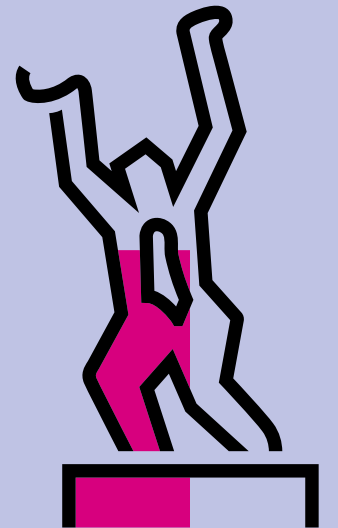









**ZADKINE**

# TROTS OP ZADKINE

GEÏNTEGREERD JAARDOCUMENT 2021



# INHOUD

<b>BESTUURSVERSLAG</b>		
<b>I. VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR</b>	<b>5</b>	
<b>2021 IN CIJFERS</b>	<b>6</b>	
<b>2. DE IMPACT VAN CORONA OP ZADKINE</b>	<b>9</b>	
2.1 De impact van corona op Zadkine	10	
2.2 Procesmatige aanpak van het NPO	11	
2.3 Inhoudelijke verantwoording van het NPO	12	
2.4 Doorkijk naar 2022	15	
<b>3. WIJ ZIJN ZADKINE</b>	<b>17</b>	
3.1 Een van de grootste opleidingencentra voor het mbo	18	
3.2 Ontwikkeling en groei staan centraal	19	
3.3 Zadkine en Ik	20	
 De werkplek van Guido van Zurk	24	
3.4 Risicomanagement & interne beheersing	26	
3.5 Het traject Veilige School	27	
3.6 In gesprek met onze voorzitter van de Raad van Toezicht Hans Gennissen	28	
3.7 In gesprek met de (vice) voorzitter van de ondernemingsraad	30	
3.8 In gesprek met de (vice) voorzitter van de studentenraad	32	
3.9 Onze organisatiestructuur	34	
 Manon de Jong de winnares van de schrijfwedstrijd “er was eens”	36	
<b>4. ONS ONDERWIJS</b>	<b>39</b>	
4.1 Strategisch programma: Toekomstgericht onderwijs	40	
4.2 Strategisch programma: Innovatie en digitale didactiek	44	
4.3 Taal en rekenen	46	
4.4 Persoonlijke ontwikkeling van de student, loopbaan en burgerschap	48	
4.5 Opleidingsportfolio	52	
4.6 Ons kwaliteitszorgsysteem	53	
4.7 Jaarverslag examinering	56	
 Opleiding voor echte mensen-mensen	64	
<b>5. KWALITEITSAGENDA</b>	<b>67</b>	
5.1 Algemeen	69	
5.2 Aan de slag met de vier speerpunten	69	
5.3 Effecten corona	70	
5.4 Interne beheersingsmaatregelen	71	
5.5 Monitoring domein 1: Ambities	71	
5.6 Maatregelen speerpunt 1: Jongeren in kwetsbare posities	77	
5.7 Maatregelen speerpunt 2: Gelijke kansen	80	
 Najat over gelijke kansen, diversiteit en inclusie	84	
5.8 Maatregelen speerpunt 3: Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst	86	
5.9 Maatregelen speerpunt 4: Duurzame inzetbaarheid van medewerkers	89	
5.10 Monitoring-domein 2: Stakeholders, lerende organisatie en proces	91	
5.11 Monitoring-domein 3: Financieel	91	
5.12 Monitoring-domein 4: Lerende organisatie	92	
5.13 Monitoring-domein 5: Proces	93	
<b>6. ONZE STUDENTEN</b>	<b>95</b>	
 Yvette Molier over de onderwijsontwikkeling	96	
6.1 Strategisch programma: Groei	98	
6.2 Studentenplaatsing	100	
6.3 Studenttevredenheid	101	
6.4 Begeleiding	102	
6.5 Studentondersteuning en passend onderwijs	103	
6.6 Vertrouwenspersonen voor studenten en de klachten- en complimentenprocedure	106	
 “Ik kijk terug op een hele leuke tijd bij Zadkine”	107	
<b>7. ONZE MEDEWERKERS</b>	<b>109</b>	
7.1 Werkgeluk, ontwikkeling, vitaliteit en leiderschap	112	
7.2 Strategisch programma: Professionalisering	115	
7.3 Verzuim	118	
7.4 Uitvoering participatiewet	119	
7.5 Salarismix	120	
7.6 Verslag van de vertrouwenspersonen voor medewerkers	122	
7.7 Algemene bezwarencommissie	123	
7.8 Klokkenluidersregeling	124	
 Jethro en Mia slaan terug...	126	
<b>8. FINANCIËN EN BEDRIJFSVOERING</b>	<b>129</b>	
8.1 Ontwikkelingen op het gebied van Dienstverlening en (excellente) Services	130	
8.2 Ontwikkelingen op het gebied van faciliteiten, huisvesting en duurzaamheid	131	
8.3 Ontwikkelingen op het gebied van informatiemanagement (im) en informatietechnologie (it)	133	
8.4 Financiële informatie 2021	135	
8.5 Continuïteitsparagraaf: financiële meerjarenraming	137	
8.6 Belangrijkste financiële risico's en beheersingsmaatregelen	144	
8.7 Helderheid analyse	145	
<b>9. ONZE SAMENWERKINGSSCHOLEN</b>	<b>147</b>	
9.1 VAVO Rijnmond College (VRC)	148	
9.2 Samenwerkingsschool Techniek College Rotterdam	150	
<b>JAARREKENING</b>		
<b>10. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING</b>	<b>155</b>	
10.1 Geconsolideerde jaarrekening	158	
10.2 Overige gegevens	205	
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	208	
<b>BIJLAGEN</b>	<b>211</b>	
Bijlage 1 – Hoofd- en nevenfuncties CvB	212	
Bijlage 2 – Hoofd- en nevenfuncties RvT	213	
Bijlage 3 – Kerncijfers 2021	214	



# I – VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR

Het jaar 2021 startte in een tweede harde lockdown. Daar kwam eind januari ook nog eens de avondklok bij. Het duurde tot 28 april voordat er een einde kwam aan de avondklok en zelfs tot halverwege mei voordat ons onderwijs weer meer fysieke activiteiten zou kennen, op anderhalve meter afstand. Wederom een lange periode met vele beperkingen, maar onze veerkracht en creativiteit bleken in 2021 opnieuw groot!

## Adaptief en flexibel in de coronacrisis

Waar we in 2020 vooral investeerden in materialen, middelen en apparatuur om afstandsonderwijs te kunnen geven en volgen, gingen we in 2021 verder met investeren in onze studenten en medewerkers. Nieuwe overheidsrichtlijnen zijn razendsnel vertaald naar Zadkine-richtlijnen, waarmee we onze studenten goed verder konden helpen in hun studieloopbaan. Op school wanneer dat weer kon en op afstand waar onderwijs in de klas niet mogelijk was. We hebben gebruikgemaakt van kansen om onze studenten toch hun praktijkervaring op te laten doen. De voortdurende aandacht voor het werven van stageplaatsen in Rotterdam hielp ons daarbij ook. We hebben elke diploma-uitreiking een feestelijk tintje gegeven. En, uit zorg om het welzijn van onze studenten en medewerkers, hebben we de binding met elkaar kunnen behouden, zoals tijdens de Zadkine en Ik dag, de Jaaropening met medewerkers én studenten en de appeltaartactie. Op afstand en toch samen!

## Anticiperen op corona-ontwikkelingen

We hebben vroeg in 2021 de voorbereiding voor het studiejaar 2021-2022 opgepakt. Zo konden we tegemoetkomen aan de wens voor uitgangspunten voor het onderwijs in het nieuwe studiejaar. De onderwijsteams startten in september 2021 met een verlengde introductieperiode voor studenten, een vorm van blended onderwijs in opleidingen, zo veel mogelijk lessen in kleine groepen en met hernieuwde aandacht voor innovatie. Kortom, met een mix van de positieve verworvenheden in de coronacrisis en doorpakkend op onze strategische doelstellingen.

## Doorpakken op onze strategie

We hebben verder invulling gegeven aan onze visie op onderwijs en onze kernwaarden. We voegden er onze besturingsfilosofie aan toe, die uitgaat van verantwoordelijkheid daar waar hij hoort en een excellente serviceorganisatie. We nemen het management structureel mee in themasessies en

Leiderschapsdagen en op onze jaarlijkse Zadkine en Ik dag, door en voor medewerkers, zien we de concrete voorbeelden. Onze PDCA-cyclus geeft ons steeds betere handvatten om de kwaliteit van onderwijs te verbeteren. Dat doen we progressiegericht.

## Goede inzet van middelen

Het Nationaal Programma Onderwijs leidde tot extra middelen voor het terugdringen en voorkomen van achterstanden bij studenten. We kregen complementen voor onze aanpak en monitoring, maar de successen voor onze studenten hebben een langere tijd nodig om zich te manifesteren. In de tussentijd werken we hard aan het wegwerken van achterstanden en hebben we extra aandacht voor de sociale aspecten.

*Trots!*

We zijn trots op onze medewerkers die met permanente aandacht en zorg bijdragen aan het geluk van onze studenten. En we zijn trots op onze studenten die toch elke keer weer dat stukje motivatie kunnen opbrengen op weg naar hun diploma.

Het College van Bestuur  
*Marloes de Vries, voorzitter*  
*Aniel Ramawadh, lid*  
*Jan Lokker, lid per 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.

## HOE VER WIL JIJ KOMEN?



**Merkwaarden**  
KLEURRIJK  
ONDERNEMEND  
KANSRIJK  
SAMEN



## 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)



Bijna alle locaties van Zadkine zijn **gecertificeerd als Veilige School** voor de periode 2021-2024. Drie locaties komen - vanwege de corona lockdown - later aan de beurt.

TWEEDE JAAR OP RIJ IS ZADKINE **GEGROEID** IN AANTAL STUDENTEN.

**+200**

## MEDEWERKERS

**1714**

Totaal aantal medewerkers Zadkine in loondienst



De man/vrouw-verhouding is binnen Zadkine evenwichtig  
Aandeel vrouwen: **54,4%**  
Aandeel mannen: **45,6%**

**48,3**

De gemiddelde leeftijd van onze medewerkers



**7,1%** ziekteverzuim

## Medewerkerstevredenheid

2021

Bevlogenheid	<b>7,3</b>
Betrokkenheid	<b>7,0</b>
Tevredenheid	<b>6,7</b>
Werkgeverschap	<b>6,7</b>

**3X 010 ACADEMY**

**010 BAR ACADEMY**

**010 E-COM ACADEMY**

**010 EVENT ACADEMY**



## ONZE STUDENTEN

**15**

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

**67**

**“WELK SCHOOLCIJFER GEEF JE JE SCHOOL?”**



**6,8**

## Studenttevredenheid

Studenten zijn tevreden over deze thema's:

- Onderwijs en begeleiding
- Omgeving
- Sfeer
- Veiligheid en stages



**17.000**

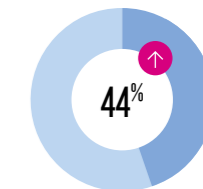
Totaal aantal studenten

## FINANCIËLE KENGETALLEN

Resultaat

**€ 6,2** mln.

Solvabiliteit

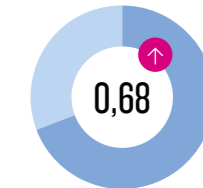


**44%**

Rentabiliteit

**3,5%**

Current ratio



**0,68**

**SAMEN MAKEN WE ZADKINE**



## 2. DE IMPACT VAN CORONA OP ZADKINE

## 2.1 DE IMPACT VAN CORONA OP ZADKINE

Dat Covid-19 niet voorbij zou zijn in 2021 werd eind 2020 duidelijk. Ook 2021 verliep turbulent met verschillende periodes van sluiten, openen, weer sluiten, gedeeltelijk openen, sluiten en tot slot weer openen van het onderwijs. Hierdoor liepen studenten achterstanden op, niet alleen op cognitief niveau door het missen van theorie- en praktijklessen en stages maar ook op sociaal emotioneel gebied door het wegvallen van de sociale structuur die het onderwijs biedt. Het Nationaal Programma Onderwijs (hierna: NPO) en de middelen die beschikbaar kwamen hebben geholpen om de gevolgen van de pandemie voor onze studenten te bestrijden. Er was desondanks sprake van ‘dweilen met de kraan open’ aangezien we enerzijds acties namen om studenten weer beter op de rit te krijgen terwijl

anderzijds de omstandigheden die zorgden voor problemen bij studenten zoals lockdowns en afstandsonderwijs ook doorgingen. Wij zijn er echter van overtuigd

dat als de NPO middelen niet beschikbaar waren gesteld, de problemen *nóg* groter zouden zijn geweest.

Er zijn aanzienlijke bedragen toegekend aan Zadkine waarbij per regeling of maatregel sprake was van al dan niet specifieke vereisten. In totaal zijn de volgende bedragen toegekend voor 2021 en 2022 onder de volgende regeling c.q. maatregel:

Regeling/bepaling	Totaal 2021	Totaal 2022	Bestemd om:
Inhaal- en ondersteuningsprogramma	6,8		Studievertragingen en achterstanden inlopen en voorkomen
Extra hulp voor de klas	3,4		Extra medewerkers in te kunnen zetten om de gevolgen van extra lesuitval en/of ziekte door Corona op te vangen
Extra begeleiding en nazorg	1,3	0,6	Extra begeleiding aan laatstejaars MBO studenten en nazorg aan MBO gediplomeerden aan te bieden
Eenmalige lumpsum	3,0		Kosten verbonden aan groei van het aantal studenten op te vangen
Compensatie reductie cursusgeld 50%	0,5	1,0	De kosten te dekken als gevolg van de reductie van 50% van het cursusgeld voor schooljaar 2021/2022
Bestuursakkoord: corona envelop	1,8	5,6	Obv plannen
<b>Subtotaal</b>	<b>16,8</b>	<b>7,3</b>	
Tegemoetkoming devices	0,5	-	
<b>Totaal</b>	<b>17,3</b>	<b>7,3</b>	

Om te borgen dat gelden doelmatig en efficiënt werden aangewend zijn de door Zadkine in 2020 ingerichte ‘taakgroep Corona’ en de extra ingestelde taakgroep Onderwijs en Examinering voortgezet. Aanvullend is een taskforce NPO ingesteld die zich vooral bezig hield met beoordelen plannen, verdeling van middelen en verantwoording van het NPO.

## 2.2 PROCESMATIGE AANPAK VAN HET NPO

### PLANVORMING

Aan de organisatie is gevraagd om plannen op te stellen om achterstanden bij studenten als gevolg van de pandemie te voorkomen of terug te dringen. Op basis van een concept verdeling van middelen over colleges en diensten (de laatste voor een aantal centrale onderwerpen) is gevraagd aan het onderwijs om concrete activiteiten te benoemen en die te koppelen aan de thema’s zoals genoemd in het bestuursakkoord die van toepassing zijn op Zadkine namelijk:

- Thema 1: Soepele in- en doorstroom
- Thema 2: Welzijn 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”. Op die manier borgen we dat we opgedane kennis en inzichten in de crisissituatie zouden verankeren in onze organisatie.

De organisatie kreeg de ruimte om zelf prioriteiten te stellen afhankelijk van de specifieke situatie van de studenten. Deze ruimte is ook benut. Wel zien we dat thema 1 en 2 overall het meest belangrijk zijn geacht. Van belang is om te melden dat Zadkine in aanvulling op de toegekende € 1,8 mln. aan envelop gelden voor 2021 zelf € 1,2 mln. additioneel beschikbaar stelde. Het totaal binnen Zadkine verdeelde bedrag voor de thema’s uit het bestuursakkoord bedroeg derhalve € 3,0 mln.

De plannen zijn beoordeeld door de ingerichte Taskforce NPO. Bij de beoordeling werd getoetst of de plannen naar verwachting zouden bijdragen aan het daadwerkelijk terugdringen of voorkomen van achterstanden bij studenten. Ook werd beoordeeld of voldoende sprake was van betrokkenheid van medewerkers en studenten. Na deze toetsing heeft het College Bestuur de plannen – al dan niet licht bijgesteld – goedgekeurd en de middelen definitief toegekend.

### INSTEMMINGSRECHT ONDERNEMINGSRAAD (OR) EN STUDENTENRAAD (SR)

Voor de zomer van 2021 hebben de OR en de SR ingestemd met het door Zadkine ingediende plan in het kader van het bestuursakkoord. Beide gremia zijn vanaf het begin nauw betrokken geweest bij de acties voortvloeiend uit het NPO en waren daardoor in staat om snel te besluiten. Ook na de formele instemming worden zowel de OR als de SR periodiek geïnformeerd over de voortgang van plannen. Hierdoor kunnen zij ook goed meedenken en hun adviserende rol richting het Bestuur oppakken.

### UITVOERING EN MONITORING

De goedgekeurde plannen voor 2021 zijn grotendeels uitgevoerd. Zoals hiervoor genoemd heeft Zadkine € 1,8 mln. aan corona envelop ontvangen en hier € 1,2 mln. uit eigen middelen aan toegevoegd. In totaal dus €3 mln. voor plannen beschikbaar gesteld. De uiteindelijke realisatie bedraagt € 2,7 mln. De conclusie is dat - m.u.v. € 0,3 mln. eigen bijdrage Zadkine - de gelden die toegekend zijn voor 2021, besteed zijn in 2021.

Gedurende 2021 heeft het College van Bestuur zich maandelijks laten informeren over de voortgang van niet alleen de plannen in het kader van het bestuursakkoord (de corona envelop) maar over het gehele NPO. Dit gebeurde aan de hand van maandelijks rapportages die ook gedeeld zijn met directeurs binnen Zadkine en de OR en de SR. Door het ontbreken van een nulmeting en door het zoals hiervoor genoemd continueren van de omstandigheden die tot problemen leidden bij onze studenten was het lastig om vast te stellen welk effect de uitvoering van de corona envelop plannen nu sec had. Naast de envelop waren er nog aanzienlijke andere NPO middelen en ook die hadden effect. Wij zijn er echter van overtuigd dat als de middelen niet waren toegekend, onze studenten nog grotere achterstanden zouden hebben gehad. Wij zijn er ook van overtuigd dat de achterstanden niet opgelost zijn en zeker op sociaal emotioneel gebied wellicht zelfs verder zijn opgelopen inmiddels. Dat laat onverlet het effect van de uitgevoerde plannen.

## 2.3 INHOUDELIJKE VERANTWOORDING VAN HET NPO

De oorspronkelijke voornemens zijn niet bijgesteld naar aanleiding van het instemmingstraject met de OR/SR noch door voortschrijdend inzicht. Plannen zijn in oorspronkelijke vorm uitgevoerd. Ook voor 2022 is er geen aanleiding om de plannen te herzien, ook al hadden we wel verwacht dat 2021 nieuwe inzichten zou geven. Vooralsnog blijven oorspronkelijke plannen gehandhaafd. Zadkine is in staat gebleken om de plannen 2021 ook nagenoeg volledig daadwerkelijk in 2021 uit te voeren. Om die reden schuiven er geen activiteiten door naar de komende jaren.

### FINANCIËLE VERANTWOORDING PER THEMA

De planning en realisatie per thema zijn als volgt (bijstelling heeft niet plaatsgevonden):

Thema	Plan	Realisatie	Vershil
1. Soepele in- en doorstroom		794.390	
2. Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding		1.164.306	
3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages		212.178	
4. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van coschappen medische opleidingen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
5. Studieverstraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
6. Aanpak jeugdwerkloosheid		259.768	
Andere thema's		123.107	
Bedrag niet toebedeeld aan een specifiek thema		200.000	
<b>Totaal</b>	<b>3.000.000</b>	<b>2.753.749</b>	

### PM VOLGT NOG

Zoals aangegeven heeft Zadkine € 1,8 mln. aan corona envelop gekregen en € 1,2 mln. aan eigen middelen beschikbaar gesteld voor de uitvoering van de plannen. De uiteindelijke realisatie ligt lager omdat de werkelijke kosten lager uitvielen. Er is

geen sprake van doorschuiven van middelen.

### INHOUDELIJKE VERANTWOORDING PER THEMA

De middelen die zijn ingezet bij Thema 1 hebben vooral geleid tot extra ondersteuning voor taal en rekenen en extra ondersteuning voor studieloopbaan en mento-achtige taken. Ondanks het feit dat het ingewikkeld was om personeel te vinden maar ook soms om studenten te motiveren mee te doen aan de extra activiteiten, is het toch gelukt uiteindelijk om de gewenste activiteiten succesvol uit te voeren.

Bij het besteden van de middelen in het kader van thema 2 valt op dat aandacht voor de ondersteuning van de mentale gezondheid van studenten door onder andere de studentpsycholoog en extra slb-uren als essentieel ervaren worden. Daarnaast gaat het om bijlessen, inspanningen om toch praktijklessen te kunnen organiseren en extra inspanningen tijdens de introductieperiode van het schooljaar. De organisatoren van de activiteiten ondervonden wel belemmeringen in de randvoorwaarden zoals roosters en lokalen, maar over de hele lijn wogen deze belemmeringen niet op tegen de activiteiten die wel mogelijk waren.

Het thema ondersteuning en begeleiding bij stages is bij een beperkt aantal colleges één van de thema's geweest waarop is ingezet in 2021. De activiteiten waren gericht op het intensiveren van de banden met de BPV-bedrijven om in gezamenlijkheid alternatieve praktijkopdrachten/simulaties te ontwerpen of extra plaatsen te bemachtigen. Daarnaast hebben verschillende opleidingen gekozen voor een langere voorbereidingstijd op de stage.

### VOORBEELDEN

#### Voorbeeld VAVOR bij thema 1

Onder leiding van de Thomas More Hogeschool heeft de VAVOR docente geprofessionaliseerd op het gebied van Effectief studeren en de toepassing daarvan

in alle lessen. Op basis van onderzoek is voor deze professionalisering evidence based materiaal ontwikkeld voor docenten en leerlingen om te ondersteunen bij efficiënter en effectiever lesgeven en studeren. Dit helpt om de motivatie voor het studeren hoog te houden.

Terugblikkend stellen de meeste colleges vast dat het behoud van kleinere groepen en de zorg voor persoonlijke begeleiding belangrijke factoren zijn om in de opleiding te organiseren zodat de sociale binding versterkt wordt.

#### Voorbeeld van het Beauty and Fashion College, bij thema 2

De kern van de activiteiten bij dit college wordt gevormd door het creëren van meer maatwerkoplossingen voor studenten, meer aandacht voor persoonlijke begeleiding in kleinere lesgroepen, diplomeren mogelijk maken door aanpassingen in de stage en door extra examentrainingen. Hierbij is professionalisering en ondersteuning van professionele hulp van groot belang geweest. De steeds veranderende Coronamaatregelen bemoeilijkten het succesvol uitvoeren van de plannen van de subsidie. Tegelijkertijd werd bij de uitvoering van de plannen het persoonlijk leed van studenten goed zichtbaar en het belang van persoonlijke aandacht in kleine groepen groot. Ook de geboden structuur van wekelijkse praktijklessen hebben de motivatie van de studenten om de opleiding te blijven volgen versterkt. Het team heeft een hoge werkdruk ervaren en heeft door de ondersteuning van professionals bij de begeleiding aan studenten meer ondersteuning kunnen bieden. Zowel van studenten als docenten is bij evaluaties hoge waardering geuit voor de begeleidingsactiviteiten.

#### Voorbeeld van de Veiligheidsacademie bij thema 2

De studenten zijn ondersteund bij het aanleren van vaardigheden om online onderwijs te kunnen volgen en ze online op praktijkervaring voor te bereiden. Voor het aanleren van deze softskills zijn ook de eigen docenten geschoold.

Als gevolg van Corona werd het belang van sterke relaties met het werkveld bevestigd. Op een aantal plaatsen had dit hernieuwde aandacht nodig om samen met het werkveld in te kunnen spelen bij de gevolgen van online werken of tijdelijke sluiting. Relatiebeheer met het werkveld heeft hierdoor extra aandacht gekregen.

Wat betreft het vierde thema Aanpak Jeugdwerkloosheid zagen we nog weinig aanvragen en plannen bij de colleges. Toch bleek dat er inspanningen zijn geweest om studenten in hun laatste jaar goed begeleiden richting de arbeidsmarkt. De subsidie EBEN heeft de vraag aangewakkerd. De opgedane ervaringen uit EBEN kunnen in 2022-2023 ingezet worden voor een grotere groep studenten via de middelen van de Corona envelop.

Voorbeelden van de ondersteunende diensten, bij diverse thema's Zadkine heeft de NPO-middelen niet alleen ingezet bij plannen die de afzonderlijke colleges hebben ingediend, maar ook een aantal grote projecten gehonoreerd waardoor de ondersteunende diensten een bijdrage konden leveren aan het wegwerken van opgelopen achterstanden. De dienst Algemene Ondersteuning (AO) heeft in samenwerking met IM/ICT gewerkt aan een makkelijker manier om aan/ afwezigheid te registreren. De dienst Onderwijs en Kwaliteit (O&K) heeft de colleges ondersteund met het begeleiden van de inzet van een studentpsycholoog.

### LESSONS LEARNED

Zadkine heeft als organisatie gekozen voor een extra thema: Lessons learned. Uit de evaluatie van alle NPO-regelingen kwamen een aantal centrale thema's naar voren (zie infographic). Zadkine neemt de lessen van 2021 mee naar 2022. De opgedane kennis en ervaringen bieden kansen om het toekomstgericht onderwijs verder te versterken.

# NPO 2021

## SOEPELE IN- & DOORSTROOM DE ACTIVITEITEN



- Extra begeleiding voor de vakken Nederlands, rekenen, plannen en studievaardigheden (ook in de schoolvakanties)
- Extra begeleiding voor de praktijkvakken: op afstand en op school
- Meer aandacht voor examenstudenten
- Extra inzet taalzwakke studenten
- Ondersteuning en inhuur SLB'ers / surveillanten / vervanging door ziekte
- Aandacht voor vaardigheden zoals EHBO & solliciteren
- Noodopvang studenten in nood
- Ondersteuning examenbureau

## WELZIJN STUDENTEN & SOCIALE BINDING DE ACTIVITEITEN



- Afstand leren: ontlasten docenten
- Onderwijskundige ondersteuning
- Inhuur gastdocenten
- Extra inzet docenten
- Digitale coaching studenten
- Aandacht voor het proces 'van digitaal naar lokaal'

## LESSONS LEARNED



- Mix afstand leren en fysieke les vergroot de binding van de studenten met school
- Altijd maatwerk voor college en student mogelijk maken
- Werken in kleine groepen is wenselijk voor student en docent
- Inkopen professionele ondersteuning indien gewenst
- Hernieuwde aandacht voor stages vasthouden
- Zorg voor persoonlijke begeleiding mogelijk maken binnen elke opleiding

## MIDDELENDIENSTEN IM + O&K DE ACTIVITEITEN



- Registratie aanwezigheid
- Vakantieschool voor taal en rekenen
- Inhuur studentenpsycholoog
- Inhuur expertise examenplanning en roosterwijzigingen
- IT helpdesk voor studenten tijdens de eerste 100 dagen

# 2.4 DOORKIJK NAAR 2022

In 2022 zijn middelen uit de subsidieregeling Extra Begeleiding en Nazorg en de Corona-envelop 2022 beschikbaar. De colleges en diensten gaan door met de besteding van de middelen zoals beschreven in de aangevraagde plannen en met de geleerde lessen van 2021. De thema's en de inzet daarop zijn onveranderd. De geleerde lessen dragen bij aan verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs.

## AANDACHTPUNTEN 2022



- Extra activiteiten moeilijk in te roosteren qua ruimte
- (lokalen) i.v.m. wisselende coronaregels en kleine groepen
- Personeelstekort voor begeleiden extra activiteiten
- Laag animo studenten
- Te weinig geld om alle gewenste activiteiten uit te voeren





# 3. WIJ ZIJN ZADKINE

Wij zijn Zadkine en daar zijn wij trots op. Ons regionaal opleidingscentrum (roc) is er voor iedereen die zelfstandig, actief en met perspectief aan de maatschappij wil deelnemen. Ieder jaar weer leveren we trotse professionals af in de regio Rotterdam-Rijnmond, die daarna verder studeren of met actuele kennis van zaken, alle benodigde vaardigheden én zelfvertrouwen op de arbeidsmarkt aan de slag kunnen.

**In dit hoofdstuk lees je over:**

- Onze missie en visie
- Onze strategie 'Zadkine en Ik'
- Veilige School
- Onze gesprekken met de voorzitters van 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 in 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, hebben we een strategie uitgestippeld. Aan deze strategie hangen vier strategische programma's:

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

Op deze vier terreinen hebben we ons in 2021 doorontwikkeld en vooruitgang geboekt. In de hoofdstukken 3 (Toekomstgericht onderwijs en Innovatie en digitale didactiek), 5 (Groeï) en 6 (Professionalisering) staan de ontwikkelingen van deze strategische programma's.

# 3.3 – ZADKINE EN IK

In 2019 zijn we gestart met het interne veranderprogramma ‘Zadkine en Ik’. Dit programma helpt en activeert medewerkers om hun aandeel en betrokkenheid in de strategie te (h)erkennen. In 2021 hebben we het programma succesvol voortgezet.

Zo hebben we een nieuw format bedacht en ingezet om onze leidinggevenden te informeren, te activeren en te inspireren over de strategie: de Leiderschapsdagen. Drie keer per jaar vinden deze plaats met telkens een nieuw actueel thema aansluitend bij leiderschap en strategie. Daarnaast organiseerden we weer verschillende bijeenkomsten en campagnes, zoals de Jaaropening, de live-events, vlogs en blogs van het College van Bestuur, de Zadkine en Ik-dag en diverse acties.

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek laat zien dat de communicatie-inzet effect heeft. Medewerkers zijn trotser op Zadkine en meer betrokken bij wat we als organisatie doen en willen bereiken.

### Zadkine en Ik dag 2021

In tegenstelling tot 2020 was de Zadkine en Ik-dag dit keer geheel online. De voorpret begon met het pakket dat iedereen thuis kreeg. Daarin zaten een gepersonaliseerde mok en de Zadkine en Ik-krant. Ook ontving iedereen het nieuwe strategieboekje aangevuld met de merkwaarden en kernwaarden. Het event was geheel gegoten in het format van een festival. Hoofddoelen van deze Zadkine en Ik dag waren het creëren van trots en betrokkenheid evenals het verankeren van onze missie, onderwijsvisie en strategie.



