1. Materiële vaste activa		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	67.727	66.977
Machines en installaties	3.524	3.245
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	11.956	10.647
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	3.103	4.049
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	0,0	0
Totaal materiële vaste activa	86.310	84.918
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
Boekwaarde per 1 januari	84.918	85.095
Bij: investeringen	9.444	9.208
Bij: herwaarderingen	0	0
Af: afschrijvingen	8.052	9.275
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: boekwaarde terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	0	110
Boekwaarde per 31 december	86.310	84.918

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 10.1.6 Mutatieoverzicht Materieel Vaste Activa. De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de langlopende schulden onder punt 7. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar). Investerings hebben betrekking op renovaties en verbouwingen (€ 4,6 mln.), meubilair en inventaris (€ 1,1 mln.) en ICT (€ 3,7 mln.). Zadkine heeft per ultimo 2022 circa € 1,9 mln aan investeringsverplichtingen die in 2023 worden afgewikkeld (ultimo 2021: € 1,4 mln.).

(x € 1.000)	31-dec-2022	31-dec-2021
2. Voorraden		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Edelmetalen en gereedschappen	48	48
Voorraad restauratieve voorzieningen	5	3
Totaal voorraden	53	51

Toelichting:

Een voorziening voor incurantheid wordt niet noodzakelijk geacht.

(x € 1.000)	31-dec-2022	31-dec-2021
3. Debiteuren en overige vorderingen		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vorderingen op debiteuren	1.472	766
Vorderingen op studenten	926	846
Overige vorderingen	174	270
Vooruitbetaalde kosten	1.703	1.129
Overige overlopende activa	881	659
Voorziening oninbaarheid	-401	-349
Totaal debiteuren en overige vorderingen	4.755	3.321

Toelichting:

Vorderingen op debiteuren hebben overwegend betrekking op facturatie van maatwerk, verhuur van ruimte, detachering en Educatie activiteiten. De toename van deze post is het gevolg van facturatie VO-scholen VAVO voor € 0,6 mln vlak voor jaareinde. Het jaar daarvoor is deze stroom na jaareinde gefactureerd.

De vooruitbetaalde kosten hebben voornamelijk betrekking op huur van gebouwen, softwarelicenties. De toename in 2022 is het gevolg van prijsstijgingen en vooruitbetaalde inkoop van inzet NPO voor de tweede helft schooljaar 2022/2023.

Onder de post debiteuren en overige vorderingen zijn geen posten inbegrepen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

(x € 1.000)	31-dec-2022	31-dec-2021
4. Liquide middelen		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bankrekeningen	14.584	22.793
Kassen	12	7
Totaal liquide middelen	14.596	22.800

Toelichting:

Er zijn bankgaranties afgegeven voor € 198K. Verder zijn de liquide middelen vrij beschikbaar.

(x € 1.000)	31-dec-2022	31-dec-2021
PASSIVA		
5. Groepsvermogen		
<i>Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:</i>		
Publiek gefinancierd vermogen	26.217	27.372
Vermogen ontstaan uit private activiteiten	11.101	11.036
Bestemmingsreserve (publiek)	1.700	0
Algemene en overige reserves	0	0
Totaal groepsvermogen	39.018	38.408

(x € 1.000)	Saldo per 1-jan-2022	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2022
Publiek gefinancierd vermogen				
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Publiek gefinancierd vermogen	27.372	544	-1.700	26.217
Totaal	27.372	544	-1.700	26.217

(x € 1.000)	Saldo per 1-jan-2022	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2022
Vermogen ontstaan uit private activiteiten				
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Vermogen ontstaan uit private activiteiten	11.036	65	0	11.101
Totaal	11.036	65	0	11.101
Bestemmingsreserve				
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Bestemmingsreserve	0	0	1.700	1.700
Totaal	0	0	1.700	1.700

Toelichting vermogen:

Toelichting op de vorming van een bestemmingsreserve per eind 2022. In 2022 is via rijksbijdrage € 5,7 mln. ontvangen betreffende NPO en volledig als bate verantwoord. Van dit bedrag is in 2022 € 4,0 mln. besteed aan NPO-activiteiten. De resterende € 1,7 mln zal in 2023 besteed worden aan NPO-activiteiten. Hiervoor is om die reden eind 2022 een bestemmingsreserve gevormd, welke deel uitmaakt van het publiek gefinancierd vermogen.

(x € 1.000)	Saldo per 1-jan-2022	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2022
6. Voorzieningen					
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>					
Wachtgelden	2.950	558	665	-	2.843
Jubileumuitkeringen	1.459	-	96	155	1.208
Educatie 2010	631	64	175	-	520
Sociaal plan 2012	106	-	21	6	79
Sociaal plan 2013	73	14	46	-	41
Seniorenverlof	4.349	967	-	-	5.316
Verlieslatende activiteiten	500	-	-	500	0
Transitievergoeding	379	98	-	-	477
Totaal voorzieningen	10.447	1.701	1.003	661	10.484

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

(x € 1.000)	31-dec-2022	31-dec-2021
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.484	2.908
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	8.000	7.539
hiervan > 5 jaar	2.404	2.326

Toelichting per categorie voorziening:

Bij de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling is een toelichting opgenomen op de aard van de voorzieningen. Voorzieningen worden jaarlijks herijkt.

De voorziening Seniorenverlof stijgt door gewijzigde inschattingen van verplichtingen: de ‘verblijfsduur’ in de regeling is toegenomen. De oorzaak voor opnamen van de voorziening verlieslatende activiteiten is eind 2022 niet meer aanwezig. Hiermee is de bijbehorende voorziening per eind 2022 komen te vervallen. Het saldo van de dotaties en onttrekkingen is in 2022 ca. € 3 mln. lager dan in 2021 door de genoemde vrijval met betrekking tot verlieslatende contracten in 2022; lagere dotatie wachtgeld (minder toename ww- en bww verplichtingen in 2022) en lagere dotatie seniorenverlof in 2022 (in 2021 wijzigingen uitgangspunten met groot financieel effect).

(x € 1.000)	31-dec-2022	31-dec-2021
7. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Schulden uit hoofde van schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën	21.870	23.860
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	21.870	23.860

(x € 1.000)	2022	2021
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>		
Stand per 1 januari	27.550	31.240
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	3.690	3.690
Stand per 31 december	23.860	27.550
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	1.990	3.690
Stand langlopende schulden per 31 december	21.870	23.860

<i>Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:</i>		
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	1.990	3.690
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	21.870	23.860
hiervan > 5 jaar	13.910	15.900

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage 10.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2022.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Toelichting:

Zadkine maakt gebruik van schatkistbankieren waarbij via het Ministerie van Financiën, leningen van de staat worden aangetrokken. Onderdeel van dit schatkistbankieren is een rekening-courantfaciliteit van 10% van de publieke omzet (in 2022 circa € 16 mln.). In 2022 is geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

Tot zekerheid voor het nakomen van de verplichtingen op grond van de ontvangen geldleningen en de rekening-courantfaciliteit heeft Zadkine ten behoeve van de staat het recht van eerste hypotheek en verpanding verleend tot een bedrag van € 60,8 miljoen op diverse panden. Zoals gebruikelijk is bij het verstrekken van leningen in het kader van de Wet geïntegreerd middelenbeheer, heeft het ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in het kader van deze financiering een garantstelling uitgewerkt voor het ministerie van Financiën.

In 2023 wordt een aanvullende lening van € 20 mln. afgesloten. Deze lening zal pas worden afgeroepen ultimo 2024.

(x € 1.000)	31-dec-2022	31-dec-2021
8. Overige kortlopende schulden		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Crediteuren	4.012	4.883
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	1.990	3.690
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.135	5.884
Schulden terzake pensioenen	1.586	1.638
Nog te betalen salarissen (eenmalige uitkering)	102	287
<u>Overige schulden:</u>		
Te verrekenen met ROC Albeda College inzake VAVOR	661	558
Te verrekenen met ROC Albeda College inzake TCR	912	853
<u>Nog te betalen kosten:</u>		
Rente	150	175
<u>Vooruitontvangen opbrengsten:</u>		
Studentbijdragen	532	310
Geoormerkte subsidies Ministerie van OCW	3.256	5.804
Bijdragen gemeenten, provincies, overige	1.363	1.775
Vooruitgefactureerde bedragen contractenonderwijs	797	983
Vakantiegeld en vakantiedagen	6.160	5.290
Doorbetalingsverplichting langdurige zieken en transitievergoedingen	1.509	2.116
<u>Overige overlopende passiva:</u>		
Energie en heffingen	622	410
Te betalen ICT	420	317
Cursusgeld	170	0
Vooruitontvangen overige subsidies (o.a. Educatie)	150	250
Overige overlopende passiva	3.815	3.152
Totaal overige kortlopende schulden	34.342	38.375

Toelichting:

De aflossingverplichting voor komend boekjaar daalt met € 1,7 mln, zijnde de jaarlijkse aflossing van de oorspronkelijke lening van € 17 mln uit 2012, met een looptijd van 10 jaar, welke eind 2022 volledig is afgelost.

De te verrekenen bedragen inzake VAVOR betreft de afrekening met ROC Albeda College tegen 60%-Zadkine aandeel betreffende de laatste 4 maanden 2022.