Gedurende twee uur was er een afwisselend programma, waarbij iedereen een kijkje kon nemen op de inspiratiemarkt. Hier deelden we maar liefst 24 projecten vanuit de organisatie met elkaar. Ook waren er vier voorstellingen, waarbij we op een ludieke en bijzondere manier de strategische programma's onder de aandacht brachten. Ten slotte was er volop gelegenheid om 'op de koffie te gaan' met het College van Bestuur, met elkaar te speeddaten én iedereen kon meedoen met een heuse Haka-workshop. Het was een zeer geslaagd event dat maar liefst een 8,3 kreeg van de online aanwezigen.

### Uitspraken van collega's

**Heel leuk!** *Tof dat de studenten zo'n grote rol hebben gespeeld.*

**Inspirerend!** *Nog meer zelfs dan fysieke bijeenkomst.*

*Een perfecte mix tussen muziek en interviews, tussen medewerkers en studenten, tussen informatie en amusement. Ik heb genoten. Een mooie verandering ten opzicht van eerdere bijeenkomsten. Houden zo.*

*Goed programma! Goede afwisseling in activiteiten en achtergronden! Gaaf dat de opening is bedoeld voor studenten en medewerkers. Wat mij betreft een nieuwe (en moderne) traditie geboren.*

*Ik was eerlijk gezegd verrast over de opzet. Erg goed! Emma Wortelboer, de studenten en de spoken word artiest waren een schot in de roos.*





### Leiderschapsdagen

Tijdens de eerste Leiderschapsdag werkten we vanuit de missie, visie en strategie met alle leidinggevendenden om hiervan hun persoonlijke verhaal te maken, gekoppeld aan één van onze kernwaarden. Elke Leiderschapsdag heeft een thema; de eerste keer was het ‘De kracht van het woord’.

### Zadkine en Ik tijdens corona

- In het voorjaar ontvingen alle collega’s een Zadkine en Ik thermoskan inclusief wandelboekje. De campagne was gericht op verbinding. Collega’s werden uitgenodigd om met elkaar een wandeling te maken en - onder het genot van een kopje koffie of thee - een goed gesprek aan te gaan over hun drijfveren.
- In diverse series op ons intranet ‘Zadkine Portaal’ maakten we gedurende 2021 de missie, onderwijsvisie en strategie zichtbaar en zijn collega’s met elkaar in verbinding gebleven.
- De rubriek ‘De thuiswerkplek van ...’ werd ook in 2021 erg goed gelezen. Een rubriek die mensen dichterbij elkaar bracht door een inkijkje te geven in elkaars thuiswerkplek en priveleven (zie ook interview Guido van Zurk). Daarnaast maakten we een start met een nieuwe rubriek ‘In de spotlight’. In deze rubriek komen de verschillende teams aan het woord, laten ze zien waar ze zich dagelijks mee bezig houden én vertellen ze waar jij ze voor kunt benaderen. Al die verschillende teams en afdelingen hebben één ding met elkaar gemeen; ‘samen willen we

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

- Vanuit het College van Bestuur is middels blogs een inkijkje gegeven in de agenda van een bestuurder, zijn dilemma’s aan de orde gesteld en is aandacht gegeven aan medewerkers door iedereen een hart onder de riem te steken.
- Vanwege corona vonden niet alle bijeenkomsten plaats conform de planning. In september was de eerste Leiderschapsdag, maar de bijeenkomst van november is uitgesteld tot maart 2022.
- De introductie van de College Tour zou plaatsvinden in november 2021. Door de toen geldende maatregelen besloten we deze te verplaatsten naar mei 2022. De College Tour is een bezoek van het College van Bestuur aan diverse Zadkine-locaties. De leden gaan dan in gesprek met medewerkers en bespreken een aantal thema’s en spraakmakende projecten.



### Jaaropening

Het schooljaar 2021-2022 werd spectaculair afgetrapt met een online live-uitzending. Dit keer niet alleen voor medewerkers maar ook werden voor het eerst alle 17.000 studenten uitgenodigd. Het programma was erg gevarieerd en bestond uit veel optredens, interviews, dans én zang. Het werd een bijzondere uitzending die volledig werd ingevuld door medewerkers, (oud)-studenten en docenten. Emma Wortelboer, bekend van televisie, presenteerde het geheel. Ondanks dat het een online event was, concluderen we dat het schooljaar succesvol is gestart. De medewerkers gaven de Jaaropening een 8,1 en onze studenten maar liefst een 8,3!

Een greep uit het programma:

*Oud-studente Juliëtte den Ouden*

Dit betrof een backstage interview met Juliëtte, oud-studente van de kappersopleiding van Zadkine. Een boeiend gesprek waarin we konden meegenieten van haar carrière na Zadkine. Inmiddels kunnen we meedelen dat Juliëtte is uitgeroepen tot Hairdresser of the Year. Een gerenommeerde nationale en internationale jury beloonde haar naast de hoofdprijs ook met de Coiffure Award Dames regio ‘Noord-Holland en Flevoland’.

*Student Yaell Campbell*

Eén van de performers tijdens de Jaaropening was Yaëll Campbell, een Zadkine-student van de 010 Bar Academy. Hij maakte veel indruk met zijn optreden, waarin hij de belofte van Zadkine ‘Hoe ver wil jij komen’ omtoverde in een spoken word act. Inmiddels is zijn filmpje veel bekeken op social media en gedeeld (zelfs door de MBO Raad).



# DE WERKPLEK VAN GUIDO VAN ZURK

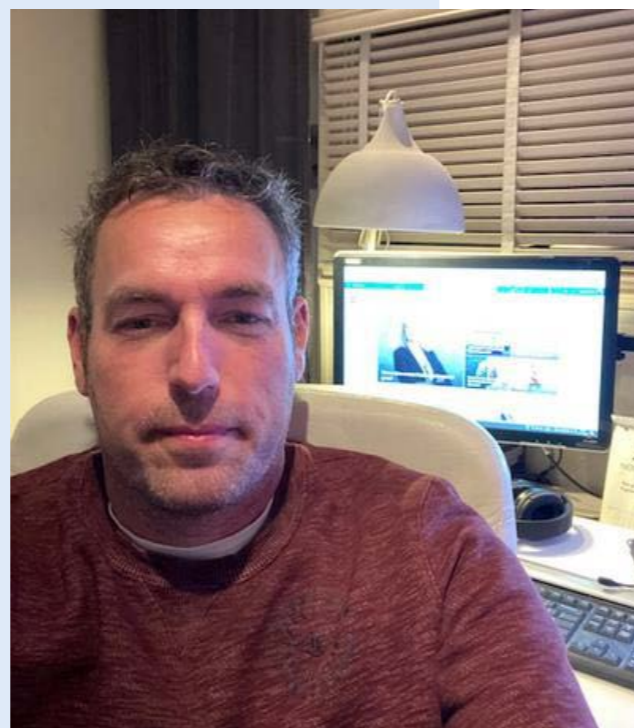


## WIE BEN JE EN WAT DOE JE VOOR WERK?

“Hoi, Ik ben Guido van Zurk. Ik ben 50 jaar en woon in de prachtige binnenstad van Dordrecht. Mijn partner Claire en ik hebben 4 kinderen. Sem is 20 en studeert aan ‘t MBO Hotel school in Breda. Fay van 16 studeert aan ‘t CIOS in Dordrecht. Mexx van 8 jaar zit in groep 4 en de kleinste Riff van 4 zit in groep 1. Claire werkt in het Maasstad Ziekenhuis als assistent hoofd Technische Dienst.

We zijn een druk gezin met ieder zijn hobby’s en afspraken, maar dit gaat prima! We maken gebruik van een groot plan bord in de keuken. Ik ben werkzaam bij het Dienstverlening & Facility College. Op dit moment ben ik mentor van de klas MFD1a en MFD2a. Vanaf het nieuwe schooljaar werken we met onze eerstejaars studenten aan hun persoonlijke ontwikkeling en beroepsgerichte blokken. Hierin zitten de afzonderlijke vakken voor de opleiding verwerkt. Het mooie hiervan is dat je meer samenhang tussen de vakken krijgt. Zo krijgt de student een heldere structuur en

Het *oorspronkelijke verhaal* is gepubliceerd op ons intranet.



weet deze precies waarom hij/zij een opdracht of taak moet doen of nodig is. Daarnaast begeleid ik de stages (BPV), geef ik praktijklessen en ben ik coördinator voor de keuzedelen die wij aanreiken in All You Can Learn.”

## WAAR IS JOUW WERKPLEK?

“Werk je bijv. aan een keukentafel of heb je een kantoortje? Ik werk zowel vanuit huis als op school. Van maandag tot en met woensdag ben ik op school. Op maandag geven we begeleiding in de opdrachten, vragenuur en ondersteuning aan de 1ste jaar studenten in een blok persoonlijke ontwikkeling. Dinsdag is mijn praktijk dag waarin ik de 2de jaar studenten voorbereid in het examenarrangement C voor de opleiding MFD (assisteert bij catering werkzaamheden) en woensdag is mijn lesdag voor de 1ste jaar studenten waarin burgerschap, SLB en keuzedeel in het rooster staan. De andere dagen werk ik vanuit huis.”

## WAT VIND JE FIJN AAN OP AFSTAND WERKEN? EN WAT NIET?

“Wat ik fijn vind is dat je als er online lessen in het rooster staan, je goed kunt differentiëren in de klas door in breakout teams te werken. Je wordt niet gestoord door vragen van studenten en collega’s. Je kunt dus goed doorwerken en... af is af. Wat minder is, is dat ik soms te weinig pauze neem waardoor ik - zonder dat ik het in de gaten heb - een te lange tijd achter de PC zit. En last krijg van mijn ogen. mijn uitzicht.”

## WAT MIS JE HET MEEST AAN WERKEN OP LOCATIE?

“Ik mis eigenlijk niet zoveel, ik heb een goede combi gevonden in thuis werken en op locatie. Mijn uitzicht vanuit huis is prima! Het enige wat ik echt mis zijn de vrolijke studenten op de gang en kantine waar je even spontaan een praatje mee kan doen.”

## NU WE PAAR MAANDEN THUISWERKEN: WORDT DAT WAT JOU BETREFT EEN BLIJVERTJE VOOR EEN DAG OF MEERDERE DAGEN PER WEEK OF WIL JE WEER FULLTIME NAAR DE LOCATIE?

“Ik denk dat een goede combinatie online en op locatie zeker een blijvertje is/wordt. Maar we moeten wel kritisch kijken naar de verhouding in verdeling. Voor mij persoonlijk fulltime naar de locatie hoeft niet. Ik denk dat er best wel lessen online gegeven kunnen worden, blijvend!”

## WAT IS JOUW ‘GOUDEN TIP’ OM GOED THUIS TE WERKEN?

“Maak een goede planning/verhouding tussen werk en privé, maar denk soms out of the Box. Ook richting studenten! Plan een wandeling met studenten in je les als je ziet dat deze ook een volle dag achter de pc zitten. Ga je er even tussenuit of ga je wandelen met een student? Doe er dan iets mee in je les, en check weer in met de studenten. Maak een opdracht of plan een fotosessie wat ze gezien hebben tijdens jou/hun 20 min wandeling. Zo blijf jezelf en de student ook fit en fris voor de volgende of vervolg les.”

*“Ik mis eigenlijk niet zoveel, ik heb een goede combi gevonden in thuis werken en op locatie.”*

– Guido van Zurk

## 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.

Een belangrijke ontwikkeling die in 2020 is ingezet en doorloopt in 2021 is dat de control functie meer integraal plaatsvindt 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.

Financiële risico's zijn verder toegelicht in hoofdstuk [10 Geconsolideerde jaarrekening](#). Personele risico's zijn toegelicht in hoofdstuk [7 Onze medewerkers](#).

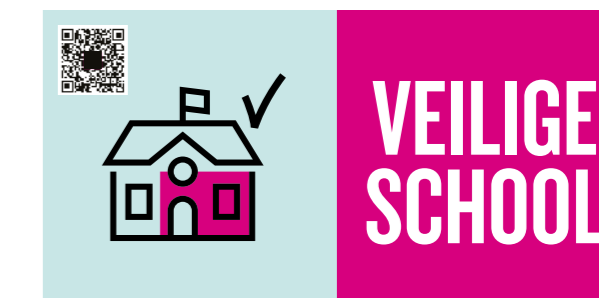


## 3.5 – HET TRAJECT VEILIGE SCHOOL

Zadkine borgt het veiligheidsgevoel op al zijn locaties door onder andere het traject Veilige School uit te voeren. We zorgen ervoor dat niet alleen de papieren werkelijkheid up-to-date is, maar dat studenten, personeel en externe betrokkenen kennis en vaardigheden hebben op het gebied van sociale en fysieke veiligheid. In november/december 2021 zijn bijna alle locaties van Zadkine met positief resultaat ge-audit en zijn zij gecertificeerd als Veilige School voor de periode 2021-2024. Drie locaties komen - vanwege de corona lockdown – later aan de beurt.

Het initiatief voor dit traject kwam van de gemeente Rotterdam (2010). Na ontwikkeling en vaststelling van het certificeringskader in 2012 is het traject sinds 2013 ingezet binnen de Rotterdamse vestigingen van Zadkine. In de periode 2016-2018 is het traject opnieuw gedaan en ge-audit op alle Zadkine-locaties, ook die buiten Rotterdam.

De geldigheid van het certificaat Veilige School is drie jaar. Door de coronapandemie is het traject voor sommige locaties, met toestemming van de gemeente Rotterdam, verlaat uitgevoerd. Dit gebeurde onder regie van de afdeling HRM (arbo & veiligheid).



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

De Raad van Toezicht is volgens voorzitter Hans Gennissen trots op de manier waarop het College van Bestuur en feitelijk heel Zadkine is omgegaan met het tweede coronajaar, waarin de vermoeidheid doorklonk bij studenten, docenten en medewerkers. De goede communicatie intern droeg hieraan bij. “Iedere week kwam een taakgroep corona bij elkaar om de ontwikkelingen door te spreken en op vragen vanuit de organisatie antwoorden te formuleren. Steeds is bewust gekeken wat de richtlijnen van de overheid concreet betekenden voor Zadkine, waardoor studenten, docenten en medewerkers snel handvatten kregen. De focus lag niet op wat niet kon, maar juist op wat wel kon. Zeker op een regionaal opleidingscentrum is het zo belangrijk om studenten hierin goed mee te nemen en perspectief te bieden.”

De Raad van Toezicht is ook trots op het feit dat het College van Bestuur er in deze uitdagende periode in is geslaagd een positieve beoordeling te krijgen van de Onderwijsinspectie evenals op de wijze waarop bestuursleden Marloes de Vries en Aniel Ramawadh het vertrek van Philippe Raets als voorzitter van het College van Bestuur met elkaar hebben opgevangen. “Daarbij is veel veerkracht getoond. Dat verdient alle waardering. Niet alleen omdat de leden zeer geëngageerd zijn aan het succes van Zadkine, maar ook omdat ze als team hebben geopereerd. Ze hebben over hun eigen aandachtsgebied heen gekeken, waarbij Zadkine als geheel leidend is geweest. Dit heeft ervoor gezorgd dat in 2021 alsnog mooie stappen zijn gezet.”

### DIGITALISERING ALS EXPERTISEGEBIED

Een van die stappen is de manier waarop digitalisering in 2021 verder is opgepakt – een ontwikkeling die al langer speelde maar door corona noodzaak kreeg. De Raad van Toezicht kijkt tevreden terug op de voortgang en de flexibiliteit binnen

de organisatie, maar ziet ook dat er nog stappen moeten worden gezet om digitalisering daadwerkelijk te verankeren in het onderwijs. “We kunnen en willen niet terug naar hoe het was voor corona. Zadkine moet vooruitkijken en blended learning is daar onderdeel van; het biedt onder meer mogelijkheden om onderwijs op maat te bieden.”

De voorzitter licht hierover verder toe: “Als Raad van Toezicht hebben we een extra raadslid toegevoegd met expertise op dit gebied om de breedte van de kennis binnen de Raad van Toezicht meer in evenwicht te brengen en aan te laten sluiten op de behoefte. Digitalisering is een actueel en belangrijk onderwerp, ook al voor corona – hoewel deze twee jaar voor een nadrukkelijke versnelling heeft gezorgd.”

### VERGRIJZING EN HUISVESTING

Ook de toenemende vergrijzing binnen het personeelsbestand van Zadkine is een actueel thema. In 2021 is de nieuwe HR-directeur aan de slag gegaan om tijdig en op de juiste manier te zorgen voor een blijvend goede invulling van het personeelsbeleid en adequate opvulling. Een ontwikkeling waar de Raad van Toezicht tevreden op terugkijkt.

2021 stond ook in het teken van de huisvestingstrategie van Zadkine. Er vond een inventarisatie plaats van zowel de staat van onderhoud van de gebouwen als de financiële en contractuele status. Het doel is dat de huisvesting ook op de lange termijn blijft aansluiten op de behoefte van het onderwijs. Hierover vinden in 2022 verdere gesprekken plaats.

## ZEKER OP EEN REGIONAAL OPLEIDINGSCENTRUM IS HET ZO BELANGRIJK PERSPECTIEF TE BIJEN

### CODE GOED BESTUUR

De Code Goed Bestuur voor de ROC's van 2020 legt de nadruk sterk op de dialoog tussen de Raad van Toezicht en Bestuur, waar de oude code meer gericht was op richtlijnen en procedures. “In feite werkte de Raad van Toezicht al sterk volgens deze principes. De nadruk ligt op het belang van Zadkine. Daarbij moet het uiteraard binnen de regels en richtlijnen passen. Het ging bij ons dus al in de eerste plaats om de inhoud; in die zin zijn we echt een Rotterdamse Raad van Toezicht.”

### BALANS TUSSEN AFSTAND EN BETROKKENHEID

Uit de Zelfevaluatie van de Raad van Toezicht, die plaatsvond op 12 oktober 2021:

‘De Raad van Toezicht heeft kennisgenomen van de wens van het College van Bestuur om bij de balans tussen afstand en betrokkenheid door te zetten op vertrouwen en toezicht op hoofdlijnen.’

“Dit is de rode draad die door iedere Raad van Toezicht of vergelijkbaar orgaan loopt: de balans vinden. We staan als Raad van Toezicht op afstand van de dagelijkse gang van zaken, maar voelen ons zeer betrokken bij de organisatie. Zadkine is een regionaal opleidingscentrum in één van de grootste steden van Nederland en vervult een belangrijke maatschappelijke rol. Dat vraagt er ook om voldoende in de inhoud te zitten. Dat evenwicht vinden is de rode draad van de zelfevaluatie en daaraan blijven we nadrukkelijk aandacht besteden. We zijn en blijven ons hiervan constant bewust.”

### HOOP EN VERTROUWEN VOOR 2022

Voor 2022 hoopt de Raad van Toezicht dat Zadkine weer naar een normalere situatie kan toegaan, zonder coronabeperkende maatregelen. “Als Raad zijn we uiteraard beperkt tot toezicht houden, maar we zijn ons zeker van de situatie bewust. We hopen dat we als Zadkine in 2022 weer naar de omstandigheden gaan, waarin jongeren zich kunnen ontwikkelen zoals ze zich horen te ontwikkelen. Ook live, niet alleen maar vanachter een beeldscherm. Ook kijken we met vertrouwen uit naar het vierjaarlijks onderzoek dat in 2022 start, waarvoor ook in 2021 met de Kwaliteitsagenda goede voorbereidingen zijn gedaan.”

Het contact tussen de Raad van Bestuur en het College van Bestuur bestaat structureel uit vijf à zes vergaderingen per jaar. Door corona vonden deze in 2021 bijna allemaal online plaats. Ook zijn er veel ad-hoc besprekingen en informele contacten. “Opvallend vind ik dat alle contacten heel transparant zijn. We merken echt dat het College van Bestuur openstaat voor tussentijds overleg om snel te kunnen schakelen”, aldus Hans Gennissen die op 1 juli 2021 het voorzitterschap van Leendert Bikker heeft overgenomen. Hans Gennissen is al vanaf 2019 lid van de Raad van Toezicht. Verder zijn er veel intensieve contacten tussen de leden van de Raad van Bestuur en de bestuurders van de verschillende commissies, waaronder de onderwijscommissie, commissie audit & control en renumeratiecommissie.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de doelmatige besteding van de rijksbijdrage door Zadkine aan de hand van zowel de interne financiële rapportages als de exploitatie- en investeringsbegrotingen. Deze worden besproken in de audit commissie van de Raad van Toezicht en vervolgens ook in de gehele Raad van Toezicht. Daarnaast bespreekt de Raad van Toezicht periodiek een uitgebreidere beleidsrijke rapportage.

## 3.7 – IN GESPREK MET DE (VICE) VOORZITTER VAN DE ONDERNEMINGSRAAD

Ondanks het tweede coronajaar blikken Jeroen Altena en John Broer, respectievelijk voorzitter en plaatsvervangend voorzitter van de ondernemingsraad, tevreden terug op 2021. “Het is ons gelukt om na de verkiezing in 2020 als hechte club met elkaar te gaan samenwerken, ondanks diverse wisselingen in de raad en ondanks het tweede coronajaar waarin we elkaar nauwelijks fysiek hebben gezien. Merkbaar is dat iedereen hart voor Zadkine heeft”, benadrukt Jeroen. John vult aan: “We zijn nu inderdaad als team op elkaar ingespeeld. Het werk is goed verdeeld en we kijken met een brede blik en dus in het belang van Zadkine als geheel.”

Blij zijn de voorzitter en plaatsvervangend voorzitter ook met de intensivering van de contacten binnen Zadkine. In de eerste plaats met het College van Bestuur, dat merkbaar ontvankelijk is voor de zaken die de ondernemingsraad aankaart. Jeroen:

“Er heerst een bepaalde dynamiek en hands-on mentaliteit die wij toejuichen.”

Ook de contacten met de werkgroepen en directeuren, zoals van Financiën en Huisvesting, worden als positief door de ondernemingsraad ervaren.

John:

“We werden in 2021 als serieuze gesprekspartner aan tafel ontvangen en gehoord. Omdat we zeswekelijks overleg voerden, waren we steeds tijdig op de hoogte van alle ontwikkelingen. Dit leidde er onder meer toe dat we nu met de directeur Financiën een afspraak hebben om tot een mooie kaderbrief te komen, waarin de belangrijke punten vanuit de ondernemingsraad worden meegenomen.”

### POSITIEVE UITKOMSTEN

Jeroen:

“Ik ben zelf ook trots op het begrotingsproces en het besluitvormingsproces dat met het College van Bestuur heeft plaatsgevonden. Zo hebben we voor de zomer ons vertrouwen uitgesproken over de besteding van de NPO-gelden (Nationaal Programma Onderwijs), dat door de coronacrisis beschikbaar is gesteld door de overheid. Verder hebben we diverse zaken bereikt, zoals de thuiswerkregeling die goed van de grond is gekomen en het plan om de werkdruk te reduceren. We constateerden al langere tijd dat de werkdruk voor veel medewerkers te hoog was. Als ondernemingsraad hebben we ingezet op concrete, voor medewerkers zichtbare maatregelen, waarvoor ook echt knopen moesten worden doorgemaakt. In direct overleg met het College van Bestuur zijn we hier uitgekomen met een onderhandelingsakkoord als resultaat. Iets waarover we tevreden zijn. Ook ben ik tevreden over het akkoord op de consignatieregeling, die de piketdiensten van conciërges regelt. Dankzij

een intensieve voorbereiding tussen de ondernemingsraad en directeur Algemene Ondersteuning is een goed voorstel op tafel gekomen.”

Een andere ontwikkeling in 2021 betrof de functiemix die over promoties van medewerkers gaat. Hierover zijn heldere afspraken gemaakt voor het onderwijs-personeel, maar de ondernemingsraad wil deze kaders breder trekken naar ook het ondersteunend personeel (OBP). In 2021 adviseerde de raad daarom positief over het strategisch scholingsplan en de oprichting van een Zadkine Academie. Ook is benadrukt dat er levensfasegericht personeelsbeleid moet komen dat inzet op behoud van, en investering in personeel. Verder is aangegeven dat de opheffing van de Zadkinecenters, een reorganisatie, en hiermee samenhangend een sociaal plan voor betrokken collega’s, een zaak is van de vakbonden. Een ontwikkeling waarvoor de ondernemingsraad zich ook heeft ingezet, is de lief- en leedregeling. Zo kwamen signalen binnen over een wildgroei aan bedragen voor bruiloften, jubilea en andere gebeurtenissen, waarna een lief- en leedregeling is geïnitieerd. Eind 2021 was het College van Bestuur voornemens deze over te nemen.

### GOED BEREIKBAAR

Net als in het jaar ervoor wisten de medewerkers de ondernemingsraad ook in 2021 goed te vinden. Wekelijks werden de leden meerdere keren telefonisch, in Teams of per mail benaderd. Door individuele medewerkers met een vraag of verzoek of door medewerkers die namens hun team spraken. Jeroen:

“De meeste vragen gingen over de inzet van personeel, waarbij wij hebben geconstateerd dat niet overal binnen Zadkine de juiste kennis aanwezig is over de in te zetten uren. Vanuit de Wet op de ondernemingsraden (WOR) mogen wij geen individuele belangen behartigen, maar we kunnen mensen wel ‘collegiaal consulteren’ zoals wij dit zo mooi noemen. Dit houdt in dat wij naast advisering hen doorverwijzen. Als we verschillende signalen krijgen over een specifiek team of problematiek, vindt overleg hierover plaats met het College van Bestuur. De bestuurders koppelen dit vervolgens terug aan betrokkenen in de organisatie. De ondernemingsraad houdt de vinger aan de pols.”

### EVALUATIE EN OPVOLGING

Vlak voor de zomer van 2021 is geëvalueerd op het eerste zittingsjaar met de nieuwe samenstelling van de ondernemingsraad.

“We concludeerden dat we meer moesten doen aan de contacten met de achterban en daar hebben we ook stappen voor gezet, zoals meer informatieverstrekking via de interne website. Ook zijn we bezig om de pagina van de ondernemingsraad op het portaal opnieuw in te richten en vorm te geven in samenspraak met de afdeling Marketing & Communicatie.”

De ondernemingsraad bestaat uit dertien gekozen leden en één ambtelijk secretaris. Zij zijn de legitieme vertegenwoordiging van het Zadkine-personeel. Samen zijn ze de ogen en oren van de organisatie en komen ze op voor de personele belangen, zonder het belang van de organisatie uit het oog te verliezen. Door advies- en/of instemmingsrecht op voorgenomen besluiten van het College van Bestuur heeft de ondernemingsraad invloed op de organisatie. John: “We kunnen daadwerkelijk ons stempel op zaken drukken.” Jeroen vult aan: “En dat is ook nodig, omdat we als ondernemingsraad nooit klaar zijn. Binnen de organisatie moet echt nog wel het een en ander gebeuren, omdat de verschillende realiteiten soms langs elkaar heen leven. Het is goed dat wij daar alert op zijn en blijven. Zo wil de raad in 2022 zich gaan richten op het Strategisch Personeelsplan en nauwgezet de realisatie van afgesproken maatregelen rond de reductie van werkdruk volgen. Ook wil de raad aandacht schenken aan de ambitie om 70 procent van iedere beschikbare euro aan het primaire proces te besteden, zeggenschap in teams rond onderwijs en werkverdeling te bevorderen en de veiligheid en inclusie van alle medewerkers en afhandeling van klachten in het oog houden, om maar een paar punten te noemen.”



## 3.8 – IN GESPREK MET DE (VICE) VOORZITTER VAN DE STUDENTENRAAD

Trots zijn ze zeker, de voorzitter en vicevoorzitter van de centrale studentenraad. “2021 is voor ons het jaar waarin onze zichtbaarheid en rol enorm toenamen. We hebben echt een podium binnen de organisatie”, vertelt voorzitter Naoufal Akhatab. “Ik ben ook trots op iedereen die zich hiervoor keihard inzet. Van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur tot de ondernemingsraad, medewerkers en docenten. En natuurlijk ook de studenten. We hebben dit jaar samen veel bereikt binnen Zadkine.”

In 2021 kwamen tientallen verzoeken en vragen bij de centrale studentenraad binnen. Zowel via de mail als via social media of persoonlijk. Want, zo vertelt vicevoorzitter Sigrid Hermkes, de leden gaan ook af en toe op de verschillende locaties van Zadkine langs om hun oor te luisteren te leggen.

### ONDERWIJS IN CORONATIJD

Het onderwerp dat in 2021 het meest aan de orde kwam, was het onderwijs in coronatijd. Bijvoorbeeld over het afstandsonderwijs. Ventilatiesystemen op school. Of over de mondkapjesplicht. Ook tijdens het studentencoronapanel was ‘onderwijs in coronatijd’ een belangrijk gespreksonderwerp. Naoufal:

*“We mochten bij alle gesprekken aanwezig zijn, omdat we graag wilden horen wat er leeft. Als vervolg hierop namen we onder meer voor de Zadkine en Ik dag een boodschap op voor alle docenten. We bedankten ze voor hun ondersteuning. Ook deden we de oproep om tijdens de online lessen goed te blijven informeren hoe het met elkaar gaat. Mooi om te zien hoe docenten hierop inspeelden.”*

De centrale studentenraad is een vertrouwd aanspreekpunt voor studenten, 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 instemmende rol. Zo kwam in september 2021 vanuit het College van Bestuur bijvoorbeeld het verzoek tot instemming voor de wijze waarop het Vavo Rotterdam College hun studenten informeert over het examenreglement. Bij alle taken krijgen de raadsleden begeleiding van een coach die de weg waar nodig verduidelijkt. In 2021 zijn stappen gezet voor een nieuwe coach. “We zijn soms dagelijks met onze rol binnen de raad bezig”, vertelt Sigrid. Naoufal vult aan: “24-7 soms, maar supertof!”

Onderwerpen die in 2021 nog meer speelden, waren bijvoorbeeld:

#### De wederopbouw van de centrale studentenraad

Omdat een aantal leden door natuurlijke uitstroom vertrok, is samen met de afdeling Marketing & Communicatie succesvol ingezet op meer naamsbekendheid om nieuwe leden te werven. Sigrid:

*“Tegelijkertijd vinden we het belangrijk dat studenten weten dat er een medezeggenschapsorgaan is waar ze ook terecht kunnen als ze iets willen aankaarten. We waren bijvoorbeeld zichtbaar op het online openingsfestival Zadkine Open. Ook waren we actief op social media en kregen we regelmatig een item in de Pink Room, de online talkshow.”*

#### Zichtbaarheid studentenportaal vergroten

Het online studentenportaal is een belangrijk nieuwsmedium voor studenten, maar relatief onbekend en onvindbaar. In samenwerking met de afdeling Marketing & Communicatie is daarom gezocht naar oplossingen voor meer zichtbaarheid, onder meer door een duidelijke koppeling vanaf digitale leeromgeving. Hierdoor is de vindbaarheid enorm toegenomen; studenten kunnen nu eenvoudig doorklikken.