Inzake het samenwerkingsverband TCR is eind 2022 sprake van per saldo nog een verplichting aan ROC Albeda College van € 912K. Dit is het saldo van opbrengsten, personele en overige kosten die door Albeda College voorgeschoten zijn en verrekend mogen worden met Zadkine op grond van de samenwerkingsovereenkomst. Vooruitontvangen Geormerkte subsidies nemen af als gevolg van de daling van vooruitontvangen NPO gelden met € 2,6 mln. Zie ook de toelichting in de paragraaf Rijksbijdragen. De reservering uit hoofde van vakantiegld en vakantiedagen stijgt als gevolg van een toename van het uurtarief vakantiedagen (in 2022 inclusief sociale lasten) met een effect van € 0,5 mln. De overige toename komt door prijs en hoeveelheids effecten.

Toename van de reservering voor vakantiegeld en vakantiedagen is onder andere te verklaren vanwege het volledig meenemen van de sociale lasten in de onderliggende uurtarieven per 2022.

De doorbetalingsverplichting langdurige zieken en transitievergoedingen betreft een inschatting van loon dat Zadkine moet doorbetalen, zonder dat hier een arbeidsprestatie tegenover staat. Aanvullend is sprake van reguliere transitievergoedingen bij beëindiging van dienstverbanden. De afname komt door minder langdurig zieken per eind 2022.

Wettelijk cursusgeld betreft het saldo van door OCW ingehouden wettelijk cursusgeld en door Zadkine gefactureerd wettelijk cursusgeld voor het jaar 2022/2023. De verwachting is dat dalende studenten aantallen in komende jaren leidt tot een hoger bedrag aan inhoudingen dan gefactureerd wettelijk cursusgeld. Overige overlopende passiva betreffen ontvangen prestaties waar nog geen factuur voor ontvangen is. De hogere stand ten opzichte van 2021 kent geen specifieke oorzaak en ligt in lijn met de stand per eind 2020.

9. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa en gebeurtenissen na balansdatum

Toelichting:

Niet uit de balans blijvende vordering

Vanuit de Regeling compensatie transitievergoeding heeft Zadkine, onder voorwaarden, recht op compensatie vanuit het UWV van betaalde transitievergoedingen aan langdurig arbeidsongeschikte werknemers vanaf 1 april 2020. Ervaringscijfers laten zien dat ruim 90% van deze transitievergoedingen gecompenseerd wordt.

Gebeurtenissen na balansdatum

Zadkine heeft een nieuwe langlopende lening afgeloten via het Ministerie van Financiën (schatkistbankieren). De akte betreffende de vestiging van hypotheek van in totaal € 20 mln is in maart 2023 gepasseerd. Looptijd tot augustus 2044. Afroep van de lening vindt plaats eind 2024. De rentevoet bedraagt 2,5%.

Huurverplichtingen

De huidige huurverplichtingen van Zadkine zijn voor de komende jaren als volgt:

2023: € 3,5 miljoen

2024: € 3,3 miljoen

2025: € 3,2 miljoen

2026: € 2,9 miljoen

2027: € 3,0 miljoen

2028 en verder: € 45,0 miljoen

Bankgaranties

Per eind 2022 is één bankgarantie afgegeven van € 198k. Dit gaat om de huur van het pand mr. Kesperstraat te Schoonhoven.

Fiscale eenheid

Zadkine vormt met ValentineZ B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Op grond van de Invorderingswet zijn Zadkine en de met haar gevoegde dochteronderneming ieder hoofdelijk aansprakelijk voor door de combinatie verschuldigde belasting. De belastinglast wordt via de rekening-courantverhouding afgerekend.

10.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

(x € 1.000)	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Bedrijfsgebouwen en terreinen in uitvoering en vooruitbetalingen	Inventaris en apparatuur	Inventaris en apparatuur in uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
Stand per 1 januari 2022					
- aanschafwaarde	127.901	3.245	39.481	4.049	174.676
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	-60.924	0	-28.834	0	-89.758
Boekwaarde per 1 januari 2022	66.977	3.245	10.647	4.049	84.918
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	1.324	3.192	2.441	2.487	9.444
- herwaarderingen					0
- ingebruikname	2.914	-2.914	3.433	-3.433	0
- afschrijvingen	-3.487	0	-4.565	0	-8.052
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0
- terugname geheel afgeschreven activa					
aanschafwaarde	-3.172	0	-7	0	-3.179
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	3.172	0	7	0	3.179
- desinvesteringen					
aanschafwaarde	0	0	0	0	0
cumulatieve herwaarderingen					0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	751	278	1.309	-946	1.392
Stand per 31 december 2022					
- aanschafwaarde	128.900	3.524	45.141	3.103	180.668
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	-61.173	0	-33.185	0	-94.358
Boekwaarde per 31 december 2022	67.728	3.524	11.956	3.103	86.310
Afschrijvingspercentage	2,5% - 20%	n.v.t.	10% - 20%	n.v.t.	

Van de totale boekwaarde van Inventaris en apparatuur van € 11,9 mln. is circa € 2,6 mln. geactiveerde software en dus immaterieel van aard.

10.1.7 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2022

Leninggever	Afsluitdatum	Hoofdsom € 1.000	Totale looptijd in jaren	Soort lening	Werkelijke rente %	Restschuld 31 december 2020 € 1.000	Nieuwe leningen in 2021 € 1.000	Aflossing in 2021 € 1.000	Restschuld 31 december 2021 € 1.000	Restschuld over 5 jaar € 1.000	Resterende looptijd in jaren eind 2021	Aflossingswijze	Aflossing 2022	Gestelde zekerheden
Ministerie van Financiën	20-dec-12	20.000	20	Hypothecair	1,87%	11.000	0	1.000	10.000	5.000	10	lineair	1.000	Onroerend goed
Ministerie van Financiën	20-dec-12	17.000	10	Hypothecair	1,08%	1.700	0	1.700	0	0	n.v.t.	lineair	n.v.t.	Onroerend goed
Ministerie van Financiën	15-jul-16	19.800	20	Hypothecair	0,61%	14.850	0	990	13.860	8.910	13	lineair	990	Onroerend goed
Totaal						27.550	0	3.690	23.860	13.910			1.990	

10.1.8 TOELICHTING OP DE ONTWIKKELINGEN IN BALANS, STAAT VAN BATEN EN LASTEN EN KASSTROMEN TEN OPZICHTE VAN VOORGAAND JAAR EN DE BEGROTING

Algemeen

Het jaar 2022 is afgesloten met € 0,6 mln. positief resultaat (begroot: € 1,0). Het resultaat is toegevoegd aan het eigen vermogen.

De belangrijkste ontwikkelingen in de balans, resultaat en kasstromen worden hierna toegelicht. Gedetailleerde informatie is opgenomen in de andere paragrafen van de jaarrekening 2022. In de paragrafen hierna worden de ontwikkelingen gedurende 2022 ten opzichte van de begroting 2022 en ten opzichte van voorgaand jaar toegelicht.

Ontwikkeling van de balansposities

De balans ultimo 2022 ligt in lijn met 2021, maar kent verschillen ten opzichte van de begroting 2022 die hieronder worden toegelicht (bedragen x € 1.000.000).

Geconsolideerde balans

(x € 1.000.000)	Ultimo 2022	Begroot 2022	Ultimo 2021
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	86	96	85
Liquide middelen	15	10	23
Overige vlottende activa	5	11	3
Totaal activa	106	117	111
PASSIVA			
Eigen vermogen	39	39	39
Voorzieningen	11	8	10
Langlopende schulden	22	30	24
Kortlopende schulden	34	40	38
Totaal Passiva	106	117	111

Afwijkingen realisatie 2022 versus begroting 2022

Materiele vaste activa: zijn lager dan begroot door uitstel van investeringen, deze zullen de komende jaren alsnog plaatsvinden.

Liquide middelen: zijn hoger dan begroot door uitstel van investeringen.

Eigen Vermogen: neemt toe met het resultaat over 2022.

Overige vlottende activa: zijn lager dan begroot door het, niet begroot, doorschuiven naar 2023 van de baten voortkomende uit het resultaatafhankelijke deel van de kwaliteitsgelden.

Voorzieningen: hoger dan begroot met name door toename van de verblijfsduur betreffende seniorenverlofregeling.

Langlopende schulden: in de begroting was rekening gehouden met aantrekken van een lening maar door uitstel van investeringen, is dit ook uitgesteld.

Kortlopende schulden: zijn lager dan begroot door de inzet van reeds ontvangen OCW-subsidiegelden en terugbetaling van NPO-gelden vierde tijdvak.

Afwijkingen realisatie 2022 versus realisatie 2021

De balans ultimo 2022 ligt in lijn met die van 2021. Liquide middelen dalen door het vertraagd uitbetalen van het resultaatafhankelijke deel van de kwaliteitsgelden. Kortlopende schulden zijn lager door de hiervoor vermelde subsidie mutaties betreffende het NPO.