#### Uitbreiding van de deelraden

In 2020 was een aanzet gegeven om deelraden op te richten binnen elk college, maar in 2021 is dit verder opgepakt. Sigrid:

*“Tot nu toe zijn er twee officiële deelraden actief, maar we hopen uiterlijk in 2023 in elk college een eerlijke en betrouwbare vertegenwoordiging te hebben. In 2021 waren we vooral in overleg hoe we de deelraden duurzaam kunnen verankeren binnen Zadkine. Het is belangrijk dat de duurzaamheid van de deelraden en daarmee de studentenmedezeggenschap vanuit de achterban goed gewaarborgd zijn en blijven. Dus ook wanneer de leden de raad moeten verlaten. Hierover zijn de eerste gesprekken gevoerd met Juridische Zaken.”*

#### Samenwerking met het Plusteam

Doordat de centrale studentenraad veel signalen van studenten kreeg dat ze coronamoe raakten, zochten de leden samenwerking met het Plusteam binnen Zadkine. Naoufal:

*“Corona kan studenten op tal van manieren raken: psychisch, praktisch, maar ook bijvoorbeeld financieel. Het is belangrijk dat studenten weten dat er binnen Zadkine extra ondersteuning is in de breedste zin van het woord.”*

*Of ze nu hulp nodig hebben bij een depressie of tips kunnen gebruiken om uit financiële nood te komen. Daarom zijn we bezig met een toenadering voor een betere connectie met het Plusteam, zodat we studenten in de hoopelijk nabije toekomst snel en goed kunnen doorverwijzen. Dit willen we in 2022 goed van de grond krijgen.”*

#### Trots op Zadkine en op de raad

Sigrid sluit af:

*“Waarop ik trots ben? Net als Naoufal echt op mijn school en de organisatie daaromheen. Ik vind dat Zadkine heeft laten zien flexibel te zijn en bereidwillig om te luisteren, ook al zijn we nog jong en studierend. Toen we bijvoorbeeld de ventilatiesystemen aankaartten, is hiernaar door de ondernemingsraad geluisterd. We zijn toen uitgenodigd om dit in te brengen in een vergadering inzake de huisvesting. Dus ja, ik ben ook wel trots op onze raad. We hebben echt kracht achter de onderwerpen kunnen zetten en veel zaken aangepakt in het belang van de student.”*

#### Nieuwe leden gezocht

Het dagelijks bestuur van de centrale studentenraad bestond in 2021 uit drie leden: de voorzitter, vicevoorzitter/penningmeester en de secretaris. In totaal zijn er zes leden. Omdat de studentenraad uit een oneven aantal dient te bestaan, zijn Naoufal en Sigrid op zoek naar nieuwe studenten. Ook voor de deelraden binnen de colleges. Een belangrijk aandachtspunt voor 2022. De centrale studentenraad streeft ernaar eens in de twee weken te overleggen; het dagelijks bestuur komt zo vaak bij elkaar als nodig.

Naoufal zit inmiddels in het tweede jaar van de opleiding Onderwijsassistent. Ook zit hij al 2,5 jaar in de studentenraad. Het eerste half jaar als lid; daarna twee jaar als voorzitter. Sinds november 2020 nam Sigrid zitting in de studentenraad. Zij is inmiddels derdejaars aan de opleiding Rechten.

# 3.9 – ONZE ORGANISATIESTRUCTUUR

Zadkine is een regionaal opleidingscentrum (roc), dat beroepsonderwijs en volwassenenonderwijs (educatie) verzorgt. Dat doen we in de stad Rotterdam en in de gemeenten Capelle aan den IJssel, Hoogvliet, Spijkenisse, Schiedam en Schoonhoven. In ruim 250 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 en kunnen volwassenen terecht bij het VAVO Rijnmond College voor het alsnog behalen van een diploma voortgezet onderwijs.

## 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 studenten die financieel niet voldoende draagkrachtig zijn.
- Stichting Dutch Gemmological Institute: Nederlands instituut voor edelsteenkunde.

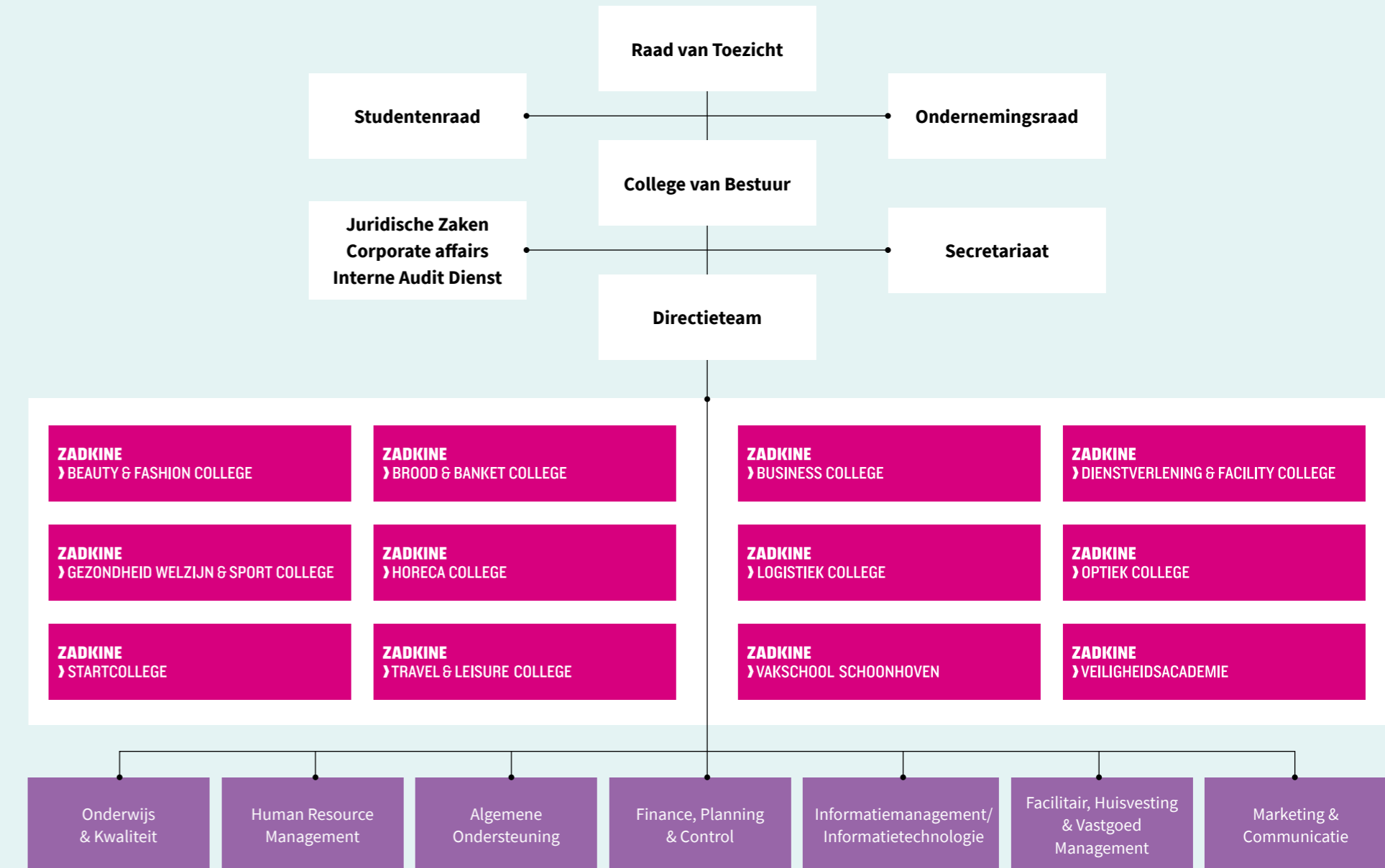
De zeggenschap uit zich door personele verbindingen: bestuurders van Zadkine hebben een meerderheid aan stemrecht in het bestuur van genoemde stichtingen. Tot slot heeft de Stichting Zadkine voor 50 procent zeggenschap over de Vereniging van Eigenaren Technikon.

## GOVERNANCE

Het College van Bestuur is het bevoegd gezag van de Stichting Zadkine en is belast met het besturen van de stichting. In 2021 vond een wisseling plaats in de samenstelling. Het College van Bestuur bestaat uit de volgende leden: Marloes de Vries (voorzitter per 15 oktober 2021, voor die datum vanaf 1 september interim voorzitter en daarvoor lid), Aniel Ramawadh (lid) en Jan Lokker (lid per 1 mei 2022). Philippe Raets is afgetreden in 2021 en was tot 1 september voorzitter.

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 jaarverslag van de Raad van Toezicht legt de Raad van Toezicht verantwoording af over het gehouden toezicht.

# ONZE ORGANISATIESTRUCTUUR



# MANON DE JONG DE WINNARES VAN DE SCHRIJFWEDSTRIJD “ER WAS EENS”

Manon de Jong won woensdag 23 juni 2021 de mbo-editie van verhalenwedstrijd Er Was Eens 2021. Met haar verhaal ‘The warriors of Java’ wist de studente van het Zadkine Business College de jury te overtuigen. Haar creatieve aanpak van de bijbehorende pitch was doorslaggevend voor de vakjury, die haar na kort juryberaad tot winnaar uitriep. Hiermee liet ze de andere twee finalisten achter zich.

Dit jaar deden bijna 2.000 mbo-studenten mee, afkomstig uit verschillende delen van het land. Zij schreven zelfstandig hun verhalen die ze vervolgens pitchten voor hun eigen klasgenoten. De klas koos vervolgens een klassenwinnaar wiens verhaal naar de landelijke jury werd gestuurd. De vakjury selecteerde uit deze zeventig inzendingen de beste tien verhalen. De studenten van deze verhalen ontvingen allemaal een leesboek en stuurden hun videopitch in om de jury te overtuigen. Hieruit koos de jury een top drie, die op de finaledag hun pitch nog een keer ten gehore brachten.





# 4. ONS ONDERWIJS

Zadkine staat nooit stil. Iedere dag zijn we in beweging. Samen met onze medewerkers en met talrijke externe partijen in de regio en zelfs landelijk. Het doel is het beste onderwijs te bieden passend bij de tijd, de wensen van de arbeidsmarkt en de individuele behoeften van studenten. We richten ons, kortom, voortdurend met ons onderwijs op de toekomst en spelen continu in op veranderingen.

**In dit hoofdstuk lees je over:**

- Strategisch programma: Toekomstgericht onderwijs
- Strategisch programma: Innovatie en digitale didactiek
- Hoe wij examineren
- Wat de Inspectie van ons vindt

# 4.1 – STRATEGISCH PROGRAMMA: TOEKOMSTGERICHT ONDERWIJS



In dit programma werken we aan thema’s als onderwijs- vernieuwing, afstandsonderwijs, Zadkine-brede keuzedelen en 010 Academies.

## ONDERWIJSVERNIEUWING/IMPLEMENTATIE ONDERWIJSVISIE

Om aan de onderwijsvisie van Zadkine invulling te geven, zetten we stevig in op de ontwikkeling van 010 Academies of varianten hiervan. We verfrissen bijvoorbeeld opleidingen, ontwikkelen de invulling van nieuwe of bestaande kwalificatiedos- siers en voegen keuzedelen toe.

Diverse onderwijscolleges werken onder begeleiding van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit aan vernieuwing van het onderwijsaanbod. In deze nieuwe en inno- vatieve onderwijsprogramma’s zijn onderwijs, maatschappij, het beroepenveld en de student in een community onlosmakelijk met elkaar verbonden. Studenten worden in een inspirerende leeromgeving/gemeenschap opgeleid 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 stu- denten zichtbaar en toegankelijk.

We ontwikkelden een unieke aanpak op basis van het principe van Design Thin- king, waarbij co-creatie als veranderkracht wordt ingezet. Dit maakt het mogelijk om adaptieve opleidingsconcepten te ontwikkelen, die passen bij een veranderen- de arbeidsmarkt. De ontwerpstructuur kenmerkt zich van buiten naar binnen. Zo leiden wij op voor de banen van nu én van de toekomst. Deze aanpak is toeganke- lijk en transparant vastgelegd en wordt ondersteund met innovatieve tools. In de

**WE VERBINDEN ONS MET DE WERELDPLEK ROTTERDAM WAAR INTERNATIONALE BEDRIJVEN EN CULTUREN SAMENKOMEN, EN BENUTTEN DEZE KANSEN TEN VOLLE.**

uitvoering van deze processen is advisering, begeleiding en coaching ingericht om met multidisciplinaire teams (onderwijs en ondersteunende diensten) invulling te geven aan dit proces. Een groeiende roze vlek van innovators binnen Zadkine werkt aan deze trajecten.

De 010 Event Academy kreeg in 2021 het zegel 010 toegekend. Daarmee heeft deze academy evenals de 010 E-com Academy en de 010 Bar Academy een unieke en onderscheidende positionering binnen de merkenstructuur van Zadkine met een unieke huisstijl.

## INZET VAN AFSTANDSONDERWIJS

De onvoorspelbare ontwikkelingen omtrent Corona en het uitgangspunt dat we afstands-/blended onderwijs inzetten waar het de onderwijskwaliteit vergroot, zorgen ervoor dat een deel van het onderwijs op afstand aangeboden wordt. De bijbehorende complexiteit, urgentie en kansen vragen voortdurende aandacht en grip. In 2021 realiseerden we in relatie tot afstandsonderwijs verbinding tussen onderwijs, ondersteunende diensten, projecten en acties. Hierbij werken multidisciplinaire teams (onderwijs en ondersteunende diensten) aan oplossingen om de onderwijskwaliteit, de kwaliteit van de onderwijsprofessionals en de ondersteu- nende en faciliterende systemen te laten groeien.

Met de blik op de toekomst is het ontwikkelen en implementeren van passende voorzieningen voor diverse didactische en pedagogische onderwijsmodalitei- ten tevens een vertrekpunt. Hierin is gewerkt aan de 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 werken we aan de ontwikkeling van de DiDi (een wegwijzer voor Digitale Didac- tiek). Dit is een door Zadkine ontwikkelde tool die onderwijsprofessionals hand- vatten geeft voor de ontwikkeling van een optimale leeromgeving en leereffect bij blended onderwijs. Het prototype is gevalideerd. Begin 2022 wordt de DiDi voor alle Zadkine-collega’s toegankelijk.

De Expertgroep Afstandsonderwijs is structureel ingebed door naast plenaire ses- sies drie professionele leergemeenschappen omtrent actuele thema’s te vormen (Visie en beleid, Didactiek en tools en Professionalisering). Maandelijks is er een plenaire inspiratie-/kennissessie en komen ook de diverse professionele leerge- meenschappen samen. Het doel: de actualiteit en ontwikkelingen binnen de drie thema’s delen en van elkaar leren. Daarnaast worden de experts Afstandsonder- wijs in diverse trajecten (Digitale Leer Omgeving/Leer Management Systeem, DiDi) betrokken en functioneren ze als klankbordgroep of validatiepartner.

Samenvattend wordt op het thema afstands-/blended onderwijs binnen Zadkine breed verbonden en collectief geleerd en geprofessionaliseerd.

## KEUZEDELEN

Keuzedelen zien we als een bonus op de kwalificatie. De student kan tijdens de opleiding keuzedelen volgen om zich te verbreden, te verdiepen of zich voor te bereiden op de doorstroom naar een (vervolg)opleiding in het mbo of hbo.

Studenten kiezen bij ons uit een breed aanbod van keuzedelen. Elk college bepaalt zelf welke keuzedelen het aanbiedt.

### De meest gekozen keuzedelen:

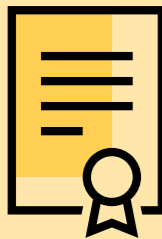
1. Ondernemend gedrag (N3 en N4)
2. Digitale vaardigheden basis
3. Voorbereiding hbo
4. Ondernemend gedrag (N1 en N2)
5. Digitale vaardigheden gevorderd

De meeste studenten kiezen voor generieke, verbredende en verdiepende keu- zedelen. Daarop volgt de keuze voor doorstroomkeuzedelen en slechts een klein aantal kiest voor remediërende keuzedelen.

## ZADKINE-BREDE KEUZEDELEN

- In ons onderwijs staan persoonlijke groei, innovatie, flexibel en op maat cen- traal. Een van de uitgangspunten bij persoonlijke groei is dat we willen zorgen voor voldoende keuze in keuzedelen: online waar het kan, college overstijgend, en 1 examenplan per keuzedeel

In 2021 is een eerste centrale keuzedeel gelanceerd onder de vlag van Zadkine Originals. Begin 2022 volgt een tweede Zadkine Original. Alle colleges van Zadkine kunnen de Zadkine Originals inzetten.



Met het Zadkine-breed aanbieden van verscheidene keuzedelen creëren we de mogelijkheid om beter in te spelen op actualiteiten, innovaties en regionale behoeften in het beroepenveld. Deze keuzedelen maken het mogelijk om:

- onderwijs te bieden dat dicht bij de arbeidsmarkt staat;
- de student te ondersteunen bij diens persoonlijke missie/profiel;
- interdisciplinair en cross-sectoraal leren en werken te faciliteren.

### NIET-GEKOPPELDE KEUZEDELEN

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: er zit een niet-gekoppeld keuzedeel in All You can learn (K0517 -Online marketing en het toepassen van e-commerce).
- 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.

- Business College: we verleenden aan één student een toekenning voor een niet-gekoppeld keuzedeel. Het gaat om het keuzedeel Inspelen op innovaties (K0225).
- Bij Logistiek was er sprake van een vrijstelling eerder verworven competentie (EVC) van één niet-gekoppeld keuzedeel.
- Eén student aan het Startcollege volgde een keuzedeel Engels.

### EXAMINERING KEUZEDELEN

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 gaat het om uiterste gevallen waarvoor een speciale procedure is ingericht, waarbij toestemming gevraagd moest worden. Het College van Bestuur besloot wel dat de resultaten van de keuzedelen als gevolg van corona nog niet meetellen 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 die mogelijkheid.

We hebben een Zadkine-format beschikbaar om een mbo-certificaat voor een keuzedeel uit te geven. In 2021 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.

Bron: de monitor Keuzedelen van DUO.

### Keuze - top 5 meest gekozen keuzedelen

Onderstaand wordt weergegeven welke keuzedelen het meest door studenten zijn gekozen.

Keuzedeel	# keer gekozen
Ondernemend gedrag (geschikt voor niveau 3 en 4)	2.357
Digitale vaardigheden basis	1.058
Vorbereiding hbo	885
Ondernemend gedrag (geschikt voor niveau 1 en 2)	880
Digitale vaardigheden gevorderd	750

### Keuze - naar soort keuzedeel

Onderstaand wordt weergegeven hoe de verdeling van soorten keuzedelen in de keuzes van studenten is.

Soort keuzedeel	Gekozen		Gekozen BOL		Gekozen BBL		Gekozen OVO	
	totaal	wv alleen	totaal	wv alleen	totaal	wv alleen	totaal	wv alleen
Generiek	11.062	2.823	8.287	1.859	2.732	964	43	
Verbredend	9.460	1.781	6.978	1.171	2.442	585	40	25
Verdiepend	9.473	5.004	7.013	4.067	2.391	903	69	34
Doorstroom	4.460	1.318	3.518	1.226	921	92	21	
Remediërend	14				14			

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.

## 4.2 – STRATEGISCH PROGRAMMA: INNOVATIE EN DIGITALE DIDACTIEK

Ook in 2021 werkten we binnen het programma Innovatie verder aan innovatief en vernieuwend onderwijs. Vanuit de aanhoudende beperkingen van Corona had in 2021 een groot deel van de activiteiten betrekking op werken en leren op afstand.

We werkten hard aan de adoptie van online en blended onderwijs als structureel onderdeel van het lesprogramma. Hierbij zochten we onder meer naar technische en functionele manieren om de student en docent te ondersteunen. Binnen het programma Les-op-Afstand-lokalen, samen met de Expertgroep Afstandsonderwijs en in samenspraak met de andere diensten, maakten we vorderingen in het ontwikkelen van kennis en ervaring om afstandsonderwijs een integraal onderdeel van het onderwijsaanbod te maken. Hiermee faciliteren we de individuele leerstijl en -behoefte van de student optimaal.

De noodzaak van de lockdown leidde ook dit jaar tot verschillende online events, waar we probeerden een optimale ervaring te realiseren.

Binnen diverse kleinschalige experimenten deden onderwijsteams ervaring op met nieuwe technologie in de klas. Ook is op verschillende gebieden gewerkt aan digitalisering en optimalisatie van werkprocessen.

- Lokalen voor Les-op-Afstand
  - Proof-of-Concept

- Uitrol lokalen & technische implementatie
- Training gebruikers & ondersteuners
- Workshops & kennissessies met stakeholders over techniek versus didactiek
- Ondersteuning bij onderwijsontwikkeling en -vernieuwing, onder andere:
  - Binnen 010 Academies
  - Een Innovatieprogramma & challenge onderwijs binnen één van onze colleges
- Online evenementen
  - (Door)ontwikkeling online evenementen handboek & scenario's
  - Begeleiden & ondersteunen diverse online/blended evenementen
  - Webinars, Open Dagen, voorlichtingsbijeenkomsten, etc.
- Experimenten met onder meer:
  - Digitaal dossier/eigen dossier
  - Digitalisering ondertekening POK's
  - Praktijkonderwijs & videomateriaal – beroepsonderwijs
  - Virtual Reality visualisatie van rekenonderwijs
  - Asynchroon lesmateriaal – kennisclips etc.
  - Gamification
  - Microlearnings
- Videomateriaal in het kader van voorlichting vanuit HRM
- Implementatie afstandsonderwijs
- Binnen Expertgroep & Professionele Leergemeenschappen (PLG's) gewerkt aan:
  - Instrumenten & applicaties
  - Best practices & kennisdeling
- Bijdrage binnen IM/IT-Projecten, waaronder Digitale Leer Omgeving (DLO) en Leer Management Systeem (LMS)

### ONDERWIJSINNOVATIE EN CO-CREATIE: JUUST IN TIJDEN VAN CORONA!

Voor het Zadkine Horeca, Travel & Leisure, Dienstverlening & Facility en Brood & Banket College was de Corona periode een tijd van stagebedrijven die hun deuren moesten sluiten, teruglopend arbeidsmarktperspectief voor onze studenten, veel onderwijsaanpassingen én juist ook onderwijsvernieuwingen. In co-creatie met het bedrijfsleven hebben wij achterhaald waarom medewerkers de sector verlieten en welke medewerkers als eerste in de branche zonder baan kwamen te zitten. Wat bleek? De specifiek opgeleide student, met grote uitzondering van kok en bakker, was niet multifunctioneel binnen bedrijven inzetbaar en moest de organisatie verlaten.

Zadkine Horeca, Travel & Leisure, Dienstverlening & Facility en Brood & Banket College hebben daarom de handen inééngeslagen en in co-creatie met het bedrijfsleven de afgelopen twee Corona-jaren tien nieuwe opleidingen ontwikkeld met een breed opleidingsperspectief. Van een 010 Bar Academy waar niet alleen cocktails, maar ook koffie, thee, bier, wijn en sappen centraal staan, tot een leidinggevende en allround hospitality medewerker, die eenvoudige gerechten kan koken, ondersteunt bij facilitaire- en schoonmaakwerkzaamheden, gasten incheckt en te woord staat en informatie kan verstrekken over de regio.

Ook zijn er zes facilitaire trainingen en cursussen om mensen weer aan het werk te krijgen ontwikkeld met behulp van een bijdrage en de partners van het Rotterdamse Leerwerkakkoord Facilitair.



## 4.3 – TAAL EN REKENEN

Ook in het jaar 2021 waren we voor het algemeen vormend onderwijs (AVO) en de theorievakken nog veel afhankelijk van het afstandsonderwijs. Uiteraard verliep dat soepeler dan in het eerste jaar, maar docenten van de AVO-vakken geven toch echt de voorkeur aan fysiek onderwijs of op zijn minst aan een combinatie van fysiek en online onderwijs.

Zadkine zet in op het verbeteren van de resultaten voor Nederlands en vooral rekenen. Dit laatste vraagt extra aandacht, zeker aangezien het cohort dat in 2021-2022 start gaat werken met de nieuwe rekeneisen en nieuwe rekenexamens. Het resultaat gaat ook meetellen voor diplomering.

De resultaten voor Engels (alleen niveau 4) zijn zeer goed. Ze geven aan dat we meer kunnen vragen van onze studenten en ons meer moeten inspannen om studenten op een hoger niveau te examineren, zodat doorstroom naar het hbo wat Engels betreft geen drempel is.

### Een goede voorbereiding op het hbo

Doorstroomwijzer mbo-hbo



Ben je een mbo-student die verder wil studeren in het hbo? Of ben je niet gestart met een hbo-opleiding? Met deze doorstroomwijzer begin je beter voorbereid aan een studie in het hbo. Samen met je docent of coach kun je de inhoud bespreken om de overstap van mbo naar hbo soepeler te laten verlopen.

In het hbo is veel hetzelfde als wat je gewend was op het mbo. Zo heb je nog steeds een eigen klas, verschillende vakken van diverse docenten en een studieloopbaancoach. Maar het hbo is ook anders. De meeste mbo-studenten wennen daar snel aan, maar dat gaat niet altijd vanzelf. Het kan dus prettig zijn te weten wat die verschillen zijn, zodat je je kunt voorbereiden. In deze doorstroomwijzer lees je hoe je het beste de lessen kunt volgen, hoe je je voorbereidt op een tentamen en vind je tips over plannen, slim studeren en samenwerken. Kortom: alle belangrijke informatie over studievaardigheden en (basis)vakken als Nederlands, Engels en wiskunde.

Zo ben je goed voorbereid op de volgende stap in je studiecarrière.

Dit document is bedoeld voor mbo-studenten, maar ook voor docenten en coaches die mbo-studenten begeleiden in hun examenjaar. Studenten en docenten kunnen dit document samen gebruiken als basis voor 'prolessen' of (studieloopbaan)coaching. Ook kan dit document helpen bij de eerste honderd dagen op het hbo. Coaches op het hbo kunnen bijvoorbeeld deze doorstroomwijzer delen met hun studenten om hen zo goed mogelijk te begeleiden in de overstap van het mbo naar het hbo.

### SPEERPUNTEN TAAL- EN REKENBELEID

1. Taalontwikkelen lesgeven en contextrijk leren
2. Aandacht voor NT2
3. Stimuleren leesmotivatie
4. Doorlopende leerlijnen taal en rekenen
5. Vormgeven rekenonderwijs op basis van nieuwe rekeneisen
6. Aandacht voor de doorstroom vo-mbo

### HEEL ROTTERDAM LEEST

Zadkine stond ook aan de wieg van 'Heel Rotterdam Leest'. In 2019 verscheen het rapport Lees! Van de Onderwijsraad en de Raad van Cultuur, waarin de ontleding van jongeren in Nederland onder de aandacht werd gebracht bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Al snel daarna werd landelijk een Leesoffensief geformuleerd. In Rotterdam was er meteen veel aandacht voor deze initiatieven, met name binnen het Regionaal taalplatform mbo-hbo. Hierin onderzochten Hogeschool Rotterdam, Techniek College Rotterdam en Zadkine al snel de mogelijkheden van een intensieve samenwerking op het gebied van lezen en taalontwikkeling van mbo- en hbo-studenten op hun schoollocaties. Begin 2021 werd de projectgroep Heel Rotterdam Leest een feit. Haar eerste actie: een manifest opstellen.



### HEEL ROTTERDAM LEEST

Op 30 september 2021 werd het manifest ondertekend door nagenoeg alle bestuurders van po, vo, mbo, hbo, Erasmus Universiteit Rotterdam en een aantal kinderopvangorganisaties. Ook de wethouder van Onderwijs, Cultuur en Toerisme (Said Kasmi) en de specialistische partners Bibliotheek Rotterdam, CED-groep en Passionate Bulkboek, ondertekenden het manifest. Hiermee is een duidelijk signaal afgegeven. Door de (gemotiveerde) ondertekening is voorzien in een belangrijke eerste stap naar een verandering in de stad: een rijke lees- en taalcultuur is geen vrijblijvende optie meer. Door hechte samenwerking en intensieve kennisdeling is het doel om borging van aaneensluitende activiteiten en doorlopende leerlijnen te realiseren. Een goede leesvaardigheid is onmisbaar voor de ontwikkeling van onze kinderen/jongeren en het tegengaan van kansenongelijkheid. Lezen is immers een krachtig middel om taal goed te ontwikkelen en kennis op te doen, want wie meer leest is beter in taal. De ondertekenaars van het manifest hebben vastgelegd dat zij zullen zorgen dat de groep van 90.000 laaggeletterden in Rotterdam niet blijft groeien, maar juist kleiner wordt.



Meer informatie: [www.doorstroomprogrammarotterdam.nl](http://www.doorstroomprogrammarotterdam.nl)



## 4.4 – PERSOONLIJKE ONTWIKKELING VAN DE STUDENT, LOOPBAAN EN BURGERSCHAP

Zadkine wil een bijdrage leveren aan het geluk van de studenten. Dat doen we door de 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 hen voor op de toekomst.

Alle colleges krijgen gericht ruimte om invulling te geven aan de persoonlijke ontwikkeling van hun studenten. Dit gaat veelal om maatwerk. Zadkine-breed is er een aantal gremia waarin we kennis delen en werken aan Zadkine-brede elementen, zoals de Expeditie Persoonlijke Ontwikkeling Student.

### DE EXPEDITIE PERSOONLIJKE ONTWIKKELING STUDENT

In deze expeditie geven we gezamenlijk invulling en uitvoering aan persoonlijke ontwikkeling binnen Zadkine vanuit een integrale benadering. Alle colleges zijn hierin vertegenwoordigd door functionarissen vanuit verschillende disciplines. In 2021 is de koers richting de persoonlijke ontwikkellijn binnen Zadkine verder uitgestippeld. We maakten een start met de ontwikkeling van een kader voor wat we binnen Zadkine verstaan onder persoonlijke ontwikkeling, zodat elk college daar maatwerkafwegingen in kan maken. Hierbij krijgen borging in het curriculum en het meten van de voortgang ook aandacht. Daarnaast werken we aan het verzamelen, ontsluiten en toegankelijk maken van alle goede voorbeelden en mogelijkheden die er nu al binnen Zadkine en samenwerkende partners zijn. Die voorbeelden verzamelen we zowel op procesniveau (hoe kan je het inrichten/faciliteren?) als op productniveau (projecten, lesmateriaal, etc). De opbrengsten stellen we beschikbaar op een platform dat prettig doorzoekbaar is en visueel inspirerend. De resultaten van beide opdrachten zullen in 2022 het levenslicht zien.

### Voorbeeld persoonlijke ontwikkeling: de training Lab of life: mentale balans

Zadkine biedt studenten die druk en/of stress ervaren de mogelijkheid aan de training ‘Lab of Life’ te volgen. Deze training ondersteunt studenten om zelf (weer) het heft in eigen handen te nemen én leert hen op basis van intrinsieke motivatie de juiste keuzes te maken. De door het RIVM als ‘bewezen effectief’ bestempelde training bevordert het zelfsturend vermogen van studenten, hun vitaliteit en hun (mentale) welzijn. Hierdoor ervaren zij meer energie en motivatie voor de belangrijke zaken, presteren zij beter op school, ervaren zij minder stress gerelateerde klachten en een betere balans tussen school en vrije tijd. En ondertussen werken zij aan hun persoonlijk leiderschap. Een deelnemende student uit 2021 verwoordde het als volgt: ‘Ik ben nogal een perfectionist en ervaar daardoor wel eens stress. De training hielp me daarmee. Ik leerde stressvolle situaties eerder te signaleren en hoe ik daarmee om kan gaan. Ik deel mijn dagen nu zo in dat ik genoeg energie heb om mijn schoolwerk en bijbaan goed te kunnen doen, maar ook tijd en energie overhoud voor leuke dingen. Het was fijn om mijn leven en de doelen die ik heb opnieuw te evalueren en zo vooruit te kijken.’

### LOOPBAAN EN BURGERSCHAP

Loopbaan en burgerschap zijn binnen onze onderwijsvisie belangrijke thema’s ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling. Op basis van die visie tillen we burgerschap en loopbaan op een hoger plan. Zadkine beschikt over een innovatie- en ontwikkelgroep Burgerschap. Deze maakt zichtbaar werk van het ontwikkelen van burgerschapsonderwijs en de uitvoering van diverse activiteiten, zoals festivals en themaweken, zodat studenten zich op een aansprekende wijze ontwikkelen. Dit gebeurt op basis van een jaarkalender. 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 nemen 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 stafafdeling Onderwijs & Kwaliteit. Het doel: kennisdeling en de voortgang van de ingezette ontwikkelingen bespreken. Via diverse communicatiekanalen en bijeenkomsten wordt die informatie als een olievlek verder verspreid in de organisatie. Op de pagina over burgerschap op ons intranet staan beleidsdocumenten, informatie over gastsprekers en FAQ’s. Via een digitale nieuwsbrief delen we nieuwe ontwikkelingen rondom burgerschap met docenten op verschillende locaties.

Binnen Zadkine ontwikkelen we verschillende programmalijnen (inclusief bijbehorende professionaliseringsactiviteiten) om invulling te geven aan onderwerpen als democratisch burgerschap, vrijheid, digitaal burgerschap, financiële redzaamheid en het voorkomen van schulden, gezonde leefstijl, diversiteit, voorkomen van radicaal gedrag, en kunst en cultuur. We streven ernaar om vernoemde programmalijnen meer projectmatig in te vullen om de vakkenintegratie te stimuleren. Daartoe werken we samen met verschillende partijen in de regio en op landelijk niveau.



We werken nauw samen met de gemeente Rotterdam. De gemeente heeft burgerschap hoog op de politieke agenda staan en wil met het onderwijs afspraken maken om jongeren te betrekken 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 in democratisch burgerschap. De gemeente heeft met de scholen het Rotterdams manifest ‘Scholen: veilige oefenplaats voor burgerschap’ opgesteld. In dit manifest staan zes afspraken 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 moeten we docenten steunen in deze (soms lastige) opgave. Het manifest is een product van gesprekken tussen docenten, schoolbestuurders, beleidsmakers en studenten. De voornoemde programmalijnen en projecten worden vanuit de ROB-subsidie gefinancierd.

Een aantal voorbeelden:

#### 1. Programmalijn Politiek-juridische dimensie

- In 2021 is ingezet op het online verkiezingsfestival met de Kiesmannen, activiteiten met ProDemos, het online verkiezingsdebat in samenwerking met het Deltion College en ROC van Twente. Ruim dertig klassen deden hieraan mee. In totaal namen zo’n duizend studenten deel aan activiteiten rondom de verkiezingen. Ook is een aantal studenten ingezet op de stembrieflocaties om onder meer te ondersteunen bij het tellen van de stemmen, zoals in Ahoy en zijn logistiek studenten ingezet bij activiteiten in de verkiezingsloods.
- Studenten doen mee aan Eyou van de Nationale Jeugdraad (NJR) Europa & Jongeren. De eerste bijeenkomst was met studenten van het Business College. In 2020 maakten we afspraken over deelname. De uitvoering vond plaats in de tweede week van januari 2021.
- Er is een debatklas gestart met studenten die inzetbaar zijn voor verschillende buitenschoolse activiteiten en die ook de mogelijkheid kregen een cursus Gemeentepolitiek te volgen. Het idee is hiermee ook een kweekvijver te creëren van studenten die mogelijk actief kunnen worden in deelraden en de studentenraad om de studentenparticipatie verder te verhogen.

#### 2. Maatschappelijk Diensttijd (in samenwerking met Young Impact)

Na een aantal jaren samen met Young Impact het scholenprogramma uitgevoerd

te hebben, zijn we samen met Albeda in 2021 ingestapt in het project Maatschappelijke Diensttijd. Hierbij werden studenten opnieuw uitgedaagd een project/activiteit te organiseren met een maatschappelijk doel en zo impact te hebben op de samenleving en elkaar. De studiebelastingssomvang was deze keer tachtig uur. Het betrof een pilot samen met Albeda: in totaal namen 585 studenten deel waarvan 392 studenten van Zadkine. De uitvoering vond plaats op de locatie Benthemplein met het Business College, Beauty & Fashion College en Brood & Banket College. Door deelname aan het programma werkten studenten aan meerdere LOB-doelen (loopbaanoriëntatie en -begeleiding), de sociaal-maatschappelijke dimensie van burgerschap en aan ondernemend gedrag.

#### 3. Het nieuwe herdenken

Samen met Stichting Lokaal, Museum Rotterdam ’40-45’ NU, het Stadsarchief en een aantal andere partners is in 2021 het project ‘Het nieuwe herdenken’ voorbereid. In tien intensieve sessies zoeken we naar de link tussen herdenken en vrijheid. Wat is het belang van herdenken voor onze huidige maatschappij. Herkenken zorgt voor verbinding. Waarom willen we iets herdenken? Wanneer is iets een herdenking en hoe uit dit zich?

#### 4. Programmalijn Diversiteit en tegengaan radicalisering

Rotterdam heeft een beleidsprogramma ‘Relax. Dit is Rotterdam’ over diversiteit en sociale inclusie. Het College van Bestuur maakte eerder in de sectorkamer afspraken over diversiteit en de wijze waarop scholen hieraan aandacht kunnen besteden. De gemeente Rotterdam heeft hierin gefaciliteerd.

- De ingehuurd partij RADAR verzorgde in dit kader een ‘Impactday’, ‘Hot topics’ en masterclasses voor docenten: ‘Omgaan met ...’ en ‘Cultuursensitief werken’.
- In het kader van het thema Radicalisering vonden theatervoorstellingen plaats met theatergroep DRANG ‘Rebel with a cause’. Naast de voorstellingen werd in de klassen ook in lesbrieven en nabesprekingen voorzien.
- Een Zadkine-docent en programmamaker Karim Amghar verzorgden een training ‘Van radicaal naar amicaal’ voor docenten (op basis van de ‘talking stick-methode’). Ook participeerden we in de landelijke projectgroep Diversiteit.
- In samenwerking met de bibliotheek participeerden een aantal groepen in

project The Hate U give, een project samen met de Bibliotheek Rotterdam (over de integratie burgerschap/Nederlands).

- Geschiedenis doet ertoe – en hoe! In de zomer van 2021 ging History Matters van start, een nieuw programma van Stichting Gedeeld Verleden Gezamenlijke Toekomst (GVGT). Daarin worden maandelijks studenten van Albeda, Zadkine, Hogeschool Rotterdam en andere geïnteresseerden in Theater Zuidplein bijgepraat door historici over het koloniale en slavernijverleden van Rotterdam. Gemaakt voor en door Rotterdammers, om in gesprek te raken over het koloniale verleden én de doorwerking ervan vandaag in de stad. De studenten hebben de bijeenkomst voorbereid en tijdens het gesprek vragen gesteld. Door deelname aan dit programma leren studenten allerlei (burgerschaps)vaardigheden, zoals netwerken, communiceren, presenteren, plannen en organiseren. Het bewijs van deelname geeft een mooie aanvulling op hun cv. Zie History Matters – OPEN Rotterdam.

#### 5. Programmalijn Kunst en cultuur

Ook in 2021 vonden diverse kunst- en cultuurprojecten plaats. Sinds 2018 werken we samen met diverse kunstinstellingen in een community of practice. In 2021 maakten meerdere colleges gebruik van de cultuurcoaches om hun lesprogramma op creatieve manier invulling te geven. Ook zijn er meerdere online sessies met Kenniscentrum Cultuureducatie Rotterdam georganiseerd voor docenten. Ze spraken onder meer over (burgerschaps)onderwijs en de toegevoegde waarde van de inzet van kunst en cultuur daarin.

#### 6. Programmalijn Digitaal burgerschap

Zadkine heeft een start gemaakt met digitaal burgerschap. Daarbij is met name ingezet op bewustwording van docenten op dit thema door online masterclasses. Een lid van de onderwijs- en innovatiegroep Burgerschap is Aanvoerder Digitaal Burgerschap bij MBO digitaal, verbonden aan de MBO Raad.

#### 7. Programmalijn Geld/voorkomen van schulden

Zadkine ontplooit meerdere initiatieven om de financiële zelfredzaamheid bij studenten te vergroten, ook door het gericht inzetten van burgerschapsonderwijs.

Corona en de hieruit voortvloeiende maatregelen gooiden regelmatig roet in het eten bij de organisatie van livebijeenkomsten op alle programmalijnen. Veel van de lessen moesten online plaatsvinden hetgeen ons voor uitdagingen stelde. Dit gold onder andere ook voor de Week van het geld.

## SAMENWERKINGEN

Binnen Rotterdam en omgeving hebben we een heel netwerk van partners, waarmee we samenwerken op de diverse themagebieden. Zo doen we mee met overleggen tussen de gemeente en het mbo over de vormgeving van democratisch burgerschap. We werken op deze manier ook samen met andere Rotterdamse mbo-scholen. Met Stichting Lokaal richten we lessen over burgerschap volgens de Socratische dialoog ‘durf te denken’ in. En sinds 2018 zitten we met diverse kunstinstellingen in een community of practice. Enkele colleges hebben een cultuurcoach van een culturele instelling aangetrokken, die samen met docenten inspirerende lessen geeft.

## LANDELIJKE ACTIVITEITEN

- We zijn actief lid van de klankbordgroep Burgerschap van de MBO Raad. Een lid van de onderwijs- en innovatiegroep Burgerschap is Aanvoerder Digitaal Burgerschap bij MBO digitaal.
- De beleidsadviseur van Onderwijs & Kwaliteit is ook contactpersoon van de MBO Raad; inmiddels is het aantal contactpersonen uitgebreid (op verzoek van de MBO Raad) en heeft elk college een contactpersoon opgegeven.
- We nemen deel aan landelijke bijeenkomsten van het Kennispunt Burgerschap.

## 4.5 – OPLEIDINGSPORTFOLIO

In 2021 is de aanpak en werkwijze van het portfolio-management verder geprofessionaliseerd. De colleges voerden aan de hand van de portfoliomodellen in de jaarlijkse portfoliomonitor gesprekken over de opleidingsrichtingen. Nieuw dit jaar is dat het portfolioproces actief onderdeel is gemaakt van het begrotingsproces. Dit leidde tot een aanscherping in de keuzes over de nieuwe portfolio-ontwikkelingen.

Een van de grote ontwikkelthema's in het portfolio is de ontwikkeling van de 010 Academies. In co-creatie met de arbeidsmarkt wordt vernieuwend onderwijs ontwikkeld en verzorgd. Aan de hand van de roadmap 010 Academy geven de colleges deze academies vorm. Om tot een goed evenwichtig portfolio te komen, is er veel contact met landelijke en regionale bedrijfstakgroepen, marktsegmenten, sectorkamers, gemeenten en andere mbo-instellingen. De basis van het ontwerp van nieuwe opleidingen bestaat uit de wensen en behoeften van de arbeidsmarkt, de jongeren en volwassenen.

### ONTWIKKELINGEN ARBEIDSMARKT

De arbeidsmarkt in 2021 kenmerkte zich in lijn met 2020 door een dynamisch verloop. Als gevolg van de Corona-maatregelen hadden de lockdownperiodes een sterk effect op onder meer de horeca, reisbranche, retail (vooral non-food), kappers, schoonheidssalons en evenementensector. Na het opheffen van een lockdown was er in de meeste branches sprake van een krachtig herstel.

Door de massale overheidssteun aan bedrijven, waaronder de NOW-regeling, bleven nog veel bedrijven overeind en bleef een ontslaggolf uit. Ondernemers en werkzoekenden wisten uiterst flexibel en creatief met de crisis om te gaan.

Onderstaand overzicht presenteert op hoofdlijnen, voor een deel van de sectoren waarvoor Zadkine opleidt, welke beroepen in 2021 kansrijk waren en welke minder kansrijk.

### VERANDERINGEN IN PORTFOLIO

Een aantal veranderingen en vernieuwingen in 2021:

- Het Beauty & Fashion College is de opleiding Salonmanager gestart.
- Het Business College startte met het aanbieden van het eerste jaar van het nieuwe onderwijs. De 010 Event Academy is gestart. Het Kwalificatiedossier Zakelijke Dienstverlening is herzien en het traject Future financials is gestopt.
- Het Logistiek College is gestart met het Logistiek Paspoort. De logistieke studenten zijn echte doeners en daarom is samen met de partners een hybride concept ontwikkeld. In praktijk brengt de student hierdoor meer tijd door bij het leerbedrijf, gecombineerd met online lessen. Met het Logistiek Paspoort behaalt de student verschillende onderdelen van de opleiding op verschillende plekken; alle praktijkonderdelen bij het leerbedrijf of zelfs bij verschillende leerbedrijven. De certificaten worden behaald op school in combinatie met de verplichte vakken om zo het diploma Logistiek medewerker te behalen.
- Zadkine en de stichting House of Esports zijn een samenwerking aangegaan met als doel esports toe te voegen aan het lesprogramma van de opleiding Sport en Bewegen. Daarmee wordt het de eerste mbo-opleiding in de regio Rijnmond waar studenten straks aan de slag kunnen met deze moderne tak van sport.
- Zadkine participeert in het landelijke project Flexibilisering in het onderwijs. Dit is een samenwerkingsverband met een aantal mbo-instellingen waarin Zadkine penvoerder is.

## 4.6 – ONS KWALITEITZORGSYSTEEM

Om onze kwaliteitscultuur verder te verbeteren, ontwikkelden we in 2021 onze PDCA-cyclus verder door. De PDCA-cyclus is meer in lijn gebracht met de beweging van Zadkine richting een lerende organisatie, waarin progressiegericht werken steeds meer vorm en inhoud krijgt. De 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.’*

Onze onderwijsteams dragen primair zorg voor het inrichten en uitvoeren van goed onderwijs waarmee we onze missie realiseren. Dit jaar startten de teams met de implementatie van een herijkte PDCA-cyclus voor de onderwijsteams. De teams doorlopen hierbij een logisch stappenplan. Hierin wordt de dialoog over onderwijskwaliteit en de verbetering ervan versterkt. Dit geldt ook voor de kwaliteitscultuur.

De cyclus op teamniveau gaat vooraf aan de PDCA-cycli van colleges, diensten en het meerjarenplan van Zadkine, waarmee alle cycli meer bottom-up met elkaar verbonden zijn. De colleges en diensten hebben dit jaar hun jaarplannen, rapportages en voortgangsgesprekken gevoerd langs de A3-methodiek.

Door tijdlijnen en werkwijzen beter te stroomlijnen, zijn belangrijke stappen gezet richting een integraal kwaliteitszorgsysteem. Hiermee kunnen we effectiever

sturen op de realisatie van onze misse en onderwijsvisie en op de realisatie van een meer eigen kwaliteitsstelsel met een eigen inkleuring.

### INSPECTIE VAN HET ONDERWIJS

#### Logistiek

De inspectie bezocht het Logistiek College in maart 2021, voor wat bleek, de laatste keer. In het onderzoeksrapport staat letterlijk:

*‘Kwaliteitszorg-driewerf hoera. De huidige werkwijze zorgt voor een stabiele onderwijsomgeving met een passend leerklimaat voor een uitdagende studentenpopulatie. Het team heeft laten zien onderwijskwaliteit te kunnen ontwikkelen en de relatie met het beroepenveld te kunnen intensiveren.’*

Wij zijn bijzonder verheugd met de positieve waardering van de inspectie voor de opleidingen Logistiek. Een herkenbare uitkomst waarop we met elkaar trots zijn en die recht doet aan de ontwikkelingen die het Logistiek College de afgelopen jaren doormaakte. Daarmee is een einde gekomen aan een lang en intensief verbetertraject.

#### Herstelonderzoek

Vanuit het vorige vierjaarlijkse onderzoek (2018) houdt de inspectie vinger aan de pols bij vijf van onze opleidingen, omdat de onderwijsresultaten niet aan de norm voldeden. Dit kwam weer aan bod in november 2021. Het bestuur kreeg de opdracht om over een jaar te rapporteren over de genomen maatregelen en resultaten hiervan.

De vertegenwoordigers van mbo-instellingen in de vier grote steden (G4) onderhandelden succesvol met de inspectie en de MBO Raad over toepassing van de studiesuccesnormen. Het uitgangspunt van Zadkine is en blijft om alle jongeren te

begeleiden naar en toe te rusten voor een passende plek in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Deze ambitie delen de vier grote steden gezamenlijk en Zadkine staat in nauw contact met de bestuurders van die regionale opleidingscentra.

De situatie in de G4 is substantieel anders dan in andere gebieden. We constateren dat opleidingen met relatief veel studenten uit een armoedeprobleemcumulatiegebied (APCG) de norm voor studiesucces vaak niet halen. Dit heeft grote gevolgen. Het heeft zijn weerslag op het onderwijs, de didactiek, de pedagogiek, de onderwijsresultaten en ons imago. Zadkine, gevestigd in het hart van Rotterdam, kan aan de hand van de APCG-scores onderbouwen dat er sprake is van een diverse doelgroep. Hierdoor is het vaak niet mogelijk bij iedere opleiding de norm van studiesucces te behalen.

Het streven naar zoveel mogelijk (start)gekwalficeerde mensen is en blijft een must. We zijn verblijd dat de inspectie het voorstel van de G4 heeft omarmd om meer recht te doen aan opleidingen in een grootstedelijke context door minder rigide te oordelen en de belangrijke inspanningen explicieter te waarderen. Als reactie hierop draagt Zadkine graag zorg voor de publicatie van onze onderwijsresultaten en de verbetering van het alumni-onderzoek. Tevens voeren we onder meer een cohortonderzoek uit. Uiteraard naast de continue aandacht voor onze onderwijskwaliteit.



### Verbeteren studiesucces

We verbeteren op progressiegerichte wijze het studiesucces en ondersteunen onderwijsteams hierbij. Deze aanpak is geborgd in de PDCA-cyclus en zorgt ervoor dat we goed en navolgbaar verantwoording kunnen afleggen over de onderwijskwaliteit van alle opleidingen langs onze missie en onderwijsvisie.

Jaarlijks in november brengen wij het studiesucces van het voorgaand schooljaar in beeld. Naast de onderwijsresultaten bevat onze kwaliteitsmonitor de volledige set van strategische meetbare indicatoren Zadkine-breed. De onderwijskwaliteit beoordelen we daardoor meer langs de eigen missie, onderwijsvisie en strategie. Daarmee ontstaat zicht op de prestaties van de instelling, de colleges, de onderwijsteams en de opleidingen. Op basis van deze kwantitatieve prestatieanalyse worden ‘teams met zorg’ aangemerkt. Deze zorg wordt bepaald op basis van de set aan strategisch meetbare indicatoren en de geboekte progressie. De teams met zorg en de opleidingen uit het herstelonderzoek worden kwalitatief nader geanalyseerd met verklarende factoren, verbetermaatregelen en effecten daarvan. De onderwijsadviseurs van de colleges ondersteunen zowel het management als de onderwijsteams bij het analyseren en opstellen van verbetermaatregelen. Deze worden opgenomen in de college- en teamplannen. In de verticale lijn wordt vervolgens de dialoog gevoerd over de kwaliteit en voortgang van de analyse, verbetermaatregelen en effecten. In de formele voortgangsgesprekken over het jaarplan tussen bestuur en directie vormt dit een vast agendapunt. De voortgangsgesprekken vinden plaats op basis van voortgangsrapportages, opgesteld met hulp van de horizontale lijn.

De toetsing door de Interne Audit Dienst (3e lijn) wordt steeds meer gebaseerd op zelfcontrole en zelfevaluatie door het management (1e lijn) en door de ondersteuning (2e lijn). Vervolgens vindt rapportage hierover plaats aan het College van Bestuur langs auditrapportages.

### Onderwijsresultaten

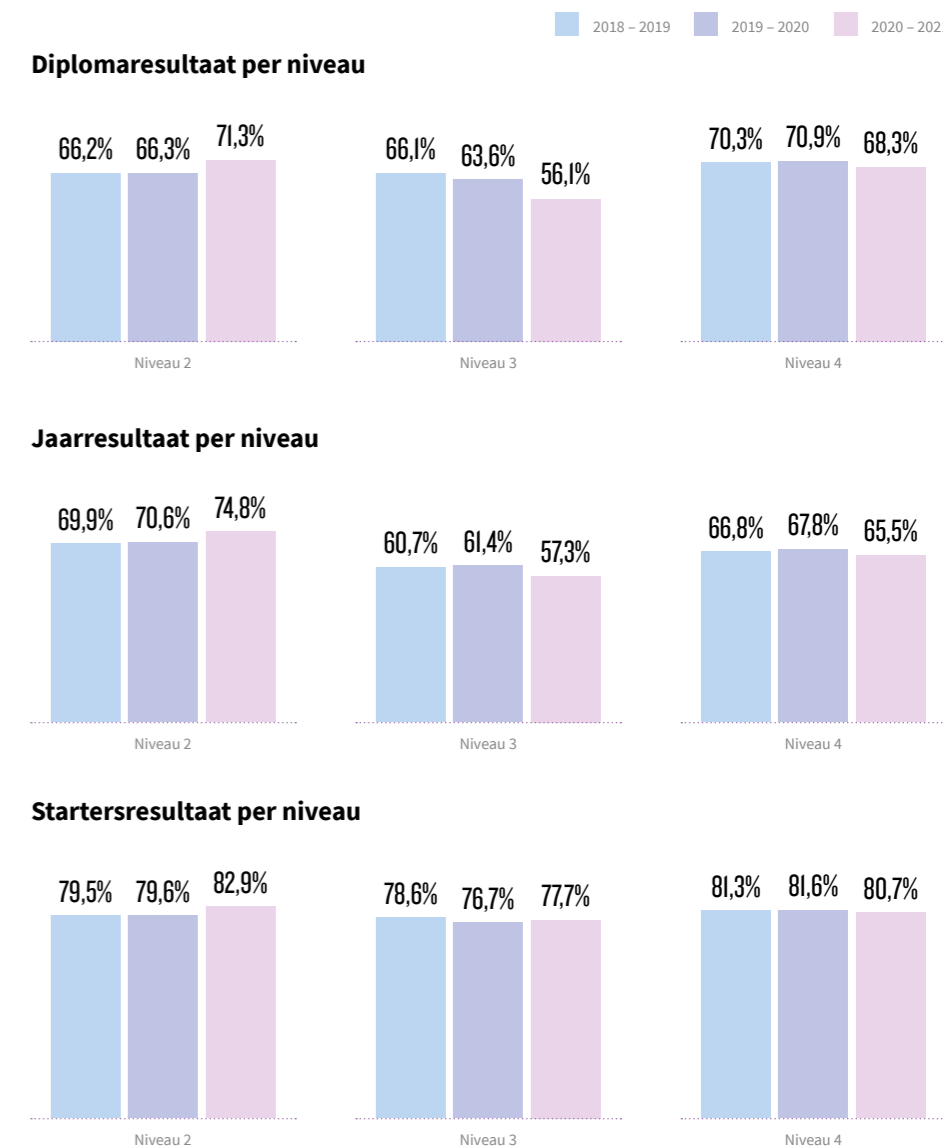
De ontwikkeling van het onderwijsresultaat, uitgedrukt in de indicatoren diploma-, jaar- en startersresultaat, staat hierna in de tabellen. De resultaten verschillen per niveau. Een korte samenvatting:

- Op niveau 2 is het onderwijsresultaat in 2020-2021 ten opzichte van het jaar daarvoor op alle indicatoren fors verbeterd.
- Op niveau 3 zet de daling in diploma- en jaarresultaat van de afgelopen jaren ook in 2020-2021 door. Het startersresultaat op niveau 3 is vrij stabiel.
- Op niveau 4 daalde het diploma- en jaarresultaat in 2020-2021 ruim 2 procent.

Wat valt bij nadere analyse op?

- Op jaarresultaat scoorden drie colleges beter dan een jaar eerder. Vier colleges zaten ongeveer op hetzelfde niveau en vier colleges behaalden duidelijk een lager jaarresultaat dan het jaar ervoor.
- Ook voor het diplomaresultaat is het beeld gevarieerd. Vijf colleges deden het beter dan een jaar eerder, met als positieve uitschieter het Dienstverlening & Facility College dat voor het tweede opeenvolgende jaar een flinke verbetering realiseerde. De andere colleges scoorden lager dan het jaar ervoor.
- Op startersresultaat is het beeld gevarieerd. Ongeveer de helft van de colleges scoorde positiever dan het voorgaande jaar.

Zoals in de vorige paragraaf is aangegeven, is een kwaliteitsmonitor ontwikkeld om beter te kunnen sturen op onder andere onderwijsresultaten. Deze 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.



# 4.7 – JAARVERSLAG EXAMINERING

In dit jaarverslag gaan we in op de verschillende standaarden en deze komen achtereenvolgens aan bod. Voor 2021 zijn we nog uitgegaan van de oude standaarden van het onderzoekskader die tot 1-8-2021 golden.

## 4.7.1 EXAMENSTANDAARD I: KWALITEITSBORGING EN DIPLOMERING

### Evaluatie van de kwaliteit van uitvoering

#### 1. Aanpak en verantwoording

#### Organisatiestructuur examinering

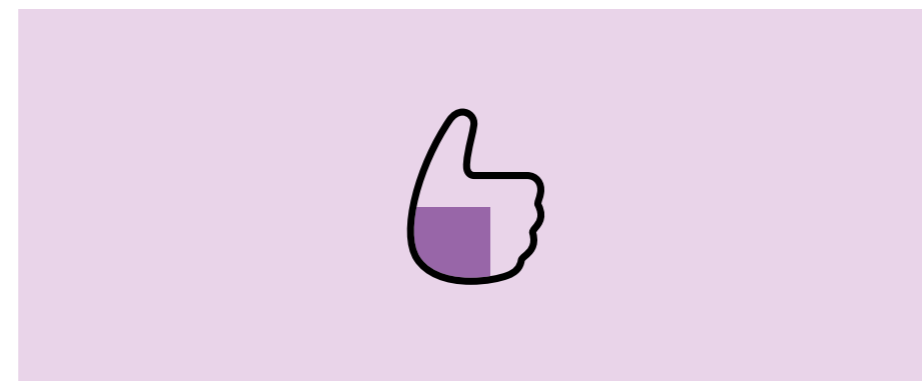
#### Examencommissies

Zadkine heeft gekozen voor een structuur van decentrale examencommissies, gekoppeld aan de structuur van de scholen en colleges. In de commissies zitten voornamelijk docenten en per examencommissie is er minimaal één extern lid afkomstig van buiten de school. Er zitten geen lijnmanagers in. Elke examencommissie heeft zijn werkwijze vastgelegd in een huishoudelijk reglement.

Alle examencommissies hebben minimaal één extern lid. Binnen alle examencommissies is een taakverdeling gemaakt. De examenorganisatie wordt ondersteund door de examenbureaus. In 2022 wordt een start gemaakt met de herijking van de huidige examenorganisatie en planvorming voor bijstelling. Met name bij de kleinere organisatie-eenheden zien we dat de rolscheiding zorgen-borgen extra aandacht behoeft en dat kleine examenbureaus kwetsbaarheid kennen.

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 en Sport College en Optiekcollege. Hiervoor 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



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 commissie inmiddels een externe voorzitter
- Techniek College Rotterdam (samenwerkingsschool met Albeda): zes examencommissies gekoppeld aan de opleidingsclusters
- VAVO Rijnmond College

#### Jaarverslagen

De examencommissies werken met een format voor het jaarverslag. De Examenraad analyseert de jaarverslagen jaarlijks en vergelijkt ze via een matrix in Excel. De jaarverslagen leveren meer inzicht in de samenstelling en het functioneren van de examencommissies. Uit de jaarverslagen blijkt dat het vermogen om kritisch naar het eigen functioneren te kijken, duidelijk is 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 ED1, ED2 en ED3 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.

#### 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 implementatie van veranderingen in regelgeving en examenbeleid voor te bereiden en om procedures af te stemmen. Zij leveren input aan de Examenraad. Deze raad heeft een multidisciplinaire samenstelling en bereidt beleidsadviezen voor aan het College van Bestuur en het directieteam.

De voorzitters van de examencommissies komen tweemaal per jaar bijeen met de voorzitter van het College van Bestuur. Periodiek vindt overleg plaats tussen het College van Bestuur en de voorzitter van de Examenraad en beleidsadviseur

Examinering. De Examenraad maakt een samenvatting van de jaarverslagen en een risicoanalyse. Deze wordt besproken in het overleg met de directeuren. Examinering staat op de agenda bij de managementgesprekken.

#### Informatievoorziening examinering Zadkine

In 2021 maakten we een slag in de informatievoorziening door een nieuwe vormgeving van de site over examinering op het Zadkine Portaal waar medewerkers ook gericht kunnen zoeken op thema. Hier kunnen collega's informatie vinden over de onderwerpen die met examinering te maken hebben. Daarnaast zijn het handboek en de formats toegankelijk via de Toolbox op SharePoint.

Periodiek verspreidt Zadkine een nieuwsbrief Examinering onder alle betrokkenen bij examinering. Er is jaarlijks een studiemiddag voor examencommissies. Op collegeniveau en opleidingsniveau is de kerndocent Examinering een verbindende schakel tussen de examencommissie en het onderwijsteam.