Ontwikkeling van de resultaten

Het resultaat over 2022 ten opzichte van de begroting 2022 en de realisatie in 2021 is als volgt:

Geconsolideerde Staat van baten en lasten

(x € 1.000.000)	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
OPBRENGSTEN			
Rijksbijdrage	166,0	165,4	164,4
Overige rijksbijdragen	4,6	1,4	4,8
Opbrengsten werken voor derden	3,7	3,1	3,1
Overige opbrengsten	2,0	1,1	4,9
Totaal baten	176,3	171,0	177,2
KOSTEN			
Personele lasten	139,8	133,3	134,4
Afschrijvingen	8,1	9,1	9,3
Huisvestingslasten	12,0	12,5	11,2
Overige materiële lasten	15,5	15,0	15,7
Totaal kosten	175,4	169,9	170,6

(x € 1.000.000)	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Resultaat voor Financiële baten en lasten	0,9	1,1	6,6
Financiële baten en lasten	-0,3	-0,3	-0,4
Totaal resultaat	0,6	0,8	6,2

Afwijkingen realisatie 2022 versus begroting 2022

Rijksbijdrage: liggen in lijn met de begroting en met de realisatie 2021. Effecten doorschuif kwaliteitsgelden naar 2023 en positieve effecten voorjaarnota compenseren elkaar.

Overige overheidsbijdragen: zijn hoger dan begroot door additionele opbrengsten voor Educatie activiteiten en baten vanuit de Corona subsidie en liggen in lijn met de realisatie 2021.

Opbrengsten werken voor derden: de stijging t.o.v. de begroting en realisatie 2021 betreft maatwerk.

Overige opbrengsten: zijn hoger dan begroot door extra verhuur van Koperpad en Prins Constantijnweg en zijn lager dan realisatie door incidentele baten 2021 , zijnde vrijval wettelijk cursusgeld en vrijval van verjaarde reserveringen.

Personele lasten: zijn hoger dan begoot door inzet t.b.v. het NPO (€ 5,1 mln.) en loonstijging € 3,2 mln. Dit wordt gecompenseerd door niet geheel uitvoeren van begrote projecten (impact € 1 mln.).

Afschrijvingen: zijn lager dan begroot door verschuiving in de tijd van uitvoering van onderhoud en vertraging in de investeringen waardoor de afschrijvingen lager worden.

Huisvestingslasten: geen bijzonderheden.

Overige materiële lasten: geen bijzonderheden.

Ontwikkeling van de kasstromen
Geconsolideerd Kasstroomoverzicht

(x € 1.000.000)	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Resultaat	0,6	1,0	6,2
Afschrijvingen	8,1	9,0	9,3
Mutaties voorzieningen	0,0	-0,4	3,0
Mutaties werkkapitaal	-3,9	-6,8	-0,5
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	4,9	2,7	18,0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings	-9,4	-19,3	-9,2
Desinvesterings	0,0	0,0	0,1
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-9,4	-19,3	-9,1
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opname lening	0,0	10,0	0,0
Aflossing lening	-3,7	-3,7	-3,7
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-3,7	6,3	-3,7
Mutatie liquide middelen	-8,2	-10,3	5,2
Beginsaldo liquide middelen	22,8	20,7	17,5
Mutatie liquide middelen	-8,2	-10,3	5,2
Eindsaldo liquidemiddelen	14,6	10,4	22,7

Afwijkingen realisatie 2022 versus begroting 2022 en realisatie 2021

De bijzonderheden zowel ten opzichte van de begroting als ten opzichte van voorgaand jaar, zijn reeds benoemd:

Lagere investeringen dan begroot enerzijds maar anderzijds het vertraagd uitbetalen van het resultaatafhankelijke deel van de kwaliteitsgelden (onderdeel mutaties werkkapitaal).

De belangrijkste ontwikkelingen betreffen:

- Lagere investeringen
- Niet aantrekken van de financiering
- Niet uitbetalen van het resultaatafhankelijke deel van de kwaliteitsgelden

10.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

(x € 1.000)	2022	2021
BATEN		
9. Rijksbijdragen		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Lumpsum rijksbijdrage	145.629	135.600
Effect verwerking TCR	-729	-1.190
<u>Niet geoormerkte rijksbijdrage:</u>		
Kwaliteitsgelden	11.759	15.441
Prestatieconvenant VSV	0	0
Convenant leerkracht van Nederland	5.252	5.014
<u>Geoormerkte rijksbijdrage:</u>		
Schoolmaatschappelijk werk	0	0
Zij-instroom	440	260
Lerarenbeurs	178	66
Flexibel beroepsonderwijs	153	0
Regeling Minima	0	362
Inhaal programma NPO	1.717	7.469
Doorstroom HBO	0	0
Overige	259	70
Totaal	164.658	163.092

Toelichting:

De rijksbijdrage is gebaseerd op de bekostigingsbrieven van het Ministerie van OCW. In 2022 is totaal voor € 5,7 mln (2021 : € 5,3 mln) extra aan rijksbijdrage ontvangen vanuit NPO gerelateerde regelingen.

Het effect van de verwerking van TCR wordt veroorzaakt door een verschil tussen de ontvangst door Zadkine van de rijksbekostiging samenhangend met de techniek opleidingen TCR en het 60% aandeel op de totale rijksbekostiging van TCR dat Zadkine op grond van de samenwerkingsovereenkomst heeft.

In 2021 is de resultaatafhankelijke bijdrage kwaliteitsgelden van € 7 mln via de rijksbijdrage ontvangen. Het andere deel, investeringsbudget van € 8,4 mln is als subsidie ontvangen. In 2021 was de mid term review door de commissie kwaliteitsagenda MBO positief. Het geheel aan ontvangen kwaliteitsgelden (€ 15,4 mln) in 2021 is als bate verantwoord en er zijn dus geen kwaliteitsgelden gereserveerd op de balans per eind 2021. In 2022 is het resultaat afhankelijke deel kwaliteitsgelden ad € 7,2 mln niet ontvangen in het betreffende jaar. De resultaten van de kwaliteitsagenda worden ná het kalenderjaar 2022 beoordeeld door Commissie Kwaliteitsagenda MBO. Uiterlijk in november 2023 neemt de Minister een besluit of deze middelen definitief toegekend worden waarna de betaling plaatsvindt. Daarom is in 2022 is alleen het investeringsdeel (€ 11,8 mln) als bate verantwoord.

De hogere baten Zij-instromers in 2022 komen voort uit een inhaalslag van uitgestelde diplomeringen als gevolg van Corona. De hogere baten Lerarenbeurs in 2022 liggen (na Corona) weer in lijn met de baten van de jaren voor 2021.

De Regeling Minima is met ingang van 2022 onderdeel van de Lumpsum rijksbijdrage geworden; er is voor 2022 geen aparte beschikking meer.

Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is in 2020 gestart met als doel het terugdringen of voorkomen van achterstanden bij studenten als gevolg van de corona pandemie. Onderdeel van het NPO is de subsidieregeling ‘inhaal- en ondersteuningsprogramma’. Via deze regeling vindt bekostiging plaats van inspanningen om studenten bij te scholen, buiten het reguliere programma om. Het zwaartepunt van deze inspanningen lag in 2021. In het kader van deze regeling heeft in 2022 een terugbetaling plaatsgevonden van € 1.469k betreffende NPO vierde tijdvak én is € 540k ontvangen betreffende Nazorg NPO. In 2022 is als bate verantwoord € 1.716. Per saldo is eind 2022 € 782k (2021 : € 3.427k) verantwoord betreffende vooruit ontvangen NPO-gelden.

Aanvullend is 2022 is in het kader van NPO € 5,7 mln (2021: € 5,3 mln) via de rijksbijdrage ontvangen en volledig als bate in 2022 verantwoord. Het bedrag van € 5,7 is voor € 4 mln besteed in 2022. In 2023 wordt het restand van € 1,7 mln besteed. Voor deze nog te besteden gelden is per eind 2022 in een aparte bestemmingsreserve binnen het eigen vermogen gevormd.

(x € 1.000)

10. Overige overheidsbijdragen en subsidies

De specificatie is als volgt:

	2022	2021
<u>Bijdragen Educatie</u>		
WI	0	0
WEB/TKV Rotterdam	732	775
WEB Regio Rotterdam	0	0
Bijdragen ValentineZ	721	612
<u>Overige gemeentelijke bijdragen</u>		
VSV Doeluitkering Jeugd /Future Capital	319	338
VSV Convenant	232	183
Plusvoorzieningen	1.303	1.337
ZAT/Schoolmaatschappelijk werk	404	360
ROB	423	201
Leren Loont	0	17
Baten TCR	46	411
Overig	54	251
Overige overheidsbijdragen	344	312
Totaal	4.578	4.797

Toelichting:

Baten uit de regeling ROB (Rotterdams Onderwijs Beleid) zijn toegenomen door een inhaalslag betreffende verantwoordingen en opname in deze regeling van Leren Loont. De overige gemeentelijke bijdragen liggen in 2022 weer in lijn met de jaren voor 2021. De overige gemeentelijke bijdragen waren in 2021 incidenteel hoog vanwege een afrekening van het project Verbonden met Zuid.

(x € 1.000)	2022	2021
BATEN		
11. Opbrengsten werk in opdracht van derden		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Werk in opdracht voor derden	3.668	3.055
Totaal	3.668	3.055

Toelichting:

De toename wordt veroorzaakt door het wegvallen in 2022 van de beperkingen vanwege Corona. De baten liggen weer in lijn met de jaren voor 2021.