Periodiek vindt overleg plaats tussen de voorzitter en secretaris van de examencommissie en het management van het college om het 'zorgen' (team) en het 'borgen' (examencommissies) met elkaar te verbinden.

#### Procedures

Zadkine hanteert het Handboek Examinering en het examenreglement. Het examenreglement wordt op dit moment geactualiseerd en in eenvoudigere taal geformuleerd. Alle examencommissies beschikken over een huishoudelijk reglement, waarin de werkwijze van de examencommissie is vastgelegd.

In het schooljaar 2020-2021 is de procedure Aangepaste examinering aangepast op basis van DPIA/AVG. Er is nu een workflow in Eduarte ingericht, waarbij de zorgprofessional aanpassingen en hulpmiddelen aanvraagt en de examencommissie accordeert en toeziet op het proces. Medewerkers zien alleen de toegekende hulpmiddelen. De verandering van dit proces wordt periodiek met betrokkenen geëvalueerd.

Verder werkten we een servicedocument Standaardisatie uitnodigingsbrieven uit.

### Vrijstellingen

Het vrijstellingendocument Zadkine is geactualiseerd op basis van recent verschenen publicaties van het Kennispunt, de nieuwe rekeneisen en het vrijstellingensbeleid taal en rekenen van Zadkine dat is afgestemd met regionaal opleidingscentrum Albeda.

### Verzoeken aan de examencommissie

Opvallend is de stijgende lijn in het aantal verzoeken om vrijstellingen en aanpassingen examinering. Dit is het waarschijnlijk het gevolg van een betere informatievoorziening aan het begin van de opleiding.

Daarnaast zien we een andere positieve ontwikkeling in sommige sectoren. Bijvoorbeeld bij de bakkers vragen veel studenten examinering op een hoger niveau aan voor rekenen. Bij Horeca vakopleidingen niveau 2 en 3 zien we ook een toename in de aanvragen voor examinering op een hoger niveau voor zowel rekenen als Nederlands.

### Workflow voortijdige uitschrijving student

Sinds 1 augustus 2021 is het mbo verplicht aan elke student onder de 23 en zonder startkwalificatie die tussentijds uitvalt een mbo-verklaring uit te reiken. Hiervoor is een workflow ingericht die de studieloopbaanbegeleider moet starten. De opleidingsmanager geeft akkoord en vervolgens gaat de workflow naar de medewerker van het examenbureau. Deze kijkt via een proces van kandidaatstelling of de student recht heeft op een mbo-verklaring en/of een certificaat. De examencommissie geeft akkoord, waarna de studentenadministratie de uitschrijving verder regelt en de mbo-verklaring en het certificaat afdrukt. De examencommissie tekent en reikt deze uit.



### Kerngroep Centrale Examinering (CE-kerngroep)

In de CE-kerngroep komen de afnameplanners van de centrale examenlocaties van Zadkine en het Techniek College Rotterdam bijeen om procedures af te stemmen, praktische planningsvraagstukken en eventuele storingsen te bespreken en op te lossen.

### Summatieve structuur en waardedocumenten

De summatieve structuur (beslisbomen van de examenresultaten in het registratiesysteem) zijn verder ingericht. Periodiek vindt overleg plaats tussen Functioneel beheer Eduarte, Informatiemanagement en de beleidsadviseur Examinering over de inrichting van de summatieve structuur en de vormgeving van de diploma's en resultaatoverzichten.

Dit schooljaar2021-2022 gaan we toe naar een procedure waarbij het examenplan in de applicatie OERknaal wordt ingevuld. Hierna kan export plaatsvinden naar de summatieve structuur in Eduarte en naar een gestandaardiseerde opleidingswijzer (OER) die gegenereerd wordt vanuit het programma Formuleer. Docenten die het examenplan maken, krijgen dit schooljaar training in het gebruik van deze applicatie.

### Leven Lang Ontwikkelen

Er is steeds meer aandacht voor een Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Het Gezondheid, Welzijn & Sport College reikte de eerste certificaten voor delen van een kwalificatie uit en bij de Veiligheidsacademie verzilverde men EVC-certificaten. Het Logistiek College participeert in een landelijke pilot Flexibilisering in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen. Hierin wordt gewerkt aan een valideringssysteem van bewijzen van kennis en leerervaring.

### Audits

In 2021 zijn verder geen audits examinering uitgevoerd. Er staan wel audits examinering gepland voor de Vakschool Schoonhoven en examencommissies Business College in 2022. Het Business College voegde eerder drie examencommissies samen tot één examencommissie. Aan de hand van de audit wordt deze samenwerking verder geëvalueerd.

### 2. Uitkomsten van de evaluatie en verbeteracties

#### Risicoanalyse en verbeteracties

De Examenraad voerde een analyse uit op de jaarverslagen. De examencommissies verschillen in fase van ontwikkeling. Onderstaande punten komen bij meerdere examencommissies terug.

We constateren dat:

- Er kwetsbaarheid zit in een aantal kleine examencommissies en -bureaus
- Het externe lid nog niet altijd volledig tot zijn recht komt in de taakverdeling
- De taakverdeling examencommissie, examenbureau en kerndocenten bij een aantal colleges verduidelijkt kan worden
- Betere facilitering voor met name de voorzitter en secretaris gevraagd wordt

Daarom vindt in 2022 een herijking van de examenorganisatie plaats. Hiervoor is inmiddels opdracht gegeven aan een werkgroep Herijking examenorganisatie die in 2022 in samenwerking met het IVA Onderwijs wordt uitgevoerd.

Verder zien we dat:

- Examencommissies bezig zijn om hun PDCA-cyclus verder te optimaliseren. Het gaat daarbij met name om geconstateerde punten opvolgen, kwaliteitsdoelen stellen, evaluatie van examens en panelgesprekken en meer planmatige resultaatanalyse. Alle examencommissies doen checks. Niet overal wordt vooraf een plan van toezicht opgesteld. Soms worden de checks gaandeweg het jaar ingepland. Eventuele risico's binnen de colleges zouden eerder gesignaleerd moeten worden. Om deze reden zetten we in op tijdige detectie van risico's. Het volgen van 'tijdigheid in het proces' kan een eerste signaal zijn.

De PDCA-cyclus is regelmatig onderwerp van gesprek in het platform en er worden good practices gedeeld. Er is een formatplan Toezicht beschikbaar. In het format Jaarverslag wordt al uitgebreid ingegaan op welke checks zijn uitgevoerd. Verder is een Zadkine-brede Planning & Control-jaarkalender examinering gemaakt. Hierin is een tijdslijn geschetst voor examencommissies en de andere betrokken gremia en zijn de activiteiten van de verschillende actoren op elkaar afgestemd.

### Professionalisering

Het vaststellen van examenproducten verdient extra aandacht. Zo zijn nieuwe vragen gerezen over het vaststellen van digitale examens en in welke mate examencommissies nog verder onderzoek moeten doen als er al vaststellingsadviezen van een adviescommissie liggen, etc. In dit kader is een training voor vaststellers uit de verschillende colleges in voorbereiding. Deze heeft in februari/maart 2022 plaats gevonden en is uitgevoerd door CITO. Hieraan namen vaststellers en leden van de examencommissies deelnemen deel.

Trainingen voor assessoren organiseren we per college. Het bereiken van externe assessoren is niet altijd makkelijk. Daarom is er nu een onlinetool training voor praktijkassessoren aangeschaft en beschikbaar gesteld.

Voor de taalassessoren, constructeurs en vastellers taal organiseert Zadkine periodiek centraal trainingen in samenwerking met regionaal opleidingscentrum Albeda. Daarnaast zijn er regelmatig bijeenkomsten over taal en rekenen, waarbij ook examinering op de agenda staat. In de jaarverslagen van de examencommissies staan overzichten van aangeboden scholingen. Alle aangeboden scholingen houden we bij in het bekwaamheidsregister Examinering Zadkine.

### Digitalisering examens en examenprocessen

We zien examenleveranciers in toenemende mate overschakelen van afname op papier naar digitale afname. Hierbij bieden ze ook bepaalde examenlogistieke functionaliteiten. Digitale examinering brengt nieuwe vraagstukken met zich mee op het gebied van veiligheid, beheer, dataverkeer, archivering, etc. De landelijke benchmark IPB-E vraagt om nadere uitwerking van beleidsdocumenten.

Examenlogistieke processen veranderen door de implementatie van digitale examinering en kunnen bovendien door digitale applicaties beter worden ondersteund. Zadkine is gestart met een programma om tot meer efficiency en veiligheid te komen.

- Binnen het programma ‘Digitalisering van examenprocessen’ vond een inventarisatie plaats van alle stappen in MORA-procesarchitectuur en knelpunten in het proces waar digitalisering een mogelijke oplossing kan bieden. Dit omvat niet alleen de digitale examinering zelf, maar ook de examenlogistieke processen eromheen. Bijvoorbeeld planning en roostering, de communicatie met examencommissies, digitale archivering, etc. Kaders zoals de IPB-E worden hierin meegenomen.
- We rollen het digitale programma OERkna/Formuleer verder uit. Met deze applicatie kunnen examenplannen en de OER/Opleidingswijzer verder gestandaardiseerd worden.
- 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. De andere colleges rollen dit programma dit schooljaar verder uit.
- Tevens is een pilot Schoolyear gestart. Dit is een programma waarmee computers beveiligd worden en studenten tijdens digitale examens geen gebruik kunnen maken van andere applicaties om fraude te voorkomen.



### Nieuwe ontwikkelingen

- Het nieuwe onderzoekskader Inspectie stond op de agenda bij de verschillende commissies en bij de bijeenkomst van de voorzitters met het college van bestuur. In 2021 nam het ‘op andere wijze van verantwoorden van het diplomabesluit’ nog geen grote vlucht binnen Zadkine, afgezien van de pilot bij het Logistiek College die ook nog in de ontwikkelfase zit.
- Met name de nieuwe rekeneisen en nieuwe rekenexamens vragen onze aandacht. We bereiden ons voor op de nieuwe examens en de organisatie hieromheen, regelgeving voor vrijstelling, etc. In 2021 deden we mee aan pilots voor de nieuwe rekenexamens die ontwikkeld zijn door de Coöperatie Examens MBO.



## 4.7.2 EXAMENSTANDAARD 2: EXAMENINSTRUMENTARIUM

### Evaluatie van de kwaliteit van uitvoering

#### 1. Aanpak en verantwoording

#### Inkoop versus eigen constructie

Zadkine hanteert het beleid dat we examenproducten waar mogelijk inkopen. Uitzonderingen zijn als er geen inkoopmogelijkheden zijn of als de examencommissie de kwaliteit van de in te kopen examenproducten als onvoldoende beoordeelt.

Binnen Zadkine zijn er alleen bij het Techniek College nog crebo's die geen toegang hebben tot valideringsroute 2. Hierbij is het toegestaan zelf examens te construeren en vast te stellen. Uitzondering hierop zijn de instellingsexamens taal.

Binnen Zadkine worden deze geconstrueerd volgens een vast protocol en conform de collectieve afspraken mbo. We kozen hier onder andere voor, omdat hiermee een inkleuring in de beroepscontext mogelijk wordt. De centrale vaststellingscommissie stelt de instellingsexamens taal centraal (ter advies) vast. Vervolgens vindt archivering en beschikbaarstelling plaats via een geautoriseerde examenbank op Teams/Sharepoint. De examencommissie neemt dit advies doorgaans over.

Voor beroepsgerichte examens vindt alleen eigen constructie plaats wanneer er geen inkoopmogelijkheden zijn. Bijvoorbeeld bij de sector Creatieve ambachten van Vakschool Schoonhoven. Als er geen passende examens keuzedelen voorhanden zijn, construeren we deze ook zelf.

#### 2. Uitkomsten van de evaluatie en verbeteracties

In elke examencommissie vond een evaluatie van de examenproducten plaats. De producten voldoen aan de kwaliteitseisen.

Het proces van de centrale vaststellingscommissie wordt regelmatig geëvalueerd en bijgesteld. De beoordelingsformats van de taalexamens zijn onlangs aangepast en vormgegeven in Excel hetgeen eventuele optelfouten voorkomt. Ook maakten we afspraken in het platform over het alsnog vaststellen van ingekochte examens en examens van de examenbank.

## 4.7.3 EXAMENSTANDAARD 3: AFNAME EN BEOORDELING

### Evaluatie van de kwaliteit van uitvoering

#### 1. Aanpak en verantwoording

Examencommissies monitoren de afname en beoordeling goed. Er vinden steekproeven plaats in examendossiers op beoordelingen evenals visitaties bij examens. Instructie op het afnemen van de examens vindt doorgaans plaats door de kerndocenten Examinering op basis van het handboek en de instructies bij de examens zelf.

#### 2. Uitkomsten van de evaluatie

Uit de eerder uitgevoerde audits, het inspectiebezoek en de jaarverslagen blijkt dat de standaardafname en -beoordeling als voldoende wordt beoordeeld. Daar waar eerder in audits gebreken werden geconstateerd, was dit terug te voeren op onduidelijkheden in het examenplan of incidentele tel- of omzettingfouten. Onderbouwingen van de beoordelingen kunnen in een aantal gevallen uitgebreider.

#### Verbeteracties

- Aanpassing in het format Examenplan en extra toelichting op de slaag-zakbeoordeling hebben plaatsgevonden. In OERkna wordt verdere standaardisatie van het examenplan afgedwongen.
- Extra controle op tellingen, inzet op digitale optellingen in Excel.
- Extra nadruk in instructies op onderbouwingen van het oordeel bij assessoren.

## 4.7.4 BETROKKENHEID BEDRIJFSLEVEN EN AANSLUITING BEROEPSPRAKTIJK

De mate waarin examinering in de beroepspraktijk plaatsvindt, verschilt per college. Bij het Gezondheid, Welzijn en Sport College en het Startcollege bijvoorbeeld vinden vrijwel alle examens in de beroepspraktijk plaats. Bij andere colleges, zoals Logistiek, Beauty & Fashion, Brood & Banket en Horeca, vinden praktijkexamens vaker binnen de school plaats. Onder meer het Business College werkt juist met examenprojecten. Hierbij oefenen studenten in het stagebedrijf met de uitvoering van werkprocessen, waarna we die op school examineren tijdens examenprojecten. Op school gaat het dan om fictieve contexten. Bij de Vakschool Schoonhoven voeren studenten de examenopdracht op het stagebedrijf uit, waarna wij deze op school beoordelen. In alle gevallen proberen we beoordelaars uit de beroepspraktijk te betrekken bij de beoordeling.

## 4.7.5 KEUZEDLEN

Binnen Zadkine bieden we vooral gekoppelde keuzedelen aan, die we in de examenplannen hebben opgenomen. Hierbij hebben studenten steeds een keuze uit minimaal twee keuzedelen, waarover ze via de opleidingswijzer informatie krijgen. Het aantal aangeboden keuzedelen steeg in 2021 naar 304; er zijn meer keuzemogelijkheden per student. Ook zijn 75 keuzedelen in het aanbod opgenomen,

waaraan een certificaat is verbonden. Daarvan zijn er inmiddels 58 gekozen. Zie verder hoofdstuk 4.1.

#### 4.7.6 EXAMINERING BIJ HET TECHNIK COLLEGE ROTTERDAM

Het Techniek College Rotterdam (TCR) ging in 2016 als samenwerkingsschool van start. Zowel op het gebied van procedures als op het gebied van verantwoordelijkheden zijn uitwerkingen gemaakt. Het Techniek College Rotterdam is hierbij zelf in the lead. TCR heeft zes examencommissies gekoppeld aan de werelden van techniek. Ook heeft TCR een eigen procedurehandboek, gebaseerd op het handboek van Zadkine. Het examenreglement is gebaseerd op die van zowel Zadkine als Albeda. Verder is TCR aangesloten op de systemen van Zadkine en volgt het de procedures en inrichting van de summatieve structuur. De beleidsmedewerkers Examinering van TCR Rotterdam blijven betrokken bij beide moederorganisaties en zijn inhoudelijk betrokken bij het Platform adviseurs examinering bij Zadkine.

#### 4.7.7 CORONAMAATREGELEN EXAMINERING

Op basis van de Servicedocumenten mbo-aanpak coronavirus Corona 5.0 t/m 5.4 van de MBO Raad heeft het College van Bestuur in 2021 een aantal keuzes gemaakt en de kaders vastgesteld voor mogelijke aanpassingen in examinering en beroepspraktijkvorming. Deze kregen opvolging in de colleges wat resulteerde in aangepaste examinering.

##### *Algemene maatregelen in het kader van corona*

- Voor het diplomajaar 2021 was het uitgangspunt dat alle examenactiviteiten zo veel mogelijk door zouden gaan zoals gepland en dat ook keuzedelen en rekenen werden aangeboden.
- In een aantal uitzonderlijke gevallen heeft het College van Bestuur toestemming verleend om te examineren zonder keuzedelen. Voor deze uitzonderlijke gevallen zijn aanvraagprocedures ingesteld.
- Het College van Bestuur heeft het besluit genomen om de resultaten van de keuzedelen van alle opleidingen tot augustus 2022 (inmiddels aangepast naar 1 oktober 2022) nog niet mee te laten wegen in de diplomering.

Opleidingsteams stonden voor veel uitdagingen. Gelukkig konden de meeste geplande diplomeringen doorgang vinden. Waar aanpassingen nodig waren in het examenplan zijn addenda gemaakt.

#### 4.7.8 OVERIGE ZAKEN

In deze paragraaf komen BPV, internationalisering, Erasmus Plus en Flexibilisering onderwijs voor Volwassenen aan de orde.

##### *Beroepspraktijkvorming*

Het proces van beroepspraktijkvorming (BPV) verloopt over het algemeen goed. In 2021 is structureel ingezet op het BPV-platform. Zo heeft ieder college een afgevaardigde in het BPV-platform. Deze groep komt maandelijks bijeen om algemene BPV-vraagstukken op te pakken en van elkaar te leren. Daarnaast is er een portefeuillehouder BPV die de verbinding legt met bovenliggende lagen.

In 2020 sloegen Zadkine, Albeda, de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB), MKB Rotterdam-Rijnmond, VNO-NCW en de gemeente Rotterdam de handen ineen voor het Regionaal Actie Plan. Dit actieplan zet in op creatieve ideeën om studenten stage te laten lopen in Rotterdam-Rijnmond. Bijvoorbeeld door simulatieprojecten binnen school, de inzet op externe projecten (zoals vaccinatielocaties) en praktijkonderdelen in te vullen in andere branches dan de eigen opleidingsrichting. Zo werden veel studenten alsnog aan een zinvolle praktijkstage geholpen.

In het kader van het actieplan vond een kleinschalig experiment plaats, waardoor studenten en leerbedrijven elkaar in een digitale wereld konden ontmoeten. Een zogenaamde digitale speedmeet. Deze ontwikkeling krijgt zeker een vervolg, omdat het een mogelijkheid is om ook onder beperkende omstandigheden contacten te leggen tussen school, student en bedrijf.

In 2021 is een bijdrage geleverd aan praktijkbeoordelaar.nl voor de sectoren Zakelijke dienstverlening en Specialistisch vakmanschap. Deze site van de MBO Raad is speciaal voor praktijkbegeleiders die examens afnemen en het beoordelen van studenten van middelbare beroepsopleidingen.

De app Hiretime is een gebruiksvriendelijke videosollicitatie-app die inspeelt op de huidige generatie studenten. In 2021 zetten meerdere colleges deze app in om een stageplek te vinden.

##### *Internationalisering*

Ondanks de coronacrisis stond internationalisering bij Zadkine in 2021 niet stil. De kerngroep Internationalisering besloot, in lijn met het advies van de MBO Raad, om in het schooljaar 2020-2021 geen ‘student en staff mobility’ toe te staan. Omdat we onze studenten en medewerkers wel perspectief willen bieden, ontwikkelden we een routekaart op basis van de kleurcodes van de Rijksoverheid. Bij groen en geel kon de buitenlandervaring doorgaan; bij de kleuren oranje en rood niet. In het najaar van 2021 liepen weer een aantal studenten stage in het buitenland. Ook vertrok een delegatie van tien studenten en vijf begeleiders van de colleges Horeca, Brood & Banket en Travel & Leisure naar Tallinn in Estland voor deelname aan de 34e editie van de AEHT-wedstrijden (Association Européenne des écoles d’Hôtellerie et de Tourisme).

Voor de informatievoorziening voor internationalisering zijn in 2021 ook stappen gezet. Inmiddels heeft het medewerkersportaal een internationaliseringspagina met informatie over studentbegeleiding naar het buitenland, mogelijkheden voor medewerkers om naar het buitenland te gaan, subsidiemogelijkheden (Erasmus Plus) en links naar handige sites. De internationaliseringspagina voor het studentenportaal lanceren we binnenkort.

Tot slot is de verbinding tussen Internationalisation at Home (I@H) en loopbaan en burgerschap versterkt.

##### *Erasmus Plus*

In februari 2021 ontvingen we goed nieuws. De ingediende accreditatie voor het programma Erasmus Plus 2021-2027 werd toegekend. Deze accreditatie opende de deur naar een versimpelde subsidieaanvraag (Call 2021). Deze accreditatie geldt voor KA1-activiteiten: (individuele) ervaringen opdoen in het buitenland. Het Logistiek College is aangesloten bij een KA2-activiteit, waarbij internationale

partnerschappen worden aangegaan. De focus ligt hierbij op sustainability. Binnen Zadkine zijn er ten aanzien van Erasmus Plus stappen gezet in het structureel en cyclisch ophalen van de verwachte mobiliteitscijfers. In het najaar is er een budgetverdeling gepresenteerd aan het netwerk en aan de kerngroep. Door uitbreiding van de subsidiemogelijkheden is er ook een stap gezet om samenwerkingen met partnerlanden aan te gaan en uitwisselingen voor te bereiden.

##### *Flexibilisering onderwijs voor volwassenen*

In 2020 zijn we met de partners Noorderpoort, ROC Amersfoort, Technicom en Randstad gestart met het tweejarig project Flexibilisering voor volwassenen. Zadkine is penvoerder voor dit project en levert het projectmanagement. 2020 en 2021 stonden in het teken van het ontwikkelen van het onderwijsconcept evenals validering en vaststelling van de inhoud van de opleidingen in de logistiek. Dit in nauw overleg met het bedrijfsleven. 2022 wordt het jaar waarin we het ontwikkelde materiaal gaan testen met deelnemers uit verschillende bedrijven. Na evaluatie en bijstelling in september hopen we het project dan af te ronden.

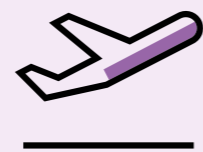
Kenmerk van het traject dat zich richt op deelnemers die reeds werkzaam zijn in de logistiek is dat het tijd- en plaatsonafhankelijk gevolgd kan worden. De eerste tussenrapportage is door het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap akkoord bevonden, zodat de middelen voor het gehele traject zeker zijn. Door verschillende presentaties begint het traject ook in beeld te komen bij partijen die zich bezighouden met toeleiding naar de logistieke sector. Dit biedt nieuwe mogelijkheden voor het concept en de ontwikkeling van een programma Leven Lang Ontwikkelen binnen Zadkine.



# OPLEIDING VOOR ECHE MENSEN-MENSEN

Walter (18) weet het gewoon nog niet. Hij zou later dolgraag in de sterrenhotel werken. Maar een baan als reisleider of steward klinkt eveneens aantrekkelijk. Met de opleiding Manager Travel & Luchtvaart slaat de tweedejaars meerdere vliegen in een klap. Eenmaal zijn diploma behaald, kan hij nog alle kanten op.

“Dat is dus het mooie aan deze opleiding. Je kunt het gebruiken als opstapje naar een meer gespecialiseerde hbo-opleiding zoals bijvoorbeeld Toerisme, Recreatie of de Hogere Hotelschool. Maar je kunt ook direct aan de slag bij een reisbureau of online boekingsplatform.”



Walter, student Travel & Leisure College



# 5. KWALITEITS- AGENDA

In de kwaliteitsagenda laten wij zien hoe Zadkine de kwaliteit continu blijft versterken en op welke manier we inspelen op actuele vraagstukken in onze regio. De implementatie en voortgang van de kwaliteitsagenda versterkt onze onderwijsvisie en strategie. Zo blijven we scherp op het verbeteren van de onderwijskwaliteit en bevorderen we onze kwaliteitscultuur. Het College van Bestuur is tevreden over en betrokken bij de uitvoering van de kwaliteitsagenda.

**In dit hoofdstuk lees je meer over:**

- Corona
- Interne beheersing
- De vier maatschappelijke speerpunten
- Monitoring van domeinen

# 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 moeten we samenwerken. We hebben iedereen hard nodig, zowel onze medewerkers als onze externe stakeholders. Alleen met elkaar kunnen 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

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

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

4

### SPEERPUNT 4: DUURZAME INZETBAARHEID MEDEWERKERS

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

## 5.1 – ALGEMEEN

De goedgekeurde kwaliteitsagenda 2019-2022 vormt de basis voor de verantwoording van onze tussentijdse resultaten. De verslaglegging en verantwoording over 2021 is mede gestoeld op 1) de positieve feedback over de verantwoording van de kwaliteitsagenda in het Geïntegreerd Jaardocument (GJD) 2020 en 2) de adviezen en aanbevelingen van de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO (CKMBO) van het informeren feedbackgesprek van februari 2022.

## 5.2 – AAN DE SLAG MET DE VIER SPEERPUNTEN

Om de doelen uit de kwaliteitsagenda te bereiken, werken we samen met zowel onze medewerkers als onze externe stakeholders. Met elkaar zetten we ons iedere dag in voor toekomstgericht en uitdagend onderwijs, zodat iedere student de beste kansen krijgt. Een persoonlijk carrièrepad, afgestemd op de eigen ambities, interesses, talenten én groeipotentie.

### REFLECTIE OP DE UITVOERING VAN DE KWALITEITSAGENDA

Het College van Bestuur is tevreden over hoe we ons onderwijs iedere dag met elkaar een beetje beter maken. De uitvoering van de kwaliteitsagenda helpt bij

de realisatie van onze eigen onderwijsvisie en strategie. Het is ook een kans om onze onderwijskwaliteit te verbeteren door het gesprek hierover te voeren in alle geledingen van de organisatie. We doen dat onder andere door 'leren van en met elkaar' centraal te stellen op onze viermaandelijke bijeenkomsten over de speerpunten uit de kwaliteitsagenda. Deze bijeenkomsten ervaren wij als inspirerend en bevorderen onze professionalisering, kwaliteitsborging, kwaliteitscultuur en stimulan van eigenaarschap.

Uit besprekingen met de verscheidene colleges over de ervaringen en resultaten

merken we dat de organisatie trots is op hoe de methodiek progressiegericht werken is omarmd en welke positieve gevolgen deze heeft voor het ‘binden’ van student en docent. Tevens is geïnvesteerd in de PDCA-cyclus, waarmee Zadkine de realisatie van haar eigen onderwijsvisie, strategie en kwaliteitscultuur verstevigt. De cyclus is gebaseerd op het Three Lines Model. Door de verticale organisatie, de horizontale ondersteuning en monitoring en het intern toezicht beter met elkaar te verbinden, hebben we als bestuur meer zicht op de kwaliteit van ons onderwijs en de realisatie van onze ambities. In deze PDCA-cyclus is zowel de totstandkoming

## 5.3 – EFFECTEN CORONA

Het jaar 2021 was het tweede opeenvolgende jaar waarin het onderwijs te kampen had met de gevolgen van het coronavirus en de continu veranderende maatregelen voor online en fysiek onderwijs, begeleiding op afstand, alternatieve of vervallen stages en het afstand houden. Dit leidde ook in 2021 tot mentale, fysieke en sociale problemen bij studenten en docenten. Het gebrek aan perspectief deed een groot beroep op hun veerkracht. We hebben specifieke aandacht besteed aan de meest kwetsbare studenten. Zo zijn de lessen voor onze studenten niveau 1 en 2 zo veel mogelijk fysiek doorgegaan.

als de monitoring en verantwoording van de kwaliteitsagenda volledig geïntegreerd. Er heerst een gevoel van trots over de wendbaarheid die we in tijden van het coronavirus als organisatie hebben getoond. Daarnaast zijn we er met elkaar op gericht in verbinding te staan met onze externe stakeholders. Samen met het bedrijfsleven ontwikkelen we nieuwe opleidingen en opleidingsconcepten om zo het arbeidsmarktperspectief te bevorderen en aantrekkelijk te zijn voor studenten. De komende periode willen we onze stakeholders hierbij nog meer en frequenter betrekken om te horen of we op de goede weg zijn.

Naast de negatieve gevolgen zorgde corona ook voor een enorme boost aan digitalisering en de verbetering van pedagogische en didactische vaardigheden voor afstandsonderwijs. Ook heeft corona de wendbaarheid van de organisatie vergroot. Het effect van corona op het onderwijsrendement is niet nauwkeurig te bepalen en zal zich deels ook over een langere periode uitstrekken. Wij hebben daarom besloten onze ambities niet aan te passen, maar corona als factor in onze beschouwingen mee te nemen.

## 5.4 – INTERNE BEHEERSINGSMATREGELEN

Voor de uitvoering van de kwaliteitsagenda heeft Zadkine een programmamanager aangesteld, die direct aan het College van Bestuur rapporteert. De programmamanager is verantwoordelijk voor de actieve monitoring van de ambities en vergroting van het kwaliteitsbewustzijn c.q. de kwaliteitscultuur. Om de kwaliteitsagenda op constructieve wijze te kunnen verantwoorden, is een vijftal domeinen bepaald voor de monitoring van de uitvoering, namelijk:

1. Ambities (4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9);
2. Stakeholders (4.10);
3. Financieel (4.11);
4. Lerende organisatie (4.12);
5. Proces (4.13).

In de volgende paragrafen lichten we de verschillende domeinen toe.

## 5.5 – 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, de updatestatus van de maatregelen van colleges en diensten evenals de stand van zaken per maatregel op compacte wijze weer. De vier volgende paragrafen gaan uitgebreid in op de stand van zaken per speerpunt.

### MONITOREN BEOOGDE RESULTATEN

In de navolgende tabel staan de ‘harde’ meetbare beoogde resultaten op Zadkine-niveau. Jaarlijks ontvangt ieder college een verdieping op de beoogde resultaten met bijbehorende trends voor het desbetreffende college. De analyse vindt in samenwerking met The Next School plaats.

Kwaliteitsagenda Zadkine 2019-2022	Nulmeting	Resultaten t/m 2020	Resultaten t/m 2021	Beoogde resultaat 2022
<b>Speerpunt 1: Jongeren in kwetsbare posities</b>				
<b>Ambitie:</b> Uitval op minimaal het huidige lage niveau behouden				
	Niveau 1: 24,8% Niveau 2: 9,9% Niveau 3: 5,8% Niveau 4: 4,9%	Niveau 1: 20,2% Niveau 2: 11,0% Niveau 3: 4,9% Niveau 4: 3,7%	Niveau 1: 27,2% Niveau 2: 10,6% Niveau 3: 5,9% Niveau 4: 4,4%	Handhaven VSV 2017-2018
	Totaal: 6,5%	Totaal: 5,8%	Totaal: 6,6%	
<b>Ambitie:</b> Vergroten van de kansen van jongeren in kwetsbare posities op de arbeidsmarkt door betere arbeidsmarktperspectief op niveau 2.				
Doorstroom niveau 1 naar 2	68%	70%	73%	71%
Arbeidsmarktperspectief gediplomeerden op niveau 2	61%	63%	66%	67%
<b>Speerpunt 2: Gelijke kansen in het onderwijs</b>				
<b>Ambitie:</b> Vergroten van kansen door overgangen in de beroepskolom te versoepelen				
Startersresultaat niveau 2	78,5%	78,9%	82,4%	80,0%
Startersresultaat niveau 3	77,8%	76,1%	76,7%	81,5%
Startersresultaat niveau 4	79,4%	81,1%	80,1%	82,0%
Succes doorstromers in eerste jaar hbo	68,0%	70,0%	86,0%	70,0%
<b>Ambitie:</b> Persoonlijke groei en ontwikkeling van ieders talent.				
Gemiddelde tevredenheid in de Job-monitor op thema 'studieloopbaanbegeleiding'	3,5	3,5	3,5	3,6
Aantal deelnemers aan vakwedstrijden	14	21	16	24
<b>Speerpunt 3: Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst</b>				
<b>Ambitie:</b> Verbeteren van het arbeidsmarktperspectief				
Gemiddeld arbeidsmarktperspectief van gediplomeerden	69,0%	72,9%	71,2%	71,0%

Kwaliteitsagenda Zadkine 2019-2022	Nulmeting	Resultaten t/m 2020	Resultaten t/m 2021	Beoogde resultaat 2022
<b>Ambitie:</b> Groei in Leven Lang Ontwikkelen				
Aantal BBL-studenten 30+	447	722	602	500
<b>Ambitie:</b> Bevorderen van ondernemend gedrag				
Aantal studenten dat het keuzedeel 'ondernemend gedrag' volgt	1.215	1.673	2.427	1.375
<b>Speerpunt 4: Duurzame inzetbaarheid van medewerkers</b>				
<b>Ambitie:</b> Zadkine-medewerkers zijn duurzaam inzetbaar				
Gemiddelde score van thema's in het medewerkerstevredenheids-onderzoek:	6,6	6,8	6,7	6,9
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrokkenheid</li> <li>Werkgeverschap</li> <li>Vitaliteit</li> </ul>			

Van een aantal indicatoren is de landelijke definitie veranderd. We hebben de nulmeting en de resultaten van 2020 en 2021 langs deze nieuwe definities weergegeven. Zo houden we het beste zicht op onze voortgang. Een aantal resultaten van 2020 is geactualiseerd ten opzichte van het Geïntegreerd Jaardocument 2020. Dit heeft te maken met mutaties die nog niet waren verwerkt.

**Monitoren maatregelen**  
In de navolgende tabel is zichtbaar per college en dienst welke maatregelen we toepassen en in welke mate. Daarnaast geeft ieder college en dienst aan welke algemene of bijzondere projecten, activiteiten of interventies zijn ingezet of van invloed kunnen zijn. Deze worden in de college- en teamplannen beschreven. In onderstaand figuur is per maatregel zichtbaar wat de status, acties, voortgang, toelichting en merkbare effecten zijn. Deze updaten we jaarlijks aan de hand van de voortgangsgesprekken met de directeurs van de colleges en diensten.

**Impact-analyse kwaliteitsagenda Zadkine colleges (Status januari 2022)**

	Speerpunt 1: Jongeren in kwetsbare posities						Speerpunt 2: Gelijke kansen						Speerpunt 3: Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst						Speerpunt 4: Duurzaam inzetbaar		
	1.1 Pedagogisch didactisch	1.2 Passend alternatief BSA	1.3 VSV-convenant	1.4 Aansluiting n1-n2	1.5 loopbaan kwetsbare jongere	1.6 aanpassen portfolio	2.1 samenwerking VO	2.2 samenwerking HBO	2.3 doorstroom pgm's HBO	2.4 Loopbaanleren	2.5 identiteitsontwikkeling-burgerschap	2.6 stimuleren van excellentie	3.1 nieuwe opleidingen in co-creatie bedrijfsleven	3.2 sturen op opleidingsomvang	3.3 studiekeuze naar gunstig arbeidsmarktperspectief	3.4 infrastructuur connectie bedrijfsleven	3.5 Ontwikkeling bbl-opl. Tekort sectoren	3.6 bevorderen deelname ondernemendgedrag	4.1 gezondheid op peil houden	4.2 Bijblijven verwachtingen werkomgeving	4.3 Kwaliteiten slimmer benutten in de organisatie
<b>Colleges</b>																					
Startcollege																					
Vakschool Schoonhoven																					
Business College																					
Logistiek College																					
Beauty & Fashion College																					
Veiligheidsacademie																					
Gezondheid, Welzijn & Sport College en Optiek College																					
Brood en Banket, Horeca, Facility & Dienstverlening, Travel & Leisure																					
<b>Diensten</b>																					
HRM																					
Facilitair, Huisvesting & Vasy-goed Management																					
Marketing & Communicatie																					
Algemene ondersteuning																					
Finance Planning & Control																					
Onderwijs & Kwaliteit																					
Informatie- en Communicatietechnologie																					

N.v.t.
  Volledig
  Beperkt
  Nog niet

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

Omschrijving beoogd doel Maatregelen	Stand van zaken
<b>Speerpunt 1: Jongeren in kwetsbare posities</b>	
Pedagogisch-didactisch vernieuwing niveaus 2,3,4	Progressiegericht werken Zadkine-breed omarmd. Leren zichtbaar maken, onderwijsinnovaties en impactcoaches maken dat onderwijs steeds beter aansluit bij de leerbehoefte van de student. Expertgroep Afstandleren gestart ter verbetering van online en hybride onderwijs.
Passend alternatief bij een negatief bindend studieadvies (BSA)	Vanwege corona zijn de BSA's opgeschort.
Vsv-convenant	Project 'Klas als werkplaats' wordt breder ingezet. Warm welkom voor betere binding met de student.
Verbeteren aansluiting N1 op N2	Your Move is opgestart en eerste gediplomeerden via project Back2school.
Monitoren loopbanen kwetsbare jongeren	Your Move, voortzetten Startacademie en vernieuwing alumni beleid.
Aanpassingen in portfolio, inhoud en sturen van studiekeuze	Zie speerpunt 3.
<b>Speerpunt 2: Gelijke kansen in het onderwijs</b>	
Versterken van samenwerking met vo	Relatie versterkt, contacten door relatiemanager geïntensiveerd. Decanendagen en kennismakingsbijeenkomst nieuwe studenten georganiseerd. Inzet eerste 100 dagen.
Versterken van samenwerking met hbo	Inzet op relatiebeheer.
Inrichten specifieke doorstroomprogramma's mbo-hbo	Keuzedelen voorbereiding hbo en doorstroom hbo zijn onderdeel van ons aanbod. Verschillende samenwerkingsverbanden waaronder Taalplatform, werkgroep Doorlopende leerlijnen en Heel Rotterdam Leest.
Ontwikkeling loopbaanleren	Implementatie van visie op persoonlijke ontwikkeling. Werken aan integratie vakken en versterken integrale benadering. Samenwerking met Enver en Young Impact.
Versterken van identiteitsontwikkeling en burgerschap	Innovatie- en ontwikkelgroep om burgerschapsonderwijs naar hoger plan te tillen conform visie op persoonlijke ontwikkeling. Verkiezingsfestival.
Stimuleren van excellentie	Deelname aan nationale en internationale vakwedstrijden.
<b>Speerpunt 3: Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst</b>	
Ontwikkelen nieuwe opleidingen en opleidingsconcepten in co-creatie met bedrijfsleven	Zadkine-breed ingezet op 010-Academies en aandacht voor verduurzaming contacten met het bedrijfsleven voor actualisering van onderwijsaanbod.

Omschrijving beoogd doel Maatregelen	Stand van zaken
Sturen op opleidingsomvang	Portfoliobeleid. Hfst 4.8
Richten studiekeuze naar opleidingen met gunstig arbeidsmarktperspectief	Opleidingen in co-creatie met bedrijfsleven ontwikkelen en Expeditie Persoonlijke Ontwikkeling Student.
Inrichten infrastructuur voor versterkte connectie met bedrijfsleven	Stevig ingezet op een interne structuur voor het Leven Lang Ontwikkelen-programma en verduurzamen contacten buiten Zadkine.
Ontwikkelen van BBL-opleidingen in tekortsectoren	Flexibilisering voor volwassenen.
Bevorderen van deelname keuzedeel Ondernemend gedrag	Veel studenten van Zadkine volgen het keuzedeel Ondernemend gedrag.
Speerpunt 4: Duurzame inzetbaarheid medewerkers	
Gezondheid op peil houden	Accent op het beheersbaar houden van de werkdruk door het aanbieden van hulpmiddelen en energiebronnen, opstellen van werkdrukplannen en vernieuwen van de taakverdeling.
Bijblijven met verwachtingen in de werkomgeving	De gesprekscyclus is aangescherpt waarbij medewerkers meer eigen regie over hun loopbaan hebben. Specifieke aandacht voor seniorenbeleid.
Kwaliteiten slimmer benutten in de organisatie	Aandacht voor het ontdekken, ontwikkelen en inzetten van talenten van medewerkers. Dat heeft zowel betrekking op het individu als op het team. Professionalisering van docenten ten aanzien van onder andere differentiëren in de klas, progressiegericht begeleiden, verbinden met het werkveld en innoveren.

## 5.6 – MAATREGELLEN SPEERPUNT 1: JONGEREN IN KWETSBARE POSITIES

### 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 EFFECTEN VAN BEOOGDE RESULTATEN

Als we naar de meetbare indicatoren op dit speerpunt kijken, zien we dat de cijfers van vroegtijdige schoolverlaters (vsv) ten opzichte van vorig jaar op niveau 2 progressie boekten. De andere niveaus laten een daling zien. Daarmee hebben drie van de vier niveaus nog niet het beoogde resultaat voor 2022, evenals het totale vsv-cijfer.

Begin 2022 starten we een onderzoek naar de effecten van corona op onze onderwijskwaliteit en resultaten. Mogelijk vinden we daarin een verklaring voor deze negatieve trend.

De landelijke definitie van vsv is dit jaar gewijzigd. Om op onze ontwikkeling goed zicht te houden, berekenen we zowel het heden als de historie conform deze nieuwe definitie.

De doorstroom van niveau 1 naar niveau 2 stijgt tot boven het beoogde resultaat voor 2022. Het arbeidsmarktperspectief voor gediplomeerden op niveau 2 stijgt weliswaar behoorlijk, maar ligt met 66% nog net onder ons beoogde resultaat voor 2022 (67%).

### 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, zet Zadkine in op zes typen 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 en portfolio, inhoud en sturen op studiekeuze.

We vatten de ingezette maatregelen op dit speerpunt in 2021 hierna samen.

### PROGRESSIEGERICHT WERKEN EN INNOVATIES

Progressiegericht werken helpt ons om deze binding met en begeleiding van jongeren in een kwetsbare positie te versterken. Deze methodiek, die het Startcollege al enkele jaren geleden volledig omarmde, verspreidt zich verder over Zadkine. Veel colleges zetten op basis van pilots vervolgstappen om de methodiek verder

te integreren in hun onderwijs en begeleiding. Door zowel docenten als managers en ondersteunend personeel te trainen in de methodiek, zien we het progressiegericht werken terug in de klas én op de gang, tijdens vergaderingen en in de collegiale omgang. Zo krijgt de lerende organisatie en het ‘*practise what you teach*’ steeds meer gestalte binnen Zadkine.

Door het leren van de student steeds centraler te zetten in ons onderwijs, maken we ons onderwijs uitdagender waarmee we uitval voorkomen. Door ons onderwijs te modulariseren en projectonderwijs aan te bieden, gaan we steeds meer uit van de persoonlijke leerbehoefte van de student. Met de toepassing van ‘Leren zichtbaar maken’, bijvoorbeeld door digitale opleidingsplattegronden, krijgen student en docent inzicht in waar wat geleerd wordt in de opleiding. We verbeteren de persoonlijke begeleiding verder door professionalisering op het gebied van coachvaardigheden. Bijvoorbeeld met de trainingen tot impactcoach en het progressiegericht werken.

Verder ging een multidisciplinaire expertgroep Afstandsleren aan de slag, die - door het onderwijs te adviseren - een impuls geeft aan de nodige pedagogisch-didactische vernieuwing op het gebied van online leren en hybride lessen in afstandslokalen (lokale die zijn ingericht om op afstand onderwijs te verzorgen).

### **BINDEND STUDIEADVIES EN PROJECTEN**

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

Een van de pijlers in de verbetering van het intake- en plaatsingsproces is een warm welkom bieden aan nieuwe studenten. Daarmee verstevigen we de band met de opleiding en Zadkine als geheel.

We zetten het project ‘De klas als werkplaats’, gestart als pilot vanuit het vsv-convenant, steeds meer in. Dit project 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. Naast competentiegericht werken en systeemtheoretisch werken ligt progressiegericht werken ook aan de basis van De klas als werkplaats. In het algemeen zien we een intensievere samenwerking tussen eerste- en tweedelijnszorg (plusteam). Hierdoor kunnen we snel en dicht bij de student acteren als er signalen zijn die kunnen leiden tot studievertraging of uitval. We bieden meer maatwerk in zowel onderwijs als begeleiding en bieden bij uitval passende alternatieven.

Het project Back2school, gericht op de onderkant van de entreeopleidingen, heeft als doel om de leerbaarheid van studenten op te starten in de eigen omgeving. Hierdoor kunnen zij een niveau 1-diploma behalen en doorstromen naar een niveau 2-opleiding. Het is een bijzondere vorm van praktijkleren. Dit jaar gaven we de eerste diploma’s af. De politiek is positief en neemt deel door extra begeleiding te bieden.

### **MONITOREN VAN LOOPBAAN KWETSBARE JONGEREN**

De verbetering van de doorstroom van niveau 1 naar niveau 2 zet zich verder voort. Door een intensievere samenwerking tussen het Startcollege en de niveau 2-opleidingen van de andere colleges is er meer aandacht voor een goede overgang van de soms kwetsbare niveau 1-studenten naar een niveau 2-opleiding in een voor hen nieuwe omgeving. Zo geeft de Veiligheidsacademie voorlichtingsbijeenkomsten bij het Startcollege. Gemotiveerde studenten krijgen een individueel op maat gemaakt meeloop-meedoen-programma op de locatie van de Veiligheidsacademie.

Via de Startacademie, een initiatief van het Startcollege, vindt het opleiden van groepen studenten binnen de muren van het leerbedrijf plaats. Daarmee vereenvoudigen we de stap naar zowel een niveau 2-opleiding als de arbeidsmarkt. Om nog beter zicht te hebben op de doorstroom naar niveau 2 is een dashboard ontwikkeld.

Vanuit de subsidie ‘Extra begeleiding en nazorg mbo’ organiseert Zadkine onder

de naam Your Move activiteiten om studenten in én na hun laatste jaar te helpen bij hun volgende stap naar werk of een vervolgopleiding. In de loop van 2021 kwam via een interne webshop een divers aanbod beschikbaar voor studieloopbaanbegeleiders om workshops in te zetten voor hun studenten. Dit aanbod bevat workshops in de categorieën: zelfkennis, een basis voor succes, doorstuderen en ‘aan het werk’. Voor studenten die na hun opleiding nog niet weten wat ze willen, of nog begeleiding in een nieuwe baan of opleiding kunnen gebruiken, wordt een aanbod voor nazorg ontwikkeld.

Omdat we meer in verbinding willen blijven met onze oud-studenten, werken we momenteel aan een nieuw alumni beleid. Door niet alleen met gediplomeerde maar ook ongediplomeerde schoolverlaters contact te houden, krijgen we breder zicht op hoe het ons lukt om onze missie te realiseren. Ook weten we dan beter wat we nog voor deze studenten kunnen betekenen.

### **Succesverhaal uit een pilot workshop Your Move**



Voor de zomervakantie hebben we een aantal pilot workshops georganiseerd, om kennis te maken met enkele externe leveranciers en feedback te krijgen van studenten die deelnamen. Van één van de trainers kregen we na afloop van een workshop “scherpe sollicitatiebrief” een mailtje.

Eén van zijn deelnemers had direct na de workshop een sollicitatie eruit gedaan, en daar was hij in de BCC in meegenomen. Heel tof om te zien dat iemand direct actie onderneemt, en dat het resultaat (de sollicitatiebrief) er ook mag zijn!

Jont Groenendaal - Your Move



## 5.7 – MAATREGELLEN SPEERPUNT 2: GELIJKE KANSEN

### AMBITIE:

Vergroten van kansen door overgangen in de beroepskolom te versoepelen.

### AMBITIE:

Persoonlijke groei en ontwikkeling van ieders talent.

### MEETBARE EFFECTEN VAN BEOOGDE RESULTATEN

De resultaten op de indicatoren behorend bij dit speerpunt laten een veranderlijk beeld zien. Het startersresultaat niveau 2 en succes van doorstromers in eerste jaar hbo vertonen een toename. Ze komen daarmee royaal boven de ambitie voor 2022. De studenttevredenheid vinden we een belangrijke graadmeter voor het meten van de onderwijskwaliteit. Deze halen we dan ook op verschillende momenten en op verschillende manieren op, zoals in de landelijke JOB-enquête. De gemiddelde tevredenheid over de studieloopbaanbegeleiding blijft stabiel op 3,5 en is daardoor nog net niet op de ambitie voor 2022 (3,6). De PDCA-cyclus rond de JOB-enquête wordt verder integraal geborgd, vormt daarmee een vast onderdeel binnen de zelfevaluatie en dient als input voor het teamplan. De communicatie hierover met de studenten en de centrale studentenraad willen we verder verstevigen.

Op drie indicatoren zien we een verwaarloosbare daling ten opzichte van de behaalde resultaten van de midterm 2020. De realisatie van onze ambities voor 2022 is nog zeer goed mogelijk. Het startersresultaat niveau 3 stijgt licht, maar blijft al enige tijd achter op niveau 2 en 4. Bovendien daalt het startersresultaat op niveau 4 licht. Op startersresultaat is het beeld in de colleges gevarieerd. Ongeveer de

helft van de colleges scoort positiever dan het voorgaande jaar. Het lijkt erop dat administratieve processen een sterk effect hebben op onze onderwijsrendementen. We gaan een onderzoek uitvoeren naar de corona-effecten en de oorzaak van de dalende rendementen in het niveau 3-onderwijs. We onderzoeken hoe verschillende colleges op dit moment omgaan met de inschrijving van studenten op niveau 3 en 4. Op basis daarvan formuleren we hierop aanvullend beleid.

Daarnaast is het aantal deelnemers aan de landelijke Skills Heroes-wedstrijden afgenomen. De coronacrisis heeft gevolgen voor het organiseren hiervan. Vakwedstrijden voor verschillende branches konden niet plaatsvinden. Waar mogelijk nemen we deel aan andere vakwedstrijden.

### MERKBARE EFFECTEN VAN MAATREGELLEN

Door de in- en doorstroom naar 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, zet Zadkine in op zes type maatregelen, namelijk:

- versterken van samenwerking met het vo;
- 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 in 2021 hierna samen.

### SAMENWERKING EN DOORSTROOM VO EN HBO

De colleges versterken de relatie verder met het vo en het hbo. De colleges

organiseren en faciliteren decanendagen, voorlichtingsmarkten en kijk- en meel-oopdagen voor toekomstige studenten. Iedere ingeschreven student neemt deel aan een kennismakingsbijeenkomst bij de opleiding naar keuze. De toekomstige student krijgt zo een degelijk beeld van de opleidingsinhoud en de branche 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.

Voor de verdere versterking van de samenwerking met het vo intensificeert en structureert de centrale relatiemanager de contacten tussen de colleges en het vo. Zo neemt de relatiemanager ook initiatief om het management vanuit het vo en mbo met elkaar in nauw contact te brengen.

Verschillende initiatieven waarbinnen de aansluiting op het vo wordt gezocht, bevorderen de 'warme overdracht'. Vanuit sterk beroepsonderwijs werken we met het vo samen om doorlopende leerlijnen te ontwikkelen. We faciliteren LOB TV gebaseerd op samenwerking met het vo om vo-leerlingen zo een breder en scheper beeld te geven van wat het mbo inhoudt. We investeren in glansrijk doorstromen in samenwerking met het vo. Middels een examenopdracht (het profielwerkstuk) werken we aan oriëntatie op de overstap van het vo naar het mbo.

We bevorderen de versterking met het hbo door in te zetten op relatiebeheer en veel overleg, waardoor sprake is 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 is er tevens een samenwerkingstraject met Hogeschool Inholland en Albeda om een versneld onderwijstraject met een doorlopende leerlijn te ontwikkelen. Dit gaat om studenten die uitgedaagd willen worden voor de mbo-opleiding Juridisch-administratief dienstverlener niveau 4 en hun vervolg bij de hbo-opleiding Rechten. Deze leerroute verkort het aantal onderwijsjaren voor de studenten in

het mbo/propedeuse-hbo met een jaar. Daarnaast fungeren colleges als opleidingsschool voor lerarenopleidingen.

Om de kansen op doorstroming nog verder te bevorderen en te verstevigen, is het taalproject 'Heel Zadkine Leest' op initiatief vanuit het Taalplatform mbo-hbo in de regio verder doorontwikkeld naar 'Heel Rotterdam Leest'. Het bevorderen van leesgeluk gaat nu verder dan onze Zadkine-studenten. Het betreft onze gehele regio in samenwerking met Bibliotheek Rotterdam, Albeda, Hogeschool Rotterdam en de gemeente zoals vastgelegd in het Rotterdam leesoffensief.



### PERSOONLIJKE ONTWIKKELING STUDENT

De implementatie van de visie op persoonlijke ontwikkeling student en het verder versterken van identiteitsontwikkeling en burgerschap zijn integraal samengebracht in de Expeditie Persoonlijke Ontwikkeling Student. Elk college is hierbinnen vertegenwoordigd. De onderdelen burgerschap, loopbaanontwikkeling, begeleiding en ondersteuning worden hierbij vanuit de plusteams versterkt vanuit een integrale benadering.

Loopbaanbegeleiding is verankerd binnen de plusteams en kennisdeling is georganiseerd. Met de integrale en gelijke aanpak, waarbij studenten één aanspreekpunt hebben, helpen wij ze verder in hun ontwikkeling. Het doel blijft optimaal en

zo dicht mogelijk aan te sluiten bij de ambities, ontwikkeling en behoefte van de student, zodat die zich maximaal kan ontwikkelen.

*Integrale studentenondersteuning uitgewerkt in een poster binnen de Colleges Horeca, Travel & Leisure, Dienstverlening & Facility en Brood & Banket.*

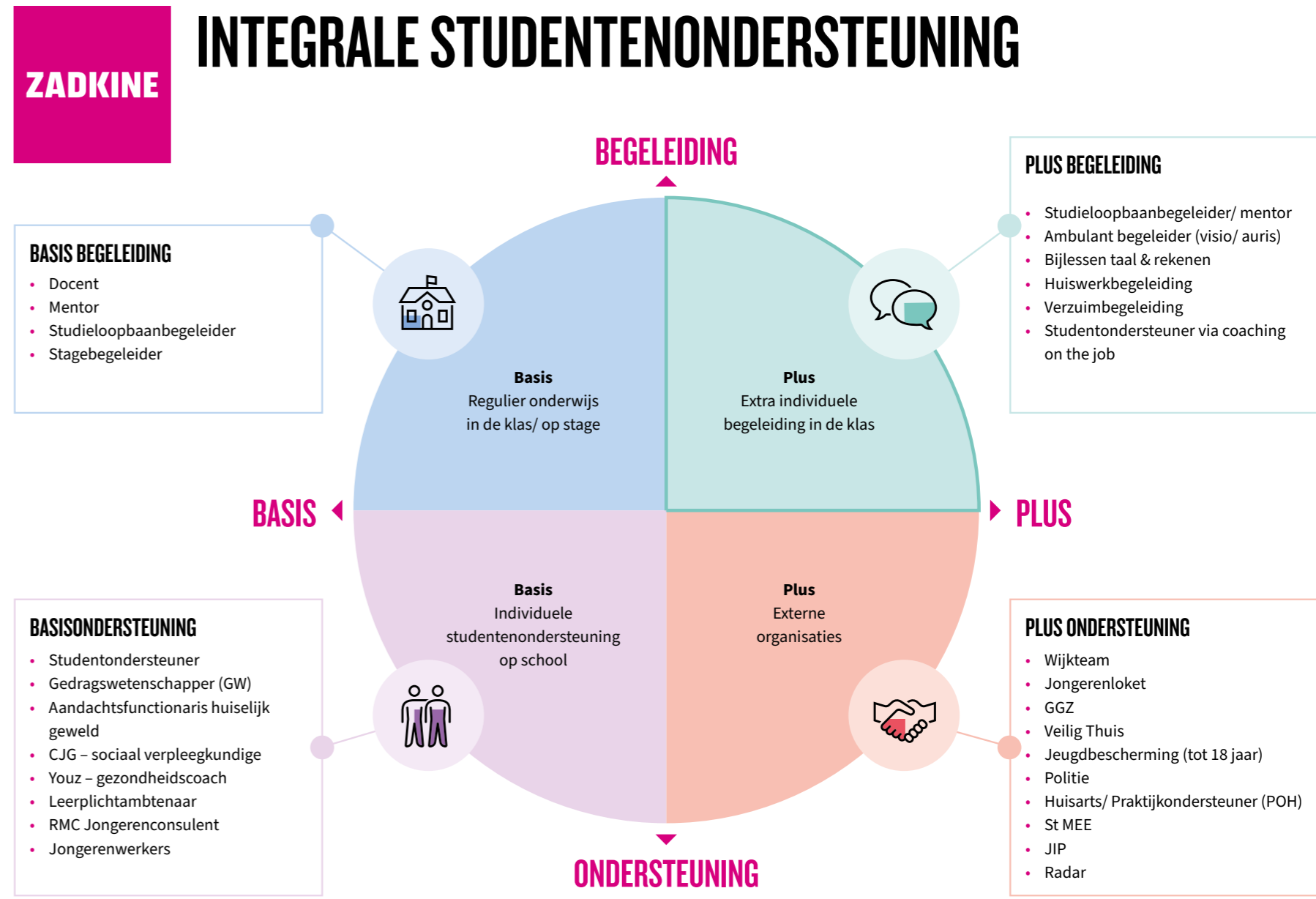
Een krachtig voorbeeld van integrale ondersteuning is dat Zadkine en Enver hun handen ineen hebben geslagen. Op 2 november 2021 vond een gezamenlijke professionaliseringsdag plaats voor alle plusteams en studentondersteuners. Het doel van deze dag was ontmoeten, verbinden én elkaar concrete handvatten meegeven waar de studentondersteuners in hun dagelijkse werk mee verder kunnen. We kijken terug op een zeer geslaagde middag. De middag werd tijdens de lunch geopend door Marloes de Vries (voorzitter College van Bestuur Zadkine) en Ton Haksteeg (regiomanager Enver). Hierna konden de studentondersteuners verschillende workshops volgen. We sloten af met een verbindingsopdracht en een borrel.



De Expeditie Persoonlijke Ontwikkeling Student fungeert ook als platform voor professionalisering. Nadat we het scholenprogramma een aantal jaren samen met Young Impact uitvoerden, zijn we ingestapt in het project Maatschappelijke Diensttijd. In het project Maatschappelijke Diensttijd worden studenten uitgedaagd een project of activiteit te organiseren met een maatschappelijk doel met impact op de

samenleving en elkaar.

Een nieuw initiatief is uitgewerkt binnen het online platform Your Move. Dit wordt uitgebreid beschreven bij speerpunt 1. Daarnaast beschikt Zadkine over een innovatie- en ontwikkelgroep die het burgerschapsonderwijs zichtbaar verder ontwikkelt en uitvoering geeft aan diverse activiteiten (zoals het verkiezingsfestival en de verkiezingsdebatten) zodat studenten zich op een aansprekende wijze kunnen ontwikkelen. Dit heeft erin geresulteerd dat ongeveer duizend studenten aan activiteiten rondom de verkiezingen deelnamen. Ook ondersteunden een aantal studenten bij het tellen van de stemmen op stembrieflocaties. Zadkine stimuleert studenten om deel te nemen aan nationale- en internationale vakwedstrijden. We participeren in Skills Heroes, maar daarnaast ook in de internationale horecawedstrijd, Toerisme bokaal, Pak 'n Bak bakkers oefenlab, en leveranciersprijzen Uurwerktechniek en Goud- en zilvermeden. Zadkine is medeorganisator van Skills Heroes voor entreeopleidingen.



# NAJAT OVER GELIJKE KANSSEN, DIVERSITEIT EN INCLUSIE

Inclusie en diversiteit staan binnen Zadkine hoog op de agenda. We nemen bijvoorbeeld deel aan het project ‘Gelijke kansen, diversiteit en inclusie’ (afgekort GKDI) waarin we vooral willen onderzoeken welke interventies voor studenten en medewerkers effectief zijn wat betreft het bevorderen van (sociale) inclusie en gelijke kansen. Ook Aniel besteedt regelmatig aandacht in zijn persoonlijke blogs aan diversiteit. Hij vertelt onder andere hoe hij is opgegroeid met racisme, homohaar en vrouwenonderdrukking. Tegelijkertijd doet hij een oproep aan iedereen binnen Zadkine om meer handen en voeten te geven aan het onderwerp. Het is mooi om te zien dat steeds meer collega’s hier invulling aan geven om het thema zowel binnen als buiten Zadkine onder de aandacht te brengen. Zo ook onze docent burgerschap Najat Ahmadi. Zij vertelt vanuit haar persoonlijke ervaring waarom zij zich dag in dag uit met hart en ziel inzet voor haar studenten op Zadkine in Rotterdam.