(x € 1.000)	2022	2021
12. Overige opbrengsten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Opbrengsten uit verhuur van locaties	781	562
Detacheringsopbrengsten	381	322
Diverse overige opbrengsten	833	3.966
Totaal	1.995	4.850

Toelichting:

De toename van opbrengsten verhuur komt door aanvullende verhuur in 2022 van een tweetal panden. De afname van de diverse overige opbrengsten wordt verklaard door de volgende twee incidentele baten in 2021: vrijval van gereserveerd wettelijk cursusgeld (€ 1,6 mln) en vrijval reservering van verjaarde schulden (€ 1,7 mln).

(x € 1.000)	2022	2021
LASTEN		
13. Personeelskosten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Lonen en salarissen	92.523	87.293
Sociale lasten	13.166	12.521
Pensioenpremies	15.039	14.731
Ontvangen uitkeringen	-571	-503
<i>Andere personeelskosten:</i>		
Dotaties / vrijvallen personele voorzieningen	1.040	4.072
Overige	6.483	5.507
Subtotaal	127.680	123.621
Personeel niet in loondienst	12.166	10.740
Totaal personeelskosten	139.846	134.361
<i>Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE / WTF)</i>		
Onderwijzend personeel (OP)	784	787
Bijzonder ondersteunend beheerspersoneel (BOBP)	199	173
Totaal primair proces	983	960
Algemeen ondersteunend beheerspersoneel (AOBP)	542	533
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	1.525	1.493
Waarvan in loondienst	1.509	1.473
Waarvan ingehuurd	17	20

Toelichting:

De toename van lonen en salarissen komt voort uit prijs- en hoeveelheidseffecten.

Prijseffect ca € 3 mln, als gevolg van de cao-stijging per 1 juli 2022 met 4,2 %; de eenmalige uitkering juli 2022 en extra periodieken in de schaal. Aanvullend is sprake van een stijging van de premiepercentages sociale en pensioenpremie werkgever.

De toename van het aantal medewerkers in loondienst heeft een toename van de loonkosten tot gevolg van ca € 2 mln. De toename van kosten personeel niet in

loondienst wordt voor € 1 mln verklaard door een andere classificatie kosten inhuur van inzet NPO-EBEN. Deze kosten waren in 2021 verantwoord op de regel Overige algemene kosten.

Voor de afname van de dotaties personele voorzieningen wordt verwezen naar paragraaf 9.5.6.

De overige personele kosten nemen toe door hogere reiskostenvergoedingen als gevolg van het opheffen van Corona beperkingen en hogere nascholing- en opleidingskosten

(x € 1.000)	2022	2021
LASTEN		
14. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
<i>Afschrijvingen:</i>		
Gebouwen en terreinen	2.318	3.441
Inventaris en apparatuur	5.734	5.834
Totaal afschrijvingen	8.052	9.275

Toelichting:

De afname van de afschrijvingslasten gebouwen en terreinen wordt veroorzaakt door een incidentele correctie (verhoging lasten) in 2021 van € 0,7 mln met betrekking tot restwaarde aanpassing voor het jaar 2020 en verder door geringe investeringen in 2021 en 2022.

(x € 1.000)	2022	2021
15. Huisvestingskosten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Huur	3.990	3.819
Verzekeringen	235	252
Onderhoud	1.426	1.675
Energie- en water	2.681	1.654
Schoonmaakkosten	2.205	2.090
Belastingen en heffingen	609	670
Overige	825	1.029
Totaal	11.971	11.189

Toelichting:

De diverse huisvestingslasten 2022 liggen in lijn met 2021. De kosten van Energie en water zijn gestegen door forse tariefstijgingen voor energie, waaronder met name stadsverwarming.

(x € 1.000)	2022	2021
16. Overige bedrijfskosten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Administratie en beheerskosten	3.190	3.050
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	9.828	8.888
Dotaties en vrijval voorzieningen	144	-87
Overige algemene kosten	2.330	3.810
Totaal overige bedrijfskosten	15.492	15.661

Toelichting:

Kosten van Inventaris, apperatuur en leermiddelen zijn toegenomen door extra kosten evenementen (na Corona); ontwikkelkosten diverse programma's waaronder examinering en door prijsstijgingen. De overige algemene kosten zijn afgenomen door de verantwoording in 2022 van inhuur NPO-EBEN onder 'Personeel niet in loondienst' voor € 1 mln. In 2021 werden deze kosten nog onder Overige algemene kosten verantwoord. Verder zijn in 2021 de kosten halvering wettelijk cursusgeld 20/21 (€ 0,7 mln) op regel overige algemene kosten verantwoord. In 2022 was van deze halvering geen sprake meer.

(x € 1.000)	2022	2021
17. Financiële baten en lasten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Rentebaten	69	2
Resultaat deelnemingen	0	0
Subtotaal financiële baten	69	2
Rentelasten	315	358
Resultaat deelnemingen	0	0
Subtotaal financiële lasten	315	358
Totaal financiële baten en lasten	-246	-356

Toelichting:

Rentelasten hebben betrekking op de rente over de langlopende leningen.

(x € 1.000)	2022	2021
LASTEN		
18. Belastingen		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vennootschapsbelasting ValentineZ	-23	-39
Totaal belastingen	-23	-39

Toelichting:

Dit betreft de vennootschapsbelasting over het resultaat van ValentineZ BV.

(x € 1.000)	2022	2021
19. Honoraria accountant		
<i>De honoraria van de accountant over 2022 zijn als volgt:</i>		
1. Controle van de jaarrekening	194	135
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	38	57
3. Fiscale advisering	0	3
4. Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountant	232	195

Toelichting:

De controlewerkzaamheden worden verricht door EY. Bedragen zijn inclusief btw. Het betreft uitsluitend de werkzaamheden die bij de instelling en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountants- organisaties en externe accountants zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de honoraria die in rekening zijn gebracht door het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2021 respectievelijk 2022, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

20. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is hierna opgenomen.

10.1.10 WET NORMERING TOPINKOMENS

WNT-verantwoording 2022 Zadkine

De WNT is van toepassing op Zadkine. Het voor Zadkine toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2022 € 216.000 op basis van het bezoldigingsmaximum in het onderwijs, klasse G. De complexiteitspunten per criterium:

1a. Totale baten in het kalenderjaar t-2	9
1b. Totaal aantal leerlingen, deelnemers of mbo of VAVO-studenten in het kalenderjaar t-2	4
2. Het aantal onderwijssoorten of sectoren	5
Totaal	18

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. *Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling*

Bedragen x € 1	M. de Vries	A. Ramawadh	J. A. Lokker
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur en lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling 2022	1-1-2022 - 31-12-2022	1-1-2022 - 31-12-2022	1-5-2022 - 31-12-2022
Omvang dienstverband	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	184.314	163.043	95.731
Beloningen betaalbaar op termijn	24.546	23.117	15.570
<i>Subtotaal</i>	208.860	186.160	111.301
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	216.000	216.000	144.986
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen	0	0	0
Totale bezoldiging	208.860	186.160	111.301

Bedragen x € 1	M. de Vries	A. Ramawadh	J. A. Lokker
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2021			
Functiegegevens	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1-1-2021 - 31-12-2021	1-1-2021 - 31-12-2021	n.v.t.
Omvang dienstverband 8 (in fte)	1	1	n.v.t.
Dienstbetrekking?	ja	ja	n.v.t.
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	164.317	152.308	n.v.t.
Beloningen betaalbaar op termijn	23.196	22.693	n.v.t.
<i>Subtotaal</i>	187.513	175.001	n.v.t.
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	209.000	209.000	n.v.t.
Totale bezoldiging	187.513	175.001	n.v.t.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	J.A. Gennissen	J.A. Gennissen	L. Bikker	L.H. Barg	A.A.L.M. Lombarts
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1-1-2022 - 31-12-2022	n.v.t.	n.v.t.	1-1-2022 - 31-12-2022	1-1-2022 - 31-12-2022
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	19.290	n.v.t.	n.v.t.	13.865	13.865
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	32.400	n.v.t.	n.v.t.	21.600	21.600
-/- Onverschuldigd betaald bedrag		n.v.t.	n.v.t.		0
Totale bezoldiging	19.290	n.v.t.	n.v.t.	13.865	13.865
Totale bezoldiging	19.290	n.v.t.	n.v.t.	13.865	13.865
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		n.v.t.
Toelichting op vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		n.v.t.
Gegevens 2021					
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1-7-2021 - 31-12-2021	1-1-2021 - 30-6-2021	1-1-2021 - 30-6-2021	1-1-2021 - 31-12-2021	1-1-2021 - 31-12-2021
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	9.441	6.675	9.287	13.461	13.461
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	15.803	10.364	15.546	20.900	20.900

Bedragen x € 1	T. Yazir	C.L. Berg	S.T. Bennebroek	F. de Nijs
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1-1-2022 - 31-12-2022	1-1-2022 - 31-12-2022	1-1-2022 - 31-12-2022	1-1-2022 - 31-12-2022
Bezoldiging				
Totale bezoldiging	13.865	13.865	13.865	13.865
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	21.600	21.600	21.600	21.600
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0
Totale bezoldiging	13.865	13.865	13.865	13.865
Totale bezoldiging	13.865	13.865	13.865	13.865
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2021				
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1-1-2021 - 31-12-2021	1-1-2021 - 31-12-2021	1-1-2021 - 31-12-2021	17-5-2021 - 31-12-2021
Bezoldiging				
Totale bezoldiging	13.461	13.461	13.461	8.445
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	20.900	20.900	20.900	13.113

10.1.11 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2022

(na resultaatbestemming)

(x € 1.000)	Ref.	31-dec-2022	31-dec-2021
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa		86.310	84.918
Financiële vaste activa	1	433	368
Totaal vaste activa		86.743	85.286
Vlottende activa			
Voorraden		53	51
Debiteuren en overige vorderingen	2	4.651	3.365
Liquide middelen	3	13.807	21.975
Totaal vlottende activa		18.511	25.391
Totaal activa		105.254	110.677
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Publiek gefinancierd vermogen		26.217	27.372
Vermogen ontstaan uit private activiteiten		11.101	11.036
Bestemmingsreserve (publiek)		1.700	0
Totaal eigen vermogen		39.018	38.408
Voorzieningen			
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)		21.870	23.860
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	4	33.882	37.962
Totaal passiva		105.254	110.677

10.1.12 ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2022

(x € 1.000)	Ref.	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
BEDRIJFSOPBRENGSTEN				
Rijksbijdragen		164.658	164.136	163.092
Overige overheidsbijdragen en subsidies	5	3.857	1.401	4.185
College-, cursus- en examengelden		1.340	1.340	1.325
Opbrengsten werk in opdracht van derden	6	3.547	2.674	2.912
Overige bedrijfsopbrengsten		1.992	1.132	4.834
Som der bedrijfsopbrengsten		175.394	170.683	176.348
BEDRIJFSLASTEN				
Personeelskosten	7	139.166	132.904	133.844
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		8.052	9.061	9.275
Huisvestingskosten	8	11.934	12.457	11.177
Overige bedrijfskosten	9	15.455	14.934	15.624
Som der bedrijfslasten		174.607	169.356	169.920
BEDRIJFSRESULTAAT				
Financiële baten en lasten	10	787	1.327	6.428
Belastingen		-178	-366	-190
RESULTAAT BOEKJAAR		609	912	6.238
RESULTAATBESTEMMING				
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>				
Toevoeging/(onttrekking):				
Publiek gefinancierd vermogen		544	954	5.914
Vermogen ontstaan uit private activiteiten		65	0	324
		609	954	6.238

10.1.13 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING ENKELVOUDIGE JAARREKENING

10.1.13.1 Algemeen

De grondslagen voor waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening zijn in overeenstemming met de grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening. Deze zijn opgenomen bij 10.1.4.

10.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

Deelnemingen hebben betrekking op ValentineZ B.V. Deze wordt hierna toegelicht.

Voor zover posten uit de enkelvoudige resultatenrekening niet afwijken van de geconsolideerde resultatenrekening zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening.

(x € 1.000)	31-dec-2022	31-dec-2021
ACTIVA		
1. Financiële vaste activa		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	433	368
Totaal financiële vaste activa	433	368
<i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>		
Boekwaarde per 1 januari	368	206
Resultaat deelnemingen	65	162
Ontvangen dividend / aflossing leningen	-	-
Boekwaarde per 31 december	433	368

Toelichting:

De overige vorderingen zijn toegelicht bij 10.1.6 Mutatieoverzicht Materieel Vaste Activa

Deelnemingen heeft betrekking ValentineZ B.V. Deze wordt hierna toegelicht.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
ValentineZ B.V.	Verzorgen van scholing aan niet hoog opgeleiden	€ 18	100%	433	65

Toelichting:

Voor additionele informatie wordt verwezen naar 10.1.4.

(x € 1.000)	31-dec-2022	31-dec-2021
2. Debiteuren en overige vorderingen		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vorderingen op debiteuren	1.299	612
Vorderingen op studenten	926	846
Overige vorderingen	174	270
Vooruitbetaalde kosten	1.696	1.124
Overige overlopende activa	957	862
Voorziening oninbaarheid	-401	-349
Totaal debiteuren en overige vorderingen	4.651	3.365

Toelichting:

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 10.1.5. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) vorderingen van de deelnemingen opgenomen.

(x € 1.000)	31-dec-2022	31-dec-2021
3. Liquide middelen		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bankrekeningen	13.795	21.968
Kassen	12	7
Totaal liquide middelen	13.807	21.975

Toelichting: De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

(x € 1.000)	31-dec-2022	31-dec-2021
PASSIVA		
4. Overige kortlopende schulden		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Crediteuren	3.982	4.862
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	1.990	3.690
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.066	5.828
Schulden terzake pensioenen	1.622	1.650
Nog te betalen salarissen (eenmalige uitkering)	101	286
<u>Overige schulden:</u>		
Te verrekenen inzake VAVOR	661	558
Te verrekenen inzake TCR	912	853
<u>Nog te betalen kosten:</u>		
Rente	150	175
<u>Vooruitontvangen opbrengsten:</u>		
Studentbijdragen	532	310
Geoormerkte subsidies Ministerie van OCW	3.256	5.804
Bijdragen gemeenten, provincies, overige	1.363	1.775
Vooruitgefactureerde bedragen contractenonderwijs	797	983
Vakantiegeld en vakantiedagen	6.137	5.276
Doorbetalingsverplichting langdurige zieken en transitievergoedingen	1.509	2.116
Overige overlopende passiva	4.805	3.796
Totaal overige kortlopende schulden	33.882	37.962

Toelichting:

De kortlopende schulden zijn toegelicht onder 10.1.5. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) schulden van de deelnemingen opgenomen.

10.1.15 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

Voor zover posten uit de enkelvoudige resultatenrekening niet materieel afwijken van de geconsolideerde resultatenrekening zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening.

(x € 1.000)	2022	2021
BATEN		
5. Overige overheidsbijdragen en subsidies		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
<u>Bijdragen Educatie</u>		
WI	0	0
WEB/TKV Rotterdam	732	775
WEB Regio Rotterdam	0	0
<u>Overige gemeentelijke bijdragen</u>		
VSV Doeluitkering Jeugd /Future Capital	319	338
VSV Convenant	232	183
Plusvoorzieningen	1.303	1.337
ZAT/Schoolmaatschappelijk werk	404	360
ROB	423	201
Leren Loont	0	17
Baten TCR	46	411
Overig	54	251
Overige overheidsbijdragen	344	312
Totaal	3.857	4.185

Toelichting:

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 10.1.9. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) opbrengsten van de deelnemingen opgenomen.

(x € 1.000)	2022	2021
6. Werk in opdracht voor derden		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Werk in opdracht voor derden	3.547	2.912
Totaal	3.547	2.912

Toelichting:

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 10.1.9. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) opbrengsten van de deelnemingen opgenomen.

(x € 1.000)	2022	2021
LASTEN		
7. Personeelskosten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Lonen en salarissen	91.993	86.880
Sociale lasten	13.079	12.454
Pensioenpremies	15.019	14.717
Ontvangen uitkeringen	-571	-499
<i>Andere personeelskosten:</i>		
Dotaties / vrijvallen personele voorzieningen	1.040	4.072
Overige	6.461	5.496
Subtotaal	127.021	123.120
Personeel niet in loondienst	12.145	10.724
Totaal personeelskosten	139.166	133.844
<i>Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE / WTF)</i>		
Onderwijzend personeel (OP)	784	787
Bijzonder ondersteunend beheerspersoneel (BOBP)	199	173
Totaal primair proces	983	960

(x € 1.000)	2022	2021
Algemeen ondersteunend beheerspersoneel (AOBP)	542	533
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van FTE	1.525	1.493

Toelichting:

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 10.1.9. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de salariskosten van medewerkers bij de deelnemingen opgenomen.

(x € 1.000)	2022	2021
8. Huisvestingslasten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Huur	3.958	3.807
Verzekeringen	235	252
Onderhoud	1.426	1.675
Energie- en water	2.681	1.654
Schoonmaakkosten	2.205	2.090
Belastingen en heffingen	605	670
Overige	824	1.029
Totaal	11.934	11.177

Toelichting:

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 10.1.9. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) huivestingskosten van de deelnemingen opgenomen.

(x € 1.000)	2022	2021
9. Overige bedrijfskosten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Administratie en beheerskosten	3.175	3.025
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	9.809	8.865
Dotaties en vrijval voorzieningen	144	-87

(x € 1.000)	2022	2021
Overige algemene kosten	2.327	3.821
Totaal overige bedrijfskosten	15.455	15.624

Toelichting:

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 10.1.9.

(x € 1.000)	2022	2021
10. Financiële baten en lasten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Rentebaten	72	5
Resultaat deelnemingen	65	163
Subtotaal financiële baten	137	168
Rentelasten	315	358
Subtotaal financiële lasten	315	358
Totaal financiële baten en lasten	-178	-190

Toelichting:

Rentelasten hebben betrekking op de rente over de langlopende leningen.

10.1.16 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

Het College van Bestuur van Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine heeft de jaarrekening 2022 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 7 juni 2023.