*Dit is een bewerkte versie van het artikel van Zoë Papaikonou. Het [oorspronkelijke artikel](#) is gepubliceerd op 9 oktober 2019 op NieuwWij.*



*“Het is lastiger om van **iets te dromen** als je geen rolmodellen hebt.”*

– Najat Ahmadi

“Het is lastiger om van iets te dromen als je geen rolmodellen hebt. Dan is het nog verder van je bed. Ik vind het extra belangrijk vanwege mijn eigen ervaring dat mijn studenten zich op hun gemak voelen.” Docent Burgerschap Najat Ahmadi (50) had zelf weinig rolmodellen in haar schooltijd. Er waren nauwelijks leerlingen en docenten met een vergelijkbare achtergrond. Het is een van de redenen waarom ze zich dag in dag uit met hart en ziel inzet voor haar studenten op het Zadkine in Rotterdam. De samenstelling van de havenstad is in de afgelopen decennia in rap tempo veranderd. Hoe ervaart Najat Ahmadi het lesgeven in deze superdiverse stad?

## IS LESGEVEN EEN ROEPING GEWEEST?

“Ik wilde altijd iets voor anderen betekenen. Dat gaf mij voldoening. Tijdens mijn middelbareschooltijd was ik echt een boekenwurm. Via de bibliotheek kwam ik bij oudere mensen thuis om voor te lezen. Zo kwam ik op het idee dat ik mensen die de taal niet goed (meer) machtig waren kon helpen met het invullen van formulieren. Ik ben mij gaan verdiepen in sociale zekerheid en ik koos voor de opleiding sociale arbeid. Ik werd consulent bij de sociale dienst, maar daar haalde ik na een aantal jaar weinig voldoening meer uit. Sommige mensen kon ik echt helpen, maar ik zag ook dat er misbruik werd gemaakt van voorzieningen ten koste van anderen. Ik werd gezinscoach bij multi-probleemgezinnen in Rotterdam Noord. Daar kon ik veel meer betekenen. In die tijd kwam ik vaak bij Zadkine om kinderen uit de gezinnen die coachte in te schrijven voor opleidingen. Mijn contactpersoon daar vroeg me of ik niet wilde komen lesgeven. Het werd me in de schoot geworpen, maar het voelde direct goed.”

## VOND U HET NIET SPANNEND OM INEENS VOOR DE KLAS TE STAAN?

“Ik vond het spannend, maar tegelijkertijd voelde ik mij als een vis in het water. Ik stelde in het begin hele hoge eisen aan mezelf en aan mijn studenten. In mijn eigen schooltijd was ik de enige Nederlander met een migratieachtergrond. Ik vond het leuk ook leerlingen met een Marokkaanse achtergrond en allerlei andere afkomsten in de klas te hebben. Ik heb dat zelf gemist. Ik kon het goed vinden met mijn medeleerlingen, maar het was toch anders. Hun thuissituaties en gesprekken waren anders. Ik had niemand met wie ik mij kon identificeren. Zeker niet bij de docenten van wie ik zelf les kreeg. Het is lastiger om van iets te dromen als je geen rolmodellen hebt. Dan is het nog verder van je bed. Ik vind het extra belangrijk vanwege mijn eigen ervaring dat mijn studenten zich op hun gemak voelen.”



# 5.8 – MAATREGELEN 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 EFFECTEN VAN BEOOGDE RESULTATEN

We kwantificeerden de drie ambities voor dit speerpunt met behulp van de indicatoren gemiddeld arbeidsmarktperspectief gediplomeerden, aantal BBL-studenten ouder dan dertig jaar en het aantal studenten dat het keuzedeel Ondernemend gedrag volgt. Alle resultaten komen boven de gestelde ambitie voor 2022, hoewel twee van de drie indicatoren behorend bij speerpunt 3 een daling laten zien ten opzichte van vorig jaar.

Het gemiddelde arbeidsmarktperspectief is met bijna 2% gedaald. Dit is mogelijk te verklaren door de corona-effecten. De grillige ontwikkeling van het aantal oudere BBL-studenten (forse toename in 2020, daling in 2021) kunnen we eveneens verklaren door de effecten van de coronapandemie. Naast BBL-trajecten stimuleren

we colleges om in samenwerking met het beroepenveld het aanbod voor Leven Lang Ontwikkelen te verbreden. Er zit een continu stijgende lijn in het aantal studenten dat het keuzedeel Ondernemend gedrag volgt. Zadkine stimuleert studenten om zich met dit keuzedeel voor te bereiden op de arbeidsmarkt van de toekomst, omdat het belangrijk wordt geacht in steeds meer arbeidssituaties. Uit onderzoek (SBB e.a.) blijkt dat ondernemend gedrag een belangrijke succesfactor is in het carrièreverloop van een werknemer.

## MERKBARE EFFECTEN VAN MAATREGELEN

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, zet Zadkine in op zes type maatregelen, namelijk:

- ontwikkeling nieuwe opleidingen en concepten in co-creatie 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 in 2021 hierna samen.

## AANSLUITING ONDERWIJS EN ARBEIDSMARKT

Over het algemeen zoeken zowel de colleges als de diensten afstemming met de wereld buiten Zadkine. Tijdens de voortgangsgesprekken voor de kwaliteitsagenda is meermaals benoemd dat het van belang is om huidige contacten duurzaam

te onderhouden en nieuwe contacten aan te halen. In de praktijk gebeurt dit in alle lagen van de organisatie: van bestuur, directie, opleidingsmanagers tot BPV-begeleiders en collega's van de diensten. We zoeken continu naar aansluiting tussen praktijk en onderwijs. Op deze wijze blijft het onderwijsaanbod van Zadkine actueel. Waar nodig breiden we uit of bouwen we af om goed te blijven aansluiten bij de vraag uit het werkveld. Zo werkt het bestuur van Zadkine bijvoorbeeld samen met de Hogeschool Inholland, Albeda en Hogeschool Rotterdam, het bedrijfsleven en de denktankleden aan de aanpak van het manifest voor een toekomstbestendig economisch beroepsonderwijs in Rotterdam. In gezamenlijkheid worden met de Rotterdamse beroepspraktijk nieuwe onderwijsvormen gerealiseerd. Een voorbeeld daarvan is het versneld onderwijstraject met een doorlopende leerlijn Juridisch-administratief dienstverlener.

Hierna volgt een aantal voorbeelden van de colleges.

- De 010 Bar Academy en Rotterdamse Hotel Combinatie werken sinds feb 2020 nauw samen.
- Vakschool Schoonhoven heeft een actieve Leven Lang Ontwikkelen-samenwerking met de federatie Goud & Zilver (brancheorganisatie).
- Bij het College Travel & Leisure is een keuzedeel Luchtvaart in samenwerking met het bedrijfsleven ontwikkeld.

## O10-ACADEMIES EN HET INNOVATIETRAJECT BIJ HET BUSINESS COLLEGE

Om aan de onderwijsvisie van Zadkine invulling te geven, is stevig ingezet op de ontwikkeling van O10-Academies. Uniek aan deze onderwijsprogramma's is dat we het beroepenveld actief betrekken bij de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs. Een O10-Academie is een adaptief onderwijsconcept, dat in co-creatie wordt ontwikkeld en past bij de constant veranderende arbeidsmarkt. De afdeling Onderwijs en Kwaliteit professionaliseert onderwijsteams in de ontwikkeling van O10-Academies door begeleiding, training, advisering en coaching. Inmiddels heeft Zadkine drie O10-Academies draaien: O10 E-comm, O10 Bar Academy en O10 Event Academy. De O10 Hospitality Academy is volop in ontwikkeling en gaat in september 2022 van start. De O10 Start-up Academy is eveneens volop in ontwikkeling en bij het Logistiek College en de Veiligheidsacademie verwachten we op korte termijn te starten. Bij het Beauty & Fashion College werken we aan een net zo

innovatief onderwijsconcept: het Beauty & Design lab. Het Business College is in september 2020 begonnen met een innovatietraject waarbij persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student centraal staat. Het onderwijs wordt in co-creatie met het bedrijfsleven ontwikkeld. In het voortraject is samen met het bedrijfsleven onderzocht welke mogelijkheden er zijn om het onderwijs en het bedrijfsleven dichter bij elkaar te brengen en de studenten een reële ervaring op te laten doen in de sector waarvoor zij hebben gekozen. In september 2021 is de uitrol van het nieuwe onderwijstraject van start gegaan. Collegebreed is begonnen met de challenge 'Personal Branding', die door docenten in gezamenlijkheid is vormgegeven. De studenten reageren enthousiast op deze vorm van onderwijs.



### Project Flexibilisering – JijPlus Logistiek

Het project Flexibilisering is een perfect voorbeeld van opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst. Het project richt zich op volwassenen (Leven Lang Ontwikkelen), die zich willen laten om- of bijscholen in de logistieke sector. Door verschillende modules ontstaat een maatwerk leerroute voor individuen of groepen. De ontwikkeling van dit onderwijsconcept en validatie/vaststelling van de inhoud van de opleidingen in de logistiek gebeurt in nauw overleg met het bedrijfsleven. Alle concepten leggen we voor aan de kwaliteitscommissie met daarin vertegenwoordigers van de partners die een directe relatie met bedrijven hebben. Zij weten wat er speelt op het snijvlak van onderwijs en arbeidsmarkt. Begin 2022 zal het ontwikkelde materiaal worden getest. Na evaluatie en bijstelling ronden we het project naar waarschijnlijkheid in september 2022 af.



### LEVEN LANG ONTWIKKELEN, PORTFOLIOBELEID EN ONDERNEMEND GEDRAG

De ambitiegroei op Leven Lang Ontwikkelen (LLO) is afgelopen jaar versterkt. LLO is inmiddels een apart programma binnen Zadkine en heeft een eigen team met een programmamanager LLO. Door de actieve aansluiting van onder andere het Rotterdams Scholingsfonds, UWV en Leerwerkloket Rijnmond weten we waaraan de regio behoefte heeft en kunnen we aansluiting zoeken bij kansrijke sectoren. Concreet leidde dit tot de uitbreiding van twee opleidingen bij de Veiligheidsacademie en gaat het College Dienstverlening & Facility modules ontwikkelen om commercieel aan te bieden.

In 2020 is een nieuw portfoliomodel ontwikkeld. Dit portfoliomodel maakt in combinatie met de gesprekkencyclus dat er vanuit een breder perspectief (dan alleen studiesucces) wordt gekeken naar de ontwikkelrichting van de opleidingen en de te nemen acties. Dit zorgt voor een goede aansluiting op de arbeidsmarkt.

Voor een evenwichtig portfolio is er veel contact met landelijke en regionale bedrijfstakgroepen, marktsegmenten, sectorkamers, gemeenten en andere mbo-instellingen. Zo komen we tot inzicht in welke sectoren kansrijk en kansarm zijn, waarna we ons onderwijsaanbod hierop aanpassen. Een tweetal voorbeelden van portfolio-ontwikkelingen:

- De opleidingen die onderdeel waren van het brede dossier Dienstverlening - dat gepositioneerd was bij het Dienstverlening & Facility College - zijn weer teruggebracht naar de ‘oorspronkelijke’ colleges. Vanwege de doorstroom naar hogere niveaus in gelijke opleidingsrichtingen is het beter voor studenten om hen te positioneren onder de branches waarvoor ze worden opgeleid.
- In het portfolioproses wordt o.a. gesproken over wanneer een opleiding rendabel is. Pedagogisch Werk niveau 3 Spijkenisse bleek daarin een voorbeeld van een opleiding die niet meer rendabel was. Het betrof een kleine groep studenten op niveau 3. De vraag van het werkveld in deze regio verschuift namelijk naar niveau 4 studenten. Besloten is de niveau 3 opleiding alleen nog aan te bieden in Rotterdam.

Ondernemend gedrag en ondernemende vaardigheden vergroten de kans op succes op de arbeidsmarkt. Daarom vindt Zadkine het belangrijk om hierin te investeren. Vrijwel alle colleges bieden het keuzedeel Ondernemend gedrag aan. Ondernemende vaardigheden zijn vanzelfsprekend niet alleen in een keuzedeel aan te leren. Er is aandacht voor ondernemende vaardigheden in Expeditie Persoonlijke Ontwikkeling Student, tijdens de studieloopbaanbegeleiding en in de beroepspraktijkvorming.

## 5.9 – MAATREGELLEN SPEERPUNT 4: DUURZAME INZETBAARHEID VAN MEDEWERKERS

### AMBITIE:

Zadkine-medewerkers zijn duurzaam inzetbaar.

### MEETBARE EFFECTEN VAN BEOOGDE RESULTATEN

De gemiddelde score in het medewerkertevredenheidsonderzoek op de thema's Betrokkenheid, Werkgeverschap en Vitaliteit in 2021 is 6,7. Dit is 0,1 lager dan in 2020, maar 0,1 hoger dan de nulmeting in 2018. De coronacrisis had een grote invloed op het welbevinden en de flexibiliteit van docenten en medewerkers. De ambitie voor 2022 ligt op een score van 6,9 en is binnen handbereik.

### MERKBARE EFFECTEN VAN MAATREGELLEN

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

- gezondheid op peil houden;
- blijven met verwachtingen in de werkomgeving;
- kwaliteiten slimmer benutten in de organisatie.

We vatten de ingezette maatregelen op dit speerpunt in 2021 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 aanbieden, ergo-coaching, online tips voor thuiswerken, fruit beschikbaar stellen, een cursus mindfulness aanbieden, de Rotterdampas aanbieden, met de gezonde schoolaanpak werken en een vitaliteitsweek organiseren. Ook verzorgden we trainingen over vitaliteit.

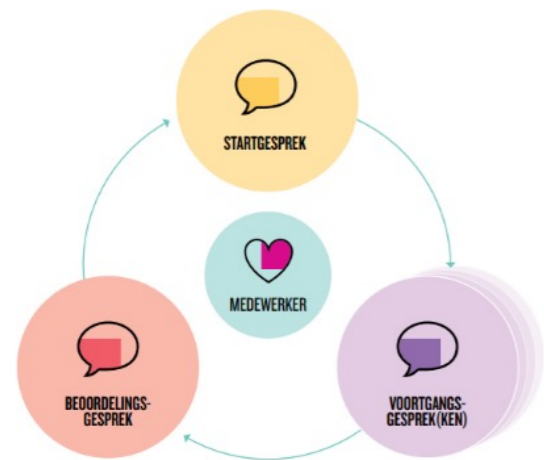


Zadkine ondersteunde de medewerkers door de inzet van HR-adviseurs, een tweedelijns team en een inhouse bedrijfsarts. Ook pasten we werkplekken aan op de eisen aan het nieuwe werken. De colleges stelden werkdrukplannen op die zich vooral richten op de docenten. Een voorbeeld is dat in de taakverdeling onderwijstaken zijn gescheiden van overige zaken als examinering, workshops en excursies of dat er een betere spreiding is van de lessen over de dag. 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.

### VERWACHTINGEN MANAGEN IN DE WERKOMGEVING

In 2021 is specifiek aandacht besteed aan seniorenbeleid. We voerden gesprekken

over pensionering, gaven voorlichting en stelden een pensioenambassadeur aan. Ook scherpten we de gesprekscyclus verder aan. Hierdoor kunnen medewerkers meer eigen regie voeren over de uitvoering van taken en werken aan de eigen ontwikkel- en opleidingsbehoeften en leervragen. De Zadkine kernwaarden zijn gespreksonderwerp in de gesprekscyclus. Loopbaancoaches hebben ondersteuning geboden en er is een adviseur Leren en ontwikkelen aangenomen. De uitkomsten van het medewerkertevredenheidsonderzoek zijn besproken en vertaald naar actiepunten. Docenten worden, onder andere via de werkdrukplannen, beschermd tegen een 24/7-cultuur.



### 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. 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 wordt ingezoomd 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.



## 5.10 – MONITORING-DOMEIN 2: STAKEHOLDERS, LERENDE ORGANISATIE EN PROCES

In het domein Stakeholders beantwoorden we de vraag: wat hebben de stakeholders ervaren? Belangrijk bij de verbetering en beheersing van kwaliteit is beter zicht krijgen op de wensen en behoeften van onze (externe) stakeholders. In tegenstelling tot 2020 zijn er afgelopen jaar geen arena's met studenten, docenten en het bedrijfsleven georganiseerd. Richting het verantwoorden op de end review zullen de arena's komend jaar opnieuw worden georganiseerd.

## 5.11 – MONITORING-DOMEIN 3: FINANCIIEEL

In het domein Financieel beantwoorden we de vragen: zijn de investeringen in verhouding met de opbrengsten en hebben er grote wijzigingen plaatsgevonden? Bij de aanvraag van de kwaliteitsgelden is een indicatieve begroting opgesteld. Voor 2021 is de begroting als volgt:

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
<b>Totaal</b>	<b>10.949</b>

De uitvoering van de kwaliteitsagenda vindt binnen alle colleges binnen 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. Mogelijk hebben er wel verschuivingen plaatsgevonden tussen activiteiten binnen de colleges. Omdat dit niet separaat is geregistreerd is dit niet bekend.

## 5.12 – MONITORING-DOMEIN 4: LERENDE ORGANISATIE

In het domein Lerende organisatie beantwoorden we de volgende vraag: in hoeverre zijn we als organisatie doorontwikkeld? In alle lagen van de organisatie (directeuren, onderwijsadviseurs, opleidingsmanagers, docenten) komt terug dat ‘het erover hebben’ bijdraagt aan borging en verbetering van kwaliteit. Mede door in de herijkte PDCA-cyclus ruimte te bieden om met elkaar in gesprek te gaan over kwaliteit, worden de inzet en het eigenaarschap vergroot. We durven te stellen dat we als organisatie continu bezig zijn met kwaliteitsverbetering van ons onderwijs en bevordering van onze kwaliteitscultuur.



## 5.13 – 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 is een intensief en continu proces. Middels de herijking van de PDCA-cyclus bedden we dit steeds verder in. Zowel op instellings- als collegeniveau krijgen resultaten, ook wel ‘harde indicatoren’ genoemd, jaarlijks een update. De voortgang op de maatregelen en de verklaring achter de resultaten bespreken we met de colleges. In 2021 is een werkwijze ontwikkeld, waarbij de acties en voortgang daarop is te monitoren gevolgd door een betekenisvolle dialoog hierover. 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.

De viermaands bijeenkomsten zijn ochtendsessies, waarin het College van Bestuur, de college- en dienstdirecteuren en (beleids)adviseurs bij elkaar komen met als doel om van elkaar te leren. Deze bijeenkomsten vormen de cyclische basis van de kwaliteitsagenda. Ze leveren onder andere op dat de kwaliteitsagenda op het netvlies blijft. Tijdens deze bijeenkomsten wordt kennis en ervaring (best practices) gedeeld en praat iedereen bij over nieuwe ontwikkelingen. Inmiddels zijn alle speerpunten aan bod geweest als thema voor de bijeenkomsten. De laatste bijeenkomst in november 2021 had als thema ‘Gebruik van data dichtbij het leren van de student’. Richting de end review zetten we meer in op het ophalen van de merkbare effecten van de kwaliteitsagenda.



Studenten van Zadkine Beauty & Fashion College en Zadkine Logistiek College

# 6. ONZE STUDENTEN

Onze studenten zijn de reden waarom wij iedere dag naar school komen of afstandsonderwijs geven. We zijn benieuwd naar hun verhalen en nemen daaraan ook graag deel. Op inspirerende en enthousiaste wijze. We willen dat ze zich prettig voelen op school. Gehoord. Gezien. En gemotiveerd. Daarom zetten we alles op alles dat ze met een diploma op zak en vol vertrouwen hun vervolgstap kunnen zetten. Of dat nou een vervolgopleiding of een baan is.

**In dit hoofdstuk lees je over:**

- Het strategische programma Groei
- Ons toelatingsbeleid
- Studenttevredenheid en klachten
- Begeleiding en passend onderwijs
- Vertrouwenspersonen
- Talentontwikkeling
- De studentenraad



# YVETTE MOLIER OVER DE ONDERWIJS- ONTWIKKELING

Yvette Molier is opleidingsmanager juridische opleidingen bij Zadkine Business College (ZBC). In die rol is zij onder andere verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de niveau-4-opleiding voor het profiel Legal, Insurance and HR Services Specialist uit het nieuwe KD.



*“Start op tijd met de dialoog over de belangrijke vragen.”*

– Yvette Molier

## HOE KIJK JE NAAR DE ONDERWIJSVISIE?

“Zadkine wil bijdragen aan het geluk van de studenten door ze de grootste kans op succes te bieden op een baan of een vervolgopleiding; dat is onze missie. De bijbehorende onderwijsvisie heeft als motto: Hoe ver wil jij komen? We stellen de persoonlijke groei van de student centraal en willen innovatief onderwijs bieden, flexibel en op maat. Het nieuwe KD geeft ons nu meer ruimte om die visie verder in te vullen. Dat is één van de redenen dat we er nu al mee aan de slag zijn: het biedt ons de kans om ons onderwijs te innoveren. En daarbij trekken we zoveel mogelijk met het regionale bedrijfsleven op.”

## HOE VLIEGEN JULLIE HET ONTWIKKELTRAJECT AAN?

“Binnen ZBC beschouwen we de ontwikkeling van elke nieuwe opleiding als een startup. Als opleidingsmanager geef ik leiding aan de startup Legal. Het onderwijs voor het nieuwe KD zal zijn opgebouwd uit zogenaamde challenges. Dat zijn realistische beroepsopdrachten waarvoor we de casuïstiek hebben opgehaald bij het regionale bedrijfsleven. Elke challenge heeft een set heldere leerdoelen, die weer een duidelijke relatie hebben met de kerntaken en werkprocessen uit het KD. Dat hoeft niet één op één te zijn: een challenge kan bijvoorbeeld aan diverse werkprocessen uit meerdere kerntaken gekoppeld zijn. Onze docenten gaan studenten helpen om elke challenge te zien als een hulpmiddel om hun persoonlijke groei concreet vorm te geven. We leren ze steeds te vragen: ‘Hoe helpt deze challenge mij om te worden wie ik wil zijn, persoonlijk en beroepsmatig?’

## JE STELT DAT JULLIE SAMEN OPTREKKEN MET HET BEDRIJFSLEVEN. HOE ZIET DAT ER CONCREET UIT?

“Vorig jaar hebben we uitgebreid gebrainstormd met zo’n vijftig bedrijven uit de regio. Het was heel inspirerend om ideeën uit te wisselen over mogelijke challenges. Maar ook om te zien dat bedrijven onze studenten veel kunnen en willen leren. We bekijken nu hoe we die samenwerking kunnen uitbouwen. Bijvoorbeeld dat een jurist aan het begin van een challenge komt uitleggen, waarom het kunnen uitvoeren van die challenge voor de praktijk zo belangrijk is. Wij zullen als opleidingsmanagers een bepalende rol gaan spelen in die samenwerking, maar misschien moeten we ook accountmanagers aantrekken. Daar zijn we nog niet uit. En last but not least: natuurlijk heeft onze reguliere samenwerking met leerbedrijven ook veel input voor het nieuwe onderwijs opgeleverd. Al die verschillende input vanuit het bedrijfsleven heeft ons een goed beeld opgeleverd van de ontwikkelingen in de praktijk. Met dat beeld kunnen we de algemeen geformuleerde kerntaken en werkprocessen uit het nieuwe KD concreet gaan ‘inkleuren.’

## WAT IS HET INNOVATIEVE VAN JULLIE NIEUWE ONDERWIJS?

“Het werken met de challenges maakt ons onderwijs nog praktijkgerichter. Op den duur willen we dat bedrijven onze studenten projecten gaan laten uitvoeren. Dat zien we echt als een volgende stap in dat proces. Verder zijn we op zoek naar manieren om de examendruk voor studenten en docenten te verlagen. We willen dat studenten zelf een rol gaan spelen bij het bepalen van de concrete prestaties waarmee ze de challenges afronden. Ook daar zoeken we dus naar manieren om het onderwijs flexibeler en persoonlijker te maken. Daarvoor biedt het KD trouwens een goede basis, omdat het minder gedetailleerd is dan voorheen. Wat soms lastig is, is dat ons ontwikkelproces parallel loopt aan de ontwikkeling bij Stichting Praktijkleren. We weten bijvoorbeeld nog niet precies welke exameninstrumenten zij dadelijk op de plank hebben liggen. Aan de andere kant: samen met Stichting Praktijkleren en een aantal andere ROC’s onderzoeken we momenteel de mogelijkheden om de examenminering op een andere manier vorm te geven. Zo kunnen we meebepalen wat hun aanbod uiteindelijk gaat zijn. Dat is dan weer een voordeel.”

# 6.1 – STRATEGISCH PROGRAMMA GROEI

Het strategisch programma Groei is nu drie jaar actief. Het programma is gericht op het binden van nieuwe studenten en behouden van bestaande studenten. Voor het derde jaar op rij kozen meer studenten ervoor om bij Zadkine te gaan en te blijven studeren. Daar zijn we bijzonder trots op.

## ARBEIDSMARKT - SECTOREN & GROEI

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in 2021 lieten wederom een grillig verloop zien. Ten tijde van een lockdown zijn veel sectoren hard getroffen, zoals de horeca, retail, reis- en recreatiebranche, kappers, schoonheidsspecialisten en de evenementenbranche. Na het opheffen van een lockdown zien we gelukkig ook dat diverse sectoren sterk opveren. Naast deze fluctuaties zijn er ook sectoren waarin structureel sprake is van een krapte en er veel vraag is naar personeel, zoals in de zorg en het onderwijs.

Deze arbeidsmarktpatronen zien we ook weerspiegeld in de groei en krimp binnen onze colleges. Zo kozen weer meer studenten voor het Gezondheid, Welzijn & Sport College. Het Horeca College heeft met alle inspanningen het studentenaantal kunnen stabiliseren. Het Travel & Leisure College kampte echter met een daling van het aantal studenten.

In het portfolio van Zadkine lieten de specifieke ambachtcolleges, zoals de Vak-school Schoonhoven en het Brood & Banket College, een lichte groei zien. Het Optiek College stabiliseerde. Daarnaast is er veel interesse in de internationaal georiënteerde opleidingen en de nieuwe 010 Academies.

Net als het jaar ervoor speelde ook in 2021 in vrijwel alle colleges de uitdaging

om voldoende stageplaatsen te kunnen bieden. In bijvoorbeeld de sectoren Zorg en Beauty & Fashion is dit een lastige opgave. Ook in 2021 speelde zich hetzelfde patroon af als in 2020, namelijk dat de groei zich voordoet bij de BOL-opleidingen. Het aantal BBL-contracten en de instroom is in 2021 wederom getemporeerd.

## STUDENTVERHALEN CENTRAAL

De keuze om te starten bij die opleiding waar je passie ligt, een jaar langer studeren, of toch nog een extra opleiding volgen in een totaal nieuwe branche. Achter iedere keuze zit een persoonlijk verhaal van de student. Verhalen die inspireren en die ook veel inzicht geven in de beweegredenen en het keuzegedrag. Daarom stonden deze verhalen tijdens de Zadkine en Ik-dag in februari 2021 centraal vanuit het thema Groei.

## BINDING MET ZADKINE

We werkten intensief aan de verdere versteviging van de relatie met de vo-scholen. In de vorm van een pilot is gestart met het concept MBO Experience. Het doel: samen met de vo-scholen een op maat gemaakt LOB-programma (loopbaanoriëntatie en begeleiding) aanbieden om studenten beter voor te bereiden op de studiekeuze en de stap naar het mbo.

Daarnaast investeerden we verder in de verbetering van het intake- en plaatsingsproces. Een van de activiteiten is het verzorgen van trainingen voor de collega's die betrokken zijn bij de intake. Het doel is kennisontwikkeling en expertisedeling.

Een van de pijlers binnen het programma Groei is om de studenten – nadat ze zijn ingeschreven – een warm welkom te bieden en de binding met de opleiding en Zadkine te verstevigen. Zo organiseren we kennismakingsbijeenkomsten vóór de zomervakantie, informeren we de studenten breed en geven we extra aandacht aan een langere introductieperiode.

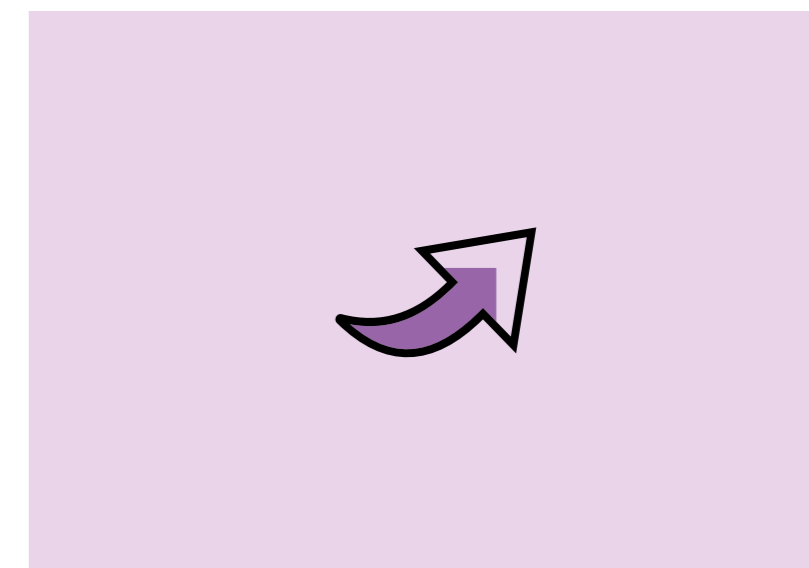
## BEHOUD VAN STUDENTEN

Het langer en beter behouden van studenten voor de opleiding leverde ook in 2021 een positieve bijdrage aan de groei van het aantal studenten. Zeker in deze bijzondere periode waarin we continu moesten schakelen tussen fysieke en online lessen, investeerden we veel in aandacht en begeleiding. Ook is extra ingezet op studentcommunicatie.

Studenten actief begeleiden bij hun vervolgstap is in 2021 een van de speerpunten binnen Zadkine. Studenten krijgen vroegtijdig ondersteuning en tools aangeboden om de stap naar werk of een vervolgopleiding te versoepelen en te vergemakkelijken. Een deel van de afgestudeerde studenten kiest ervoor om een extra opleiding bij Zadkine te volgen. Dat zien we terug in het behoud.

## ALUMNIBELEID

Om in contact te blijven met de studenten die Zadkine verlaten, is het opzetten van een alumni beleid een van de speerpunten vanuit het programma in 2021. We willen oud-studenten actief betrekken bij de innovatie van het nieuwe onderwijs en ze vragen om hun verhalen te delen met de huidige en aankomend studenten. Daarnaast gaan we de oud-studenten ook actief helpen bij een Leven Lang Ontwikkelen, met extra cursussen, trainingen en opleidingen.