De Raad van Toezicht van de Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine heeft de jaarrekening 2022 goedgekeurd in de vergadering van 14 juni 2023.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 10.1.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich na balansdatum geen gebeurtenissen voorgedaan die een significant effect hebben op de jaarekening 2022.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.
Mw. M. de Vries
 Voorzitter College van Bestuur

W.G.
Dhr. drs. A. Ramawadh
 Lid College van Bestuur

W.G.
Dhr. J.A. Lokker
 Lid College van Bestuur

W.G.
Dhr. drs. J.A. Gennissen
 Voorzitter Raad van Toezicht

W.G.
Dhr. L.H. Barg RA
 Lid Raad van Toezicht

W.G.
Mw. drs. F. de Nijs
 Lid Raad van Toezicht

W.G.
Mw. mr. S.T. Bennebroek
 Lid Raad van Toezicht

W.G.
Mw. dr. A.A.L.M. Lombarts
 Lid Raad van Toezicht

W.G.
Dhr. drs. T. Yazir
 Lid Raad van Toezicht

W.G.
Dhr. drs. C.L. Berg
 Lid Raad van Toezicht

10.2 OVERIGE GEGEVENS

10.2.1 STATUTAIRE REGELING RESULTAATBESTEMMING

De statuten bevatten geen bepalingen omtrent de bestemming van het resultaat en deze staan daarmee ter vrije beschikking van het College van Bestuur.

10.2.2 NEVENVESTIGINGEN

Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine heeft geen nevenvestigingen.

10.2.3 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.

10.2.4 MODEL G SUBSIDIES MINISTERIE VAN OCW (ALLE BEDRAGEN IN EURO'S)

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	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	
versterking salarismix leraren MBO randstadregio's 2022	2022/2/ 1.000.000.289	27-06-2022	J
Zij-instroom 2015	diversen		J
Zij-instroom 2018	diversen		N
Zij-instroom 2019	diversen		N
Zij-instroom 2020	diversen		N
Zij-instroom 2021	diversen		N
Zij-instroom 2022	diversen		N
Lerarenbeurs 2012/2013	diversen		J
Lerarenbeurs 2013/2014	diversen		J
Lerarenbeurs 2014/2015	diversen		J
Lerarenbeurs 2015/2016	diversen		J

Omschrijving	Toewijzing	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond	
Lerarenbeurs 2016/2017	diversen		J
Lerarenbeurs 2017/2018	diversen		J
Lerarenbeurs 2018/2019	diversen		N
Lerarenbeurs 2019/2020	diversen		J
Lerarenbeurs 2020/2021	diversen		N
Lerarenbeurs 2021/2022	diversen		N
Studieverlof 2022/2023	diversen		N
Inhaalprogramma VAVO 5e tijdvak	IOP5-31222-vavo	12-07-2021	J
Inhaalprogramma MBO 4e tijdvak, NPO Extra begeleiding en nazorg	IOP4-31222-mbo EBEN21050	09-06-2021 31-03-2021	J J

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is versterkt, aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum						
Zij-instroom 2011	diversen		817.000	817.000	723.000	94.000	-	94.000
		Totaal	817.000	817.000	723.000	94.000	-	€ 94.000

G2B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in het volgende verslagjaar.

Omschrijving	Toewijzing	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum						
Flexibele beroepsweg 3e leerweg	FLEX20005	17-09-2020	499.807	499.807	-	499.807	-	389.811
Flexibele beroepsweg 3e leerweg	FLEX21004	14-04-2022	495.373	-	-	-	297.224	10.468
RIF21008 Beauty & Design Lab	28411282	15-06-2021	465.141	-	-	159.892	87.214	-
pilot praktijkgericht Progr. gl en tl vavo-instellingen	GLTL21003	15-09-2021	119.820	-	-	119.820	-	16.196
	Totaal		1.580.141	499.807	-	779.519	384.438	416.475

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine

Verklaring over de in het geïntegreerd jaardocument opgenomen jaarrekening 2022

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 van Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine te Rotterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit geïntegreerd jaardocument opgenomen Jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine 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 geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2022;
- de geconsolideerde en enkelvoudige 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 het 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 voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine 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.



Pagina 2

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 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het geïntegreerd jaardocument opgenomen andere informatie

Het geïntegreerd jaardocument omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiele 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.

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 materiele 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 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 bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het 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 bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het 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.



Pagina 3

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiele 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.

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 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 geschifte, 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 bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

BIJLAGEN

In dit hoofdstuk de volgende bijlagen:

- Bijlage 1 – Hoofd- en nevenfuncties CvB
- Bijlage 2 – Hoofd- en nevenfuncties RvT
- Bijlage 3 – Verantwoording Techniek College Rotterdam kwaliteitsagenda 2019-2022
- Bijlage 4 – Verantwoording mbo-studentenfonds 2022
- Bijlage 5 – Kerncijfers 2022



- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- 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.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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.

Rotterdam, 23 juni 2023

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. M. Verschoor RA

BIJLAGE 1 – HOOFD- EN NEVENFUNCTIES CVB

Mw. M. de Vries

Hoofdfunctie(s):

Voorzitter College van Bestuur Zadkine

Nevenfunctie(s):

- Voorzitter thema adviescommissie Kwalificeren & Examineren
- Voorzitter bestuur Bedrijfstakgroep Handel
- Voorzitter bestuur Efvet NL (tot 1 oktober 2022)
- Bestuurslid Kwaliteitsnetwerk MBO
- Lid sectorkamer Handel
- Lid steering committee Efvet EU (tot 1 oktober 2022)
- Lid kerngroep internationalisering MBO-Raad
- Commissaris Innovam (bezoldigde nevenfunctie)
- Lid algemeen bestuur MKB Rotterdam Rijnmond
- Bestuurslid IT Academy Rotterdam
- Lid bestuur Rotterdamse Zorg
- Lid Adviesraad Hogeschool InHolland
- Bestuurslid Arbeidsmarktregio Rotterdam Rijnmond
- Bestuurslid Leerwerk Loket
- Lid stedelijke adviescommissie Kansen voor West

Dhr. drs. A. Ramawadh MBA

Hoofdfunctie(s):

Lid College van Bestuur Zadkine

Nevenfunctie(s):

- Lid Financiële Commissie MBO Raad
- Lid Raad van Toezicht Humanitas
- Lid Raad van Advies Gelijke kansen, Diversiteit & Inclusie
- Bestuurslid MBO Digitaal

Dhr. J. Lokker

Hoofdfunctie(s):

Lid College van Bestuur Zadkine (vanaf 1 mei 2022)

Nevenfunctie(s):

- Lid Raad van Toezicht Uniek

BIJLAGE 2 – HOOFD- EN NEVENFUNCTIES RVT

Dhr. drs. J.A. Gennissen

Hoofdfunctie(s):

Bestuursvoorzitter
Facicom Group

Nevenfunctie(s):

- Voorzitter Raad van Toezicht Zadkine
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting ATA Amsterdam
- Lid Raad van Advies Nationale Jeugdraad
- Lid Raad van Commissarissen Cardialysis BV

Dhr. drs. C.L. Berg

Hoofdfunctie(s):

CFO stadion Feijenoord NV

Nevenfunctie(s):

- Lid Raad van Toezicht Zadkine
- Lid Investeringscommissie Fonds Delft 2040

Dhr. L.H. Barg

Hoofdfunctie(s):

- CFO en lid Raad van Bestuur van Dura Vermeer Groep NV

Nevenfunctie(s):

- Lid Raad van Toezicht Zadkine
- Lid algemeen Bestuur Bouwend Nederland
- Lid Raad van Commissarissen Stadion Feijenoord NV

Mw. mr. S.T. Bennebroek

Hoofdfunctie(s):

Group General Counsel,
Smit Lamnalco (Rotterdam)

Nevenfunctie(s):

- Lid Raad van Toezicht Zadkine
- Lid Raad van Toezicht Stichting Toys Toys 'n (w)Rap Rotterdam

Mw. dr. A.A.L.M. Lombarts

Hoofdfunctie(s):

- Directeur-eigenaar Aloa Consultancy
- Professor (Lector) in Hospitality, Happiness, Care at Hotelschool Den Haag

Nevenfunctie(s):

- Lid Raad van Toezicht Zadkine
- Lid Raad van Commissarissen Floriade Almere 2022 BV
- Lid Raad van Toezicht NBTC

Mw. drs. F. de Nijs

Hoofdfunctie(s):

Head of Marketing bij Delta Fiber (DELTA & Caiway)

Nevenfunctie(s):

- Lid Raad van Toezicht Zadkine
- Lid Raad van Toezicht Care Nederland

Dhr. drs. T. Yazir

Hoofdfunctie(s):

Voorzitter West Openbaar Onderwijs

Nevenfunctie(s):

- Lid Raad van Toezicht Zadkine
- Lid dagelijks/algemeen bestuur Samenwerkingsverband Stichting Primair Onderwijs Westland (SPOW)
- Lid algemeen bestuur Samenwerkingsverband PPO Delflanden

BIJLAGE 3 – VERANTWOORDING TECHNIEK COLLEGE ROTTERDAM KWALITEITSAGENDA 2019-2022

Thema 1: Jongeren in een kwetsbare positie			
Meetbare doelen bij thema 1			
Nul-situatie 2018	Ambitie 2022	Stand van zaken januari 2023	Conclusie en vervolg
<p>Er is nog onvoldoende structureel contact met het regionale bedrijfsleven op Techniek College Rotterdam-niveau.</p> <p>Er is nog onvoldoende afstemming tussen de beroepspraktijkvorming-coördinatoren (bpv) van Techniek College Rotterdam, waardoor wederzijds leren en profiteren van gezamenlijke kansen onvoldoende ontstaat.</p>	<p>Bestendigen van het bpv-netwerk met externe partijen.</p> <p>Bestendigen van het intern leernetwerk bpv voor uitwisseling van informatie, kennis en kunde. Daarbij verder uniformeren over de werkwijze bpv tussen verschillende onderwijsteams voor een goede begeleiding van de student.</p> <p>Samenwerking tussen bpv-begeleiders/-coördinatoren en het overige onderwijs verstevigen.</p>	<p>Techniek College Rotterdam heeft een eigen Raad van Advies met daarin vertegenwoordigers uit verschillende sectoren van het regionale technische bedrijfsleven. Regelmatig vindt afstemming plaats tussen de directie van Techniek College Rotterdam en deze Raad van Advies. Een goede samenwerking met het bedrijfsleven staat daarin voorop.</p> <p>Bpv is een van de speerpunten vanuit het focusplan. In januari 2023 is een projectleider bpv gestart om te kijken hoe de bpv-werkwijze verder is te uniformeren binnen Techniek College Rotterdam. Het verstevigen van het leernetwerk krijgt hierin een plek.</p> <p>In 2022 is de visie op begeleiding volledig geïmplementeerd, waarbij een duidelijke taakverdeling is neergezet tussen de onderwijsteams en het begeleidingsteam. Aan ieder team is een vaste begeleider verbonden. Als uitwerking hierop is in de zomer van 2022 een visie op studieloopbaanbegeleiding (slb) vastgesteld, in samenwerking met een werkgroep bestaande uit SLB-ers uit de hele organisatie. Deze visie moet in 2023 verder worden geïmplementeerd en uitgewerkt. Een belangrijke rol voor SLB-ers is het onderhouden van contact met de bpv-coördinator waar nodig.</p>	<p>In het vervolg komt de focus te liggen op de volgende punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vervolg Raad van Advies. • Voortzetting project bpv met projectleider: na onderzoek komen tot een uniforme werkwijze op basis van uitkomsten. • Visie op slb verder implementeren, daarbij aandacht hebbende voor verbinding tussen collega's van slb en bpv.

Thema 2: Gelijke kansen			
Meetbare doelen bij thema 2			
Nul-situatie 2018	Ambitie 2022	Stand van zaken januari 2023	Conclusie en vervolg
<p>Meerdere opleidingen geven aan dat het extra aanbod voor studenten met taalachterstanden verbreed moet worden, waardoor meer studenten van het aanbod gebruik kunnen maken.</p> <p>Een ander aandachtspunt is de communicatie over voortgangscriteria en aandacht voor de goede studenten.</p>	<p>Ontwikkelen van aanbod RT voor taal en rekenen.</p> <p>Ontwikkelen aanbod NT2.</p> <p>Doorontwikkelen leernetwerk taal en rekenen.</p> <p>Verder ontwikkelen van burgerschapsvorming.</p> <p>Excellente studenten de mogelijkheid bieden tot het versnellen/verdiepen/uitdagen.</p>	<p>Vanuit subsidies ontstaan door de coronaperiode zijn diverse extra programma's voor taal en rekenen opgezet. De ervaring leert inmiddels dat organiseren op Techniek College Breed-niveau niet loont. Vandaar dat nu is gekozen voor aanbod op locatie- en/of teamniveau. Daarnaast maken studenten van Techniek College Rotterdam actief gebruik van de vakantiescholen die Albeda en Zadkine organiseren.</p> <p>Binnen Techniek College Rotterdam zijn twee netwerken, namelijk het netwerk Taal en rekenen en het netwerk Burgerschap. In deze netwerken vinden desbetreffende vakdocenten vanuit de hele organisatie elkaar. Twee trekkers coördineren het geheel, in samenwerking met een adviseur. Zo worden studiedagen georganiseerd en worden wetswijzigingen zoals de nieuwe rekeneisen daar besproken. Kennisdeling is hierin goed op gang gebracht. De twee netwerken trekken hierin steeds vaker samen op.</p> <p>Het is mogelijk voor studenten om op een hoger niveau Engels examen af te leggen. Daarnaast behaalt een groeiend aantal studenten een keuzedeel voor Nederlands of rekenen op een hoger niveau. De mogelijkheden tot versnellen voor excellente studenten breidt zich steeds verder uit. Ook zijn er opleidingen met speciale trajecten voor studenten die van de havo afkomstig zijn. Ten slotte is de doorlopende leerroute in samenwerking met het vmbo inmiddels op volle kracht: het traject vmbo-mbo wordt verkort door middel van vakintegratie.</p>	<p>De focus in het vervolg zal liggen op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studenten blijven stimuleren om gebruik te maken van mogelijkheden tot extra ondersteuning op het gebied van taal en rekenen. Het management en de SLB-ers hebben hierin een cruciale rol. • De netwerken zullen steeds meer naar elkaar toe gaan bewegen en samen optrekken. Ook zullen zij meer zichtbaar gemaakt worden bij directie en management, zodat het niet alleen bottom-up gaat leven, maar ook top-down gestimuleerd wordt. • Conform de strategische ambities, onze onderwijsvisie en het nieuwe aanvalsplan zal gezocht worden naar manieren om versnellen mogelijk te maken. Dit vanuit een meer integrale aanpak en met het oog op het verhogen van studieresultaten. • Sterk Techniek Onderwijs (STO), het project vanuit waar de doorlopende leerroute (DLR) is opgestart, krijgt steeds meer vorm en wordt verder uitgebouwd.

Thema 3: Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst

Merkbare doelen bij thema 3

Nul-situatie 2018	Ambitie 2022	Stand van zaken januari 2023	Conclusie en vervolg
De mate waarin teams die dezelfde opleidingen uitvoeren in overleg de inhoud van de opleiding afstemmen, loopt uiteen. Hetzelfde geldt voor de betrokkenheid van het regionale bedrijfsleven bij het ontwikkelen van de opleidingen.	<p>Het structureel toetsen van tevredenheid van bedrijven middels het bedrijventevredenheidsonderzoek.</p> <p>Doorontwikkelen van het portfolio van Techniek College Rotterdam.</p> <p>Digitale innovatie in de ontwikkeling van het onderwijs als structurele component.</p> <p>Versterking van de positie van het werkveld bij de opleiding door deelname aan diverse samenwerkingsverbanden en deelname aan examencommissies.</p>	<p>De bpv-enquête is inmiddels volledig geïmplementeerd en zichtbaar in PowerBI. De resultaten zijn in 2022 ook actief meegenomen in de gevoerde managementgesprekken. De werkwijze in de bpv wordt verder onderzocht vanuit het project, zoals omschreven onder thema 1.</p> <p>In 2022 was een projectleider bezig met het portfolio van Techniek College Rotterdam. Dit project resulteerde erin, dat een aantal crebo's gestopt zijn en dat er een aantal nieuwe aanvragen voor Bouw zullen worden gedaan. Met deze opleidingen wordt dan gestart in augustus 2024. Daarnaast zal gekeken worden naar een slimme clustering van opleidingen. Voorbeeld is dat de BOL 4-opleidingen van Infra vanaf zomer 2023 bij Bouw ondergebracht gaan worden. Ook start een projectleider om te kijken wat de kansen zijn in samenwerking met Middenkader Engineering en Maintenance, beide niveau 4 BOL.</p> <p>In de meeste onderwijsteams zijn de lessons learned vanuit de coronaperiode omgezet in een model, waarbij er sprake is van 80 procent onderwijs op school en 20 procent onderwijs online. Ondersteuning van de teams hierin is steeds meer maatwerk: dit wordt daarom op teamniveau opgepakt.</p> <p>Er is veel contact met bedrijven, SBB, diverse (regionale) gremia en samenwerkingsverbanden en met de gemeente, zowel op directie-/managementniveau als op teamniveau. Ook is in iedere examencommissie een extern lid vanuit het bedrijfsleven aangesloten.</p>	<p>In het vervolg zal de focus liggen op de volgende punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voortzetten bpv-project met projectleider zoals omschreven bij thema 1. Daarbij aandacht voor de resultaten vanuit het bedrijventevredenheidsonderzoek. • Het portfolio van Techniek College Rotterdam zal blijvend onderwerp van gesprek zijn, vanuit directie richting teamleiders in de bila's, maar ook op het niveau van de clustering van teams zoals opgesteld in het aanvalsplan. De focus zal daarbij minder liggen op reduceren als doel, zoals vorig jaar, maar op kansen en mogelijkheden voor het onderwijs. • Verdere externe samenwerkingen voortzetten.

BIJLAGE 4 – VERANTWOORDING MBO-STUDENTENFONDS 2022

Ten aanzien van het mbo-studentenfonds, zoals bedoeld in artikel 8.1.5 WEB, hebben de hieronder verantwoorde aanvragen en uitkeringen plaatsgevonden. Per categorie is een protocol opgesteld met nadere concrete voorwaarden. Zoals weergegeven hebben alle aanvragen en toekenningen uitsluitend betrekking op de categorie waar sprake is van onvoldoende financiële middelen bij ouders of verzorgers.

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen
Mbo-studenten die lid zijn van een studentenraad als bedoeld in artikel 8a.1.2 WEB, van een andere door het bevoegd gezag ingestelde medezeggenschaps-structuur of van het bestuur van een studentenorganisatie van enige omvang met volledige rechtsbevoegdheid	Aanvragen - 0 Toekenningen - 0	€	€
Mbo-studenten die activiteiten verrichten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied die naar het oordeel van het bevoegd gezag mede in het belang zijn van de instelling of van het onderwijs dat de student volgt	Aanvragen - 0 Toekenningen - 0	€	€
Mbo-studenten die zelf, of waarvan diens wettelijk vertegenwoordigers, aantoonbaar onvoldoende financiële middelen hebben voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden waarover de student geacht wordt te beschikken	Aanvragen - 535 Toekenningen - 376	€ 196.385,-	€ 522,-
Mbo-studenten die in verband met de aanwezigheid van een bijzondere omstandigheid studievertraging hebben opgelopen	Aanvragen - 0 Toekenningen - 0	€	€

BIJLAGE 5 – KERNCIJFERS 2022

Kengetallen - Zadkine in cijfers	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Financieel										
Totaal baten (in € mln)	176,2	177,1	156,9	155,3	157,0	155,0	156,0	149,3	148,3	144,3
Ongeoormerkte rijksbijdragen (in € mln)	164,7	163,1	144,8	142,4	144,0	142,1	142,6	136,2	132,0	126,8
Resultaat (excl. buitengewone baten/lasten, in € mln)	0,6	6,2	1,4	0,3	3,2	1,0	1,2	6,0	2,9	3,2
Resultaat (incl. buitengewone baten/lasten, in € mln)	0,6	6,2	1,4	0,3	3,2	1,0	1,2	6,0	2,9	3,2
Aandeel ongeoormerkte rijksbijdrage in totale baten	93,4%	92,1%	92,3%	91,7%	91,7%	91,7%	91,4%	91,2%	89,0%	87,8%
Balanstotaal (in € mln)	105,7	111,1	107,7	107,9	107,6	105,0	105,1	94,8	101,2	99,1
Eigen vermogen (in € mln)	39,0	38,4	32,2	31,1	30,4	27,3	26,3	25,1	19,1	16,2
Vreemd vermogen (in € mln)	66,7	72,7	75,5	77,1	77,2	77,7	78,8	69,8	82,1	82,9
Waarvan langlopend gefinancierd (in € mln)	21,9	23,9	27,6	31,2	34,9	38,6	37,3	26,2	36,9	39,9
Liquide middelen (in € mln)	14,6	22,8	17,5	15,7	15,6	6,0	14,0	22,6	25,4	18,7
Solvabiliteit	46,8%	34,6%	29,9%	28,8%	28,3%	26,0%	25,0%	26,5%	18,8%	16,3%
Current ratio	0,6	0,7	0,6	0,5	0,6	0,4	0,7	0,9	1,1	1,1
Rentabiliteit (excl. buitengewone baten/lasten)	0,3%	3,5%	0,9%	0,2%	2,0%	0,6%	0,8%	4,0%	1,9%	2,2%
Personeel (in wtf): eigen personeel+inhuur										
1. Gemiddelde inzet in kalenderjaar										
Onderwijzend personeel (OP)	784	787	784	797	802	796	819	785	729	725
Bijzonder Ondersteunend Beheerspersoneel (BOBP)	199	173	153	149	149	158	164	158	153	174
Totaal primair proces	983	960	938	946	951	958	983	943	882	899
Algemeen Ondersteunend Beheerspersoneel (AOBP)	542	533	524	513	516	519	523	507	490	511
Totaal personeel	1.525	1.493	1.462	1.459	1.467	1.477	1.506	1.450	1.372	1.410
Waarvan eigen Zadkine personeel	1.509	1.473	1.430	1.422	1.406	1.406	1.436	1.383	1.331	1.312
Waarvan ingehuurd personeel	17	20	32	37	61	68	70	67	41	98
Totaal personeel	1.525	1.493	1.462	1.459	1.467	1.477	1.506	1.450	1.372	1.410
Aandeel secundair (AOBP) in totaal personeel	35,6%	35,7%	35,9%	35,2%	35,2%	35,1%	34,7%	35,0%	35,7%	36,2%

Kengetallen - Zadkine in cijfers	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
2. Inzet per ultimo kalenderjaar										
Onderwijzend personeel (OP)	776	794	793	784	816	802	807	825	761	714
Bijzonder Ondersteunend Beheerspersoneel (BOBP)	196	194	156	148	150	153	164	164	158	178
Totaal primair proces	972	987	949	932	966	958	971	989	919	892
Algemeen Ondersteunend Beheerspersoneel (AOBP)	550	539	538	516	509	502	531	521	490	473
Totaal personeel	1.522	1.527	1.487	1.448	1.475	1.477	1.502	1.510	1.409	1.365
Waarvan eigen Zadkine personeel	1.507	1.503	1.454	1.421	1.422	1.394	1.430	1.440	1.359	1.321
Waarvan ingehuurd personeel	15	24	33	27	53	63	72	70	50	44
Totaal personeel	1.522	1.527	1.487	1.448	1.475	1.477	1.502	1.510	1.409	1.365
Aandeel secundair (AOBP) in totaal personeel	36,1%	35,3%	36,2%	35,6%	34,5%	34,0%	35,4%	34,5%	34,8%	34,7%
3. Ziekteverzuim	7,6%	7,1%	6,5%	6,9%	7,7%	6,6%	6,4%	6,0%	5,9%	6,1%

Kengetallen - Zadkine in cijfers	2022/ 2023	2021/ 2022	2020/ 2021	2019/ 2020	2018/ 2019	2017/ 2018	2016/ 2017	2015/ 2016	2014/ 2015	2013/ 2014
Aantal CREBO-nummers	246	207	203	215	268	321	322	206	215	254
Aantal deelnemers per 1 oktober										
BOL	13.207	13.878	13.432	13.097	13.112	13.627	13.798	13.812	14.121	14.340
BBL	3.089	2.823	3.028	3.215	2.549	2.375	2.124	2.179	2.253	2.842
dt-BOL							2	26	124	265
	16.296	16.701	16.460	16.312	15.661	16.002	15.924	16.017	16.498	17.447
VMBO							-	-	-	-
Educatie (incl. VAVO)	1.756	1.453	1.230	2.769	2.635	2.150	2.276	2.802	2.467	2.172
Totaal	18.052	18.154	17.690	19.081	18.296	18.152	18.200	18.819	18.965	19.619
Aantal deelnemers per niveau										
Niveau 1	412	519	614	549	516	457	461	462	505	548
Niveau 2	2.925	2.927	2.904	2.941	2.608	2.762	2.925	3.326	3.425	3.893
Niveau 3	3.470	3.735	3.758	3.805	3.801	4.123	4.319	4.438	4.203	4.510
Niveau 4	9.489	9.520	9.184	9.017	8.736	8.660	8.219	7.791	8.365	8.496
Totaal	16.296	16.701	16.460	16.312	15.661	16.002	15.924	16.017	16.498	17.447

Kengetallen - Zadkine in cijfers	2022/ 2023	2021/ 2022	2020/ 2021	2019/ 2020	2018/ 2019	2017/ 2018	2016/ 2017	2015/ 2016	2014/ 2015	2013/ 2014
Uitstroom deelnemers per niveau										
Totale uitstroom	6.979	6.722	6.517	6.410	6.607	6.450	6.564	7.193	8.085	7.504
Waarvan gediplomeerd op niveau 1	286	270	291	240	278	261	263	236	318	266
Waarvan gediplomeerd op niveau 2	1.059	1.164	1.037	892	988	1.100	1.197	1.297	1.818	1.635
Waarvan gediplomeerd op niveau 3	898	878	992	1.124	1.128	1.110	1.266	1.304	1.328	1.213
Waarvan gediplomeerd op niveau 4	2.128	2.201	2.228	2.143	2.025	2.086	1.935	2.255	2.028	2.066
Waarvan ongediplomeerd	2.608	2.209	1.969	2.011	2.188	1.893	1.903	2.101	2.593	2.324
Aandeel gediplomeerde uitstroom in totale uitstroom	62,6%	67,1%	69,8%	68,6%	66,9%	70,7%	71,0%	70,8%	67,9%	69,0%

Zadkine

Benthemplein 15
 3032 CC Rotterdam
 (088) 945 24 80
collegevanbestuur@zadkine.nl
www.zadkine.nl

Met dank aan

Hans van Dijk, Katja Graven (Nederlands Tekstbureau),
 Daniëlle Kramer, Esmée Nuninga en Ramona da Silva Wells.

Vormgeving

Telldesign, Rotterdam

© Mei 2023