## 6.2 - STUDENTENPLAATSING

In 2020 kreeg de ontwikkeling van studentenplaatsing vooral inhoud op basis van afstemming, monitoring en een progressiegerichte dialoog vanuit het project Studentenplaatsing (aanbod). In 2021 waren de colleges zelf volop bezig met het doorvoeren van verbeteringen in het plaatsingsproces. Dit alles heeft een positieve invloed op de tevredenheid van de studenten over hun ontvangst na de aanmelding en op de instroomcijfers voor Zadkine.

In 2021 stonden de volgende thema's centraal:

### IMPACT CORONA

In 2020 hebben we de overstap van voornamelijk fysieke naar online intake- en plaatsingsactiviteiten, goed vormgegeven. Daardoor konden we dit in 2021 eenvoudig continueren. De positieve invloeden van online plaatsingsactiviteiten leidden ertoe dat dit een vanzelfsprekend proces werd. Voor zowel de studenten als de opleidingsteams hebben de online intakegesprekken voordelen, zoals het goed kunnen inplannen van de afspraken en elkaar snel kunnen spreken. Daar waar een fysieke kennismaking gewenst was, organiseerden we dat in 2021 binnen de kaders van de Corona-maatregelen.



### DOORONTWIKKELING VAN DE STUDENTENPLAATSING

We zetten voortdurend stappen om de studentenplaatsing verder te ontwikkelen en optimaliseren. Tegelijkertijd constateerden we ook nog de nodige verbeteringen. In 2021 is een plan ontwikkeld om verder invulling te geven aan de verbetering van het plaatsingsproces. Tijdens een pilot Brede Intake, waarbij een intaker de intakegesprekken en aanverwante activiteiten uitvoert voor meerdere teams, zijn nieuwe inzichten ontstaan. Het proces is positief beïnvloed door meer efficiëntie en slagkracht door onderlinge samenwerking tussen betrokken medewerkers van diensten en onderwijsteams.

In 2021 is verder geïnvesteerd in de binding met de studenten, nadat de student zich heeft aangemeld. De MyStart-app is breder geïmplementeerd, de kennismakingsbijeenkomsten hebben veel aandacht gekregen en de communicatie rond de zomervakantie is sterk verbeterd.

### TRAININGEN STUDENTENPLAATSING

Tot eind 2021 volgden meer dan 150 medewerkers één of twee trainingen. Het toelatingsrecht, een vervroegde aanmelding, de Wet op Privacy (AVG) en het gebruik van de MyStart-app zijn enkele aspecten waarvan de betrokken medewerkers volledig op de hoogte moeten zijn om het plaatsingsproces succesvol uit te voeren. Naast de opgedane kennis en vaardigheden bleek het een prettige aanvang om meer kennisdeling en samenwerking mogelijk te maken.

Dit alles heeft een positieve uitwerking op het extra aantal studenten dat de opleiding met een goede ontvangst en met enthousiasme start bij Zadkine!

## 6.3 – STUDENTTEVREDENHEID

In de periode februari–maart 2021 hebben we wederom een JOB-monitor uitgezet onder onze studenten. Het betrof ditmaal geen landelijke enquête, die om de twee jaar wordt uitgezet. Het ging om een editie op eigen verzoek om de voortgang te kunnen monitoren. De landelijke vragenlijst was voor deze editie aangevuld met vragen over afstandsonderwijs gezien de veranderde leeromgeving door corona.

De respons van 35,68 procent was tegenvallend en een bevestiging van de dalende trend bij de afgelopen edities (53,17 procent - 47,95 procent - 35,68 procent). Het feit dat studenten door de coronamaatregelen minder op school waren, heeft daaraan ongetwijfeld bijgedragen.

### HOGERE SCORES

De resultaten/scores op de verschillende thema's waren hoger dan bij de editie van 2020. Geen enkel thema scoorde lager dan 3,0 op de 5-puntschaal, dus geen enkel thema scoorde een onvoldoende.

De hoogste scores vinden we op de thema's Veiligheid en Leren binnen de BBL. Ook de rapportcijfers laten een hogere score zien:

- Welk schoolcijfer geef je je school? gemiddeld werd een 6,8 gegeven (was 6,0).
- Welk schoolcijfer geef je je opleiding? gemiddeld werd een 6,9 gegeven (was 6,4).

Dit zijn binnen de JOB-monitor behoorlijk grote stijgingen.

Bij de vragen over afstandsleren valt op dat 44 procent van de studenten aangaf thuis veel minder te leren in vergelijking met de lessen op school. 36 procent van de studenten mist vooral het samenzijn met klasgenoten en 32 procent vooral de praktijklessen. Deze vragen worden ook in de landelijke enquête van 2022 opgenomen.

Op de vraag 'Welk schoolcijfer geef je je school?' zien we dat Zadkine een 6,8 scoort. Studenten beoordelen de eigen opleiding met gemiddeld een 6,55. Het totaal aantal opleidingen dat laag (<6) scoort, is gehalveerd. Daar staat tegenover dat er geen opleidingen zijn die hoger dan een 8 krijgen. Alle opleidingscijfers liggen tussen een 5,4 en een 7,8.

### TEVREDENHEID EN VERBETERINGEN

Uit de JOB-monitor komt naar voren dat studenten tevreden zijn over de thema's Onderwijs en begeleiding, Omgeving, Sfeer en veiligheid en Stages, met uitzondering van Informatie en stagebegeleiding (BOL). Als we de resultaten dieper analyseren, zijn er voor Zadkine verbeteringen mogelijk op de organisatie-informatievoorziening over de aanschaf van lesmaterialen en boeken, de schoolkosten en de organisatie van de medezeggenschap.

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 zijn de resultaten gebruikt 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 – BEGELEIDING

We begeleiden studenten niet alleen tijdens hun opleiding, maar waar nodig ook bij de volgende stap in hun loopbaan. We willen ze voldoende vaardigheden meegeven om zich een leven lang te kunnen ontwikkelen. Het gaat dan om vaardigheden die studenten nodig hebben in hun beroep en loopbaan, maar ook binnen de samenleving.

Bij Zadkine krijgt elke student begeleiding van de studieloopbaanbegeleider en/of mentor, de docenten en de stagebegeleider. De studieloopbaanbegeleider (mentor) houdt de resultaten, aanwezigheid en studievoortgang van de student bij.

In 2021 maakten we een verdere ontwikkeling met de integrale studentondersteuning. Dit houdt in dat de begeleiders uit het onderwijs intensiever samenwerken met de studentondersteuners uit de Plusteams. Elk college heeft een multidisciplinair team samengesteld. In dit Plusteam bundelen we de krachten van verschillende specialismes op het gebied van schoolmaatschappelijk werk, gedragswetenschap, loopbaanbegeleiding en passend onderwijs. De ondersteuning dient als één geheel ervaren te worden door de studenten én docenten.

Een studieloopbaanbegeleider (mentor) schakelt het Plusteam in als hij of zij merkt dat de student ondersteuning nodig heeft. Bijvoorbeeld omdat een student afwezig is of minder goed functioneert op school. De zorgcoördinator van het Plusteam voert de regie.

## 6.5 – STUDENTONDERSTEUNING EN PASSEND ONDERWIJS

Zadkine biedt iedere student de beste kansen. Kansen die zijn afgestemd op de ambities, interesses, talenten en groeipotentie van de student evenals 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 extra ondersteuning nodig om hun mbo-opleiding succesvol te kunnen afronden. Ze hebben bijvoorbeeld problemen in hun thuissituatie, ze voelen zich somber of hebben extra structuur nodig. Deze extra ondersteuning wordt geboden door de Plusteams die gekoppeld zijn aan de colleges. De studentondersteuning richt zich op een drietal thema's:

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

Specifieke hulpvragen pakken de ervaren studentondersteuners binnen de Plus-teams op.

### PROGRESSIEGERICHTE WERKWIJZE

In 2020 zijn we vanuit een generalistische aanpak gaan werken en in 2021 hebben we ons daarin verder ontwikkeld. 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 zijn of haar progressie, maar is dus ook een waardevolle sparringpartner voor de studieloopbaanbegeleider. Het doel: het beste uit de studenten naar boven halen.

### ELK COLLEGE EEN EIGEN INVULLING

Om als Plusteam generalistisch te werken, zetten we in op een college specifieke 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

een bijeenkomst om kennis te delen en om te vertellen over de ontwikkelingen binnen Zadkine op het gebied van integrale studentondersteuning. 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 een (toekomstige) student ondersteuning nodig heeft, kan hij of zij dit tijdens de plaatsingsprocedure aangeven. In een persoonlijk gesprek met de studentondersteuner van het Plusteam bespreekt de student welke extra ondersteuning bij hem of haar past. De afspraken over ondersteuning worden opgenomen in het addendum ‘Passend onderwijs’ en vastgelegd in het handelingsplan in Eduarte. De studieloopbaanbegeleider en de studentondersteuner volgen de voortgang tijdens de opleiding samen met de student en de ouders.

In 2021 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. Alle medewerkers in de studentondersteuning werken met de Meldcode huiselijk geweld en doen SISA-meldingen (Signaleren en Samenwerken).

### FINANCIËLE VERANTWOORDING

Zadkine ontving in 2021 € 2.106.912,00 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.

### TWEEDUIZEND STUDENTEN EXTRA ONDERSTEUND

Dankzij het toegekende budget konden we officieel ruim tweeduizend 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.

#### Een voorbeeld

*Stel:* het onderwijsteam krijgt het advies om een student met een auditieve beperking vóór in de klas de lesstof aan te bieden. De intern begeleider voert hierover één gesprek met de student en zijn ouders en brengt hierover advies uit aan het opleidingsteam. Hij start hiervoor geen traject op. De studieloopbaanbegeleider houdt de ontwikkeling bij en roept alleen de hulp in van de studentondersteuner als dat nodig is. De ruimte die de Wet passend onderwijs hierin biedt, maakt het mogelijk veel meer studenten te ondersteunen tijdens hun studieloopbaan. De extra ondersteuning wordt alleen in zeer bijzondere casuïstiek beschreven. Dat doen we omdat het registreren ervan zorgt voor een bureaucratische belasting voor het opleidingsteam. Dat is ook erkend vanuit de landelijke evaluaties passend onderwijs.

### SCHOOLMAATSCHAPPELIJK WERK

Voor de inzet van schoolmaatschappelijk werk had Zadkine voor 2021 € 850.000 beschikbaar. De middelen zijn afkomstig uit de kwaliteitsgelden en subsidie van de gemeente Rotterdam. Dit jaar zijn 1.334 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 binnen Zadkine zo veel mogelijk te voorkomen. De ‘voorlopige’ VSV-cijfers laten een geringe stijging zien – alleen bij niveau 2 daalt het VSV-percentage licht.



## 6.6 – VERTROUWENSPERSONEN VOOR STUDENTEN EN DE KLACHTEN- EN COMPLIMENTENPROCEDURE

De klachtenregeling van Zadkine kent laagdrempelige procedures dicht bij de student en ouders en is bereikbaar via verschillende manieren. Dat kan via de opleiding en/of studentbegeleiders zijn, maar ook via de Zadkine-website. De klachtenregeling heeft als doel om studenten te helpen en te ondersteunen bij het indienen van een klacht. Kortweg kent de klachtenregeling een aantal stappen: oplossen in informele setting, bezwaarprocedure en daarna de mogelijkheid tot een beroepsprocedure.

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.

Daarnaast is er sinds de start van schooljaar 2020-2021 de mogelijkheid om een compliment te geven via de website. De klachten- en complimentenprocedure en bijbehorende documenten zijn eveneens online te vinden.

### KLACHTEN- EN COMPLIMENTENREGISTRATIE

Zadkine registreert klachten die via de lokale klachtencoördinator en examenadviseurs binnenkomen in een gezamenlijk systeem. Het management heeft inzage-recht. 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. In 2021 zijn niet significant meer klachten geregistreerd

dan voorgaande jaren. Het overgrote deel van de geregistreerde klachten heeft betrekking op onderwijs en begeleiding. Over zaken rondom Corona en alle maatregelen zijn slechts enkele klachten geregistreerd.

Van de nieuwe mogelijkheid om via de website een compliment te geven, is één keer gebruik gemaakt.

## “IK KIJK TERUG OP EEN HELE LEUKE TIJD BIJ ZADKINE”



Chloe de Man, oud student Beauty & Fashion College

Chloe de Man heeft de opleiding Hairstylist gedaan bij Zadkine en werkt nu bij Rob Peetoom in Rotterdam. Chloe: “Ik kijk terug op een hele leuke tijd bij Zadkine. Deze opleiding heeft een basis gelegd voor waar ik nu sta in het kappersvak.” En dat is natuurlijk ook exact onze belofte naar onze studenten!

“Ik heb me altijd erg welkom gevoeld bij Zadkine, zowel in mijn klas als op de hele school,” vertelt Chloe. “Het was net coronatijd tijdens mijn opleiding, maar ze hebben er alles aan gedaan om de opleiding gewoon door te kunnen laten gaan en het ook nog eens zo leuk mogelijk te maken”.

Alles wat ik heb geleerd in mijn opleiding pas ik nog dagelijks toe in mijn werk, zoals kniptechnieken en technieken van het keuzedeel barbier. Het allerleukst aan mijn werk vind ik kleuren. Dat is echt mijn passie. Het liefst zet ik de hele dag highlights of balayages.





# 7. ONZE MEDEWERKERS

Onze medewerkers maken het verschil. Voor een student, voor een collega, voor de opleiding en voor het onderwijs in Nederland. Zij zijn degenen die de kansen pakken, hun mouwen opstropen en hun nek uitsteken. Zij durven te vragen naar de onbekende weg om studenten de grootste kans op succes te bieden. Samen met al onze 1.700 collega's maken we Zadkine.

**In dit hoofdstuk lees je over:**

- Ons HRM-beleid
- Onze weg naar professionalisering
- Verzuim
- De ontwikkeling van medewerkers
- Klokkenluidersregeling

Kengetallen - Zadkine in cijfers	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
<b>1. Gemiddelde inzet wtf in kalenderjaar</b>										
Onderwijzend personeel (OP)	787	784	797	798	796	819	785	729	725	816
Bijzonder Ondersteunend Beheerspersoneel (BOBP)	173	153	149	149	158	164	158	153	174	210
<b>Totaal primair proces</b>	<b>960</b>	<b>938</b>	<b>946</b>	<b>947</b>	<b>954</b>	<b>983</b>	<b>943</b>	<b>882</b>	<b>899</b>	<b>1.026</b>
Ondersteunend Beheerspersoneel (AOBP en MOBP)	533	524	513	515	519	523	507	490	511	604
<b>Totaal personeel</b>	<b>1.493</b>	<b>1.462</b>	<b>1.459</b>	<b>1.462</b>	<b>1.473</b>	<b>1.506</b>	<b>1.450</b>	<b>1.372</b>	<b>1.410</b>	<b>1.630</b>
Waarvan eigen Zadkine personeel	1.473	1.430	1.422	1.405	1.406	1.436	1.383	1.331	1.312	1.461
Waarvan ingehuurd personeel	20	32	37	57	68	70	67	41	98	169
<b>Totaal personeel</b>	<b>1.493</b>	<b>1.462</b>	<b>1.459</b>	<b>1.462</b>	<b>1.474</b>	<b>1.506</b>	<b>1.450</b>	<b>1.372</b>	<b>1.410</b>	<b>1.630</b>
Aandeel secundair (AOBP + MOBP) in totaal personeel	35,7%	35,9%	35,2%	35,2%	35,2%	34,7%	35,0%	35,7%	36,2%	37,1%
<b>2. Inzet wtf per ultimo kalenderjaar</b>										
Onderwijzend personeel (OP)	794	793	784	808	802	807	825	761	714	755
Bijzonder Ondersteunend Beheerspersoneel (BOBP)	194	156	148	151	153	164	164	158	165	188
<b>Totaal primair proces</b>	<b>987</b>	<b>949</b>	<b>932</b>	<b>959</b>	<b>955</b>	<b>971</b>	<b>989</b>	<b>919</b>	<b>879</b>	<b>943</b>
Ondersteunend Beheerspersoneel (AOBP en MOBP)	539	538	516	510	502	531	521	490	486	550
<b>Totaal personeel</b>	<b>1.527</b>	<b>1.487</b>	<b>1.448</b>	<b>1.469</b>	<b>1.457</b>	<b>1.502</b>	<b>1.510</b>	<b>1.409</b>	<b>1.365</b>	<b>1.493</b>
Waarvan eigen Zadkine personeel	1.503	1.454	1.421	1.416	1.394	1.430	1.440	1.359	1.321	1.353
Waarvan ingehuurd personeel	24	33	27	52	63	72	70	50	44	140
<b>Totaal personeel</b>	<b>1.527</b>	<b>1.487</b>	<b>1.448</b>	<b>1.468</b>	<b>1.457</b>	<b>1.502</b>	<b>1.510</b>	<b>1.409</b>	<b>1.365</b>	<b>1.493</b>
Aandeel secundair (AOBP + MOBP) in totaal personeel	35,3%	36,2%	35,6%	34,7%	34,5%	35,4%	34,5%	34,8%	35,6%	36,8%
<b>3. Ziekteverzuim excl zwangerschapsverlof</b>	7,1%	6,5%	6,9%	7,7%	6,6%	6,4%	6,0%	5,9%	6,1%	5,9%

**Leeftijdopbouw O.b.v. gemiddelde wtf kalenderjaar**

	2021				2020				2019			
	OP	OBP	totaal	aandeel	OP	OBP	totaal	aandeel	OP	OBP	totaal	aandeel
< 25	13	10	22	1,5%	12	4	15	1,1%	8	2	9	0,7%
25 tot 30	56	11	67	4,6%	54	12	66	4,6%	47	10	57	4,0%
30 tot 35	81	31	112	7,6%	80	23	103	7,2%	83	22	105	7,4%
35 tot 40	116	46	162	11,0%	108	49	157	11,0%	112	51	163	11,4%
40 tot 45	115	68	182	12,4%	99	63	162	11,3%	86	61	147	10,3%
45 tot 50	103	66	169	11,5%	102	63	165	11,6%	111	62	173	12,2%
50 tot 55	118	81	199	13,5%	117	82	199	14,0%	115	82	197	13,9%
55 tot 60	143	117	260	17,6%	147	107	254	17,8%	148	111	259	18,2%
60 tot 65	153	79	231	15,7%	155	81	236	16,5%	171	80	251	17,6%
65 tot 70	46	21	67	4,6%	47	23	70	4,9%	39	20	60	4,2%
> 70	1	0	1	0,1%	1	0	1	0,0%	0	0	0	0,0%
<b>Totaal</b>	<b>950</b>	<b>523</b>	<b>1.473</b>	<b>100,0%</b>	<b>921</b>	<b>507</b>	<b>1.428</b>	<b>100,0%</b>	<b>922</b>	<b>501</b>	<b>1.422</b>	<b>100,0%</b>

**Vrouw - Man O.b.v. gemiddelde wtf kalenderjaar**

	2021			2020			2019		
	OP	OBP	totaal	OP	OBP	totaal	OP	OBP	totaal
Vrouw	508	293	801	477	282	760	465	276	741
Man	442	230	672	444	225	669	456	225	681
<b>Totaal</b>	<b>950</b>	<b>523</b>	<b>1.473</b>	<b>921</b>	<b>507</b>	<b>1.428</b>	<b>922</b>	<b>501</b>	<b>1.422</b>

Aandeel vrouwen	53,4%	56,0%	54,4%	51,8%	55,6%	53,2%	50,5%	55,1%	52,1%
Aandeel mannen	46,6%	44,0%	45,6%	48,2%	44,4%	46,8%	49,5%	44,9%	47,9%



# 7.1 – WERKGELUK, ONTWIKKELING, VITALITEIT EN LEIDERSCHAP

We vinden het belangrijk om naar onze medewerkers te luisteren en in verbinding te staan. Daarnaast willen we de veerkracht van de organisatie verhogen en bijdragen aan organisatieverbeteringen. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek is voor Zadkine een belangrijke tool. In 2021 kwam de vragenlijst voor dit onderzoek voor de eerste maal via een aantal sessies met ambassadeurs uit de organisatie tot stand. Hoewel we in de uitkomsten de effecten van de coronapandemie terugzien, laat dit onderzoek ook interessante kanten zien die we nog niet eerder in kaart brachten. Zoals het thema Diversiteit en inclusie.

Het totaal aantal gegadigden voor het onderzoek was 1.396, waarvan 708 in de categorie onderwijzend personeel en 686 in de categorie ondersteunend en beheerspersoneel. 67,5 procent van onze medewerkers vulde het onderzoek in, oftewel 942 personen. De resultaten zijn door Effectory gepresenteerd aan het College van Bestuur, het directieteam en de ondernemingsraad.

De trojpunten die uit dit onderzoek naar voren komen:

1. Studentgerichtheid (432 maal genoemd)
2. Samenwerking (332 maal genoemd)
3. Innovatie en initiatief (180 maal genoemd)

De belangrijkste resultaten

	2021	2020	2018
Bevlogenheid	7,3	7,4	7,1
Betrokkenheid	7,0	7,2	6,5
Tevredenheid	6,7	6,7	6,2
Werkgeverschap	6,7	6,8	6,1
Diversiteit	7,9	-	-
Inclusie	7,9	-	-

## TEAMACTIEPLANNEN

Nog meer dan in andere jaren stimuleerden we in 2021 dat leidinggevendenden met hun medewerkers in dialoog gingen naar aanleiding van hun teamresultaten uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek. We realiseren ons dat een dergelijk onderzoek een momentopname is. We gebruiken de resultaten dan ook als kapstok. Onder leiding van de leidinggevende gaan teamleden in goed gesprek met elkaar en stellen actiepunten op in een zogenaamd teamactieplan. Daarbij is er vanuit

het werkdrukplan extra aandacht voor werkdruk(reductie) en energiegevers. Zo maakt ieder team progressiegericht samen het werk iedere dag een stukje beter.

## WERKDruk & WERKGELUK

De werkdruk onder met name onderwijzend personeel behoeft aandacht. Dit beeld komt naar voren in het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Analyses hiervan alsmede een extra survey uit 2020 gericht op specifiek werkdruk maakten de pijnpunten inzichtelijk. Daarom is er per 23 november 2021 een werkdrukplan voor alle Zadkine-medewerkers. Dit plan richt zich op de werkomgeving, werkverdeling, efficiënt werken, professionalisering, leiderschap en communicatie. De uitrol hiervan gaat van start en er is een nauwe verbondenheid met vitaliteit. De thema's Werkdrukreductie en Energiegevers komen ook aan de orde in de teamactieplannen.

## VITALITEIT EN DUURZAME INZETBAARHEID

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is de vierde pijler in onze kwaliteitsagenda. We zetten daarbij vol in op vitaliteit als basis voor duurzame inzetbaarheid. Dit vindt plaats naast het goede gesprek tussen leidinggevende en medewerker in de gesprekscyclus en de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers gefaciliteerd via onder andere de Zadkine Academie.

Als medewerkers lekker in hun vel zitten, hebben ze energie en kunnen ze hun werk ook beter aan. Daarom geven we ze graag nét dat steuntje in de rug, zodat ze voor een gezonde leefstijl kiezen. We verwachten dat ze uit ons aanbod de meest geschikte toepassingen zoeken of hierop geattendeerd worden door bijvoorbeeld een collega. In 2021 maakten we ook een voorzichtige start met het stimuleren van studenten door gerichte aandacht aan vitaliteit te schenken.

Een greep uit ons vitaliteitsaanbod in 2021

Interventie	Aanbod	Een tijp van de sluier
Week van de Vitaliteit	In maart en in oktober	In oktober zijn acht vestigingen bezocht door het Heel Zadkine Vitaal on Tour-team. Ook zijn 4.000 appels uitgedeeld en namen studenten testjes af.
Inzet ergo-coaches	Twee parttime coaches	Vijf werkplekadvisen per week* en advies over de inrichting van de thuiswerkplek.
Fruit op het werk	Roulerend fruit op locatie	Eens per week tien tot twintig fruitboxen.*
Stoelmassage	Op afspraak een ontspannen stoelmassage	Wekelijks maximaal 25 plekken op vier locaties.*
Hulp- en luisterlijn	Zeven interne coaches en twee externe coaches met verwijzing van een leidinggevende of een HR-adviseur	Medewerkers zijn op weg geholpen met tips en handvatten.
Financiële vitaliteit	Persoonlijk budgetadvies, inzage in toeslagen en subsidies en een doorverwijzing bij (beginnende) schulden naar geldfit.nl	Workshop Check je financiële vitaliteit.
De kracht van adem, stress de baas, wat zijn jouw drijfveren, gezonde voeding en een mindfulness meditatie		Workshops tijdens de Week van de Vitaliteit.

\*Vanwege de coronapandemie zijn deze aantallen lager dan gebruikelijk.

## ZADKINE ZINGT

Muziek zorgt voor ontspanning, minder stress en meer rust. Het verbetert je adem- en longcapaciteit en is goed voor je humeur. In 2021 is een heus koor onder de naam ‘Zadkine Zingt’ van start gegaan met direct twaalf enthousiaste deelnemers. Zij reputeren sinds begin november wekelijks. In het volgende kalenderjaar maakt dit koor bij fysieke gelegenheden zijn opwachting.



# 7.2 – STRATEGISCH PROGRAMMA: PROFESSIONALISERING

We begeleiden studenten op het pad naar hun (toekomstige) rol in een maatschappij die constant in beweging is. Om de studenten adequaat op te leiden en te begeleiden, is het zaak dat we tijdig inspelen op de bewegingen in de maatschappij. Dit ‘flexibel maken’ van Zadkine gebeurt onder andere door professionalisering. Dit betreft alle activiteiten om kennis en vaardigheden te verbeteren en verder te ontwikkelen. Om dit op een gestructureerde manier te doen, is het strategisch programma Professionalisering opgezet.

## REGIE OVER EIGEN ONTWIKKELING

Het programma Professionalisering draagt zorg voor ondersteuning aan medewerkers, zodat zij de regie kunnen voeren over hun eigen ontwikkeling. Hierdoor zijn ze meer gemotiveerd en beter in staat te zorgen voor een goede balans tussen werk en privé. Daarnaast zijn medewerkers breder inzetbaar als ze over de juiste vakkennis en vaardigheden beschikken. We zijn hierdoor beter in staat om onze belofte naar de studenten waar te maken en waar nodig wendbaar te zijn.

Iedereen die voor Zadkine werkt, levert vanuit zijn functie een bijdrage aan het begeleidingsproces van onze studenten. Dat geldt voor zowel het onderwijzend personeel, als ook voor medewerkers van de ondersteunende diensten. Het professionaliseren van de organisatie betreft dan ook alle medewerkers. Met elkaar hebben we de opdracht om ervoor te zorgen dat Zadkine the place to be is voor studenten.

Tot en met het jaar 2020 werkten we binnen het strategisch programma Professionalisering aan de basis die professionalisering van Zadkine mogelijk maakt. Bijvoorbeeld een onderzoek naar de leerbehoefte van de organisatie, het ontwikkelen van een visie en missie op leren en ontwikkelen, het vaststellen van de Zadkine Kernwaarden, het inzetten van de nieuwe gesprekkencyclus en het College van Bestuur-besluit tot een eigen huisacademie. In het jaar 2021 pakten we hierop door.

## KERNWAARDEN ZADKINE

Met de kernwaarden Passie voor het onderwijs, Innovatief en Eigenaarschap geven we aan waar we als organisatie voor willen staan en welk gedrag daarvoor van onze medewerkers nodig is. Om aan de kernwaarden en bijbehorend gedrag bekendheid te geven, brachten we ze in 2021 op verschillende manieren onder de aandacht. Zo kwamen zij terug op de Zadkine en Ik-dag van 15 februari, zijn ze te vinden onder ‘Jouw HRM’ op het Zadkine Portaal en kwamen ze aan de orde tijdens activiteiten voor leidinggevendenden (zoals op de Leiderschapsdagen). Ook zijn ze vast gespreksonderwerp in de gesprekkencyclus.

## ADVISEUR LEREN EN ONTWIKKELEN

Begin 2021 ging de Zadkine Academie van start. De adviseur Leren en Ontwikkelen draagt zorg voor de verdere ontwikkeling van de academie in samenwerking met de organisatie. Ook brengt ze advies uit aan het management en de medewerkers vanuit haar specialisme. Een van de doelen is om het aanbod van de academie zo goed als mogelijk aan te sluiten bij de ontwikkelbehoefte van de organisatie.

## TRAININGEN MEDEWERKERS ONDERSTEUNENDE DIENSTEN (OBP)

In navolging van de trainingen die in 2020 voor het onderwijzend personeel plaatsvonden, organiseerden we in 2021 trainingen voor de medewerkers van de ondersteunende diensten. Dit betrof trainingen op het gebied van technische vaardigheden om het samenwerken vanuit huis te vereenvoudigen, op het gebied van vitaal en duurzaam online werken en een training over informatieveiligheid en privacy. Maar ook trainingen op gebied van Progressie gericht werken, Lean procesmanagement, informatiebeveiliging en privacy en weerbaarheidstrainingen.

## EXPERTGROEP AFSTANDSONDERWIJS

De Expertgroep Afstandsonderwijs is een samenwerking tussen verschillende diensten. In 2021 is tevens de groep Professionele Leergemeenschappen (PLG) ingericht. Vanuit de expertgroep delen en borgen de leden kennis en ervaringen voor de onderwijsteams. Ook wordt zo de rol van expert Afstandsonderwijs versterkt.

## 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 2021 zijn in totaal 311 stagiaires begeleid, waarvan 246 in de colleges en 65 binnen de ondersteunende diensten. Daarnaast zijn in 2021 veertien leraren in opleidingen (LIO-ers) bij Zadkine aangesteld. Dit betreft laatstejaarsstudenten van een lerarenopleiding. Omdat het begeleiden van stagiaires om scherpte qua overdracht vraagt, heeft het een positief effect op de professionalisering van Zadkine.

### Leraren in opleiding (LIO) & stagiairs

O.b.v. headcount kalenderjaar

Onderdeel	LIO	Stagiaires
Onderwijs	14	246
Diensten		65
Zadkine	14	311

## SAMEN OPLEIDEN BIJ ZADKINE

Van de hiervoor genoemde stagiaires vallen er zeventig onder het project Samen Opleiden bij Zadkine. Dit project betreft het begeleiden van studenten van de lerarenopleidingen van de Hogeschool Rotterdam. Het maakt onderdeel uit van de opleidingsschool RPO Rijnmond. Behalve stageplaatsen voorziet Zadkine ook in goede begeleiding van deze studenten tijdens hun stageperiode. Door begeleiders een training te laten volgen, zijn zij goed in staat om de studenten te coachen. Deze coachende vaardigheden zetten ze uiteraard ook in voor de reguliere studenten en waar mogelijk collegiaal binnen de teams. Hierdoor draagt dit project ook bij aan de professionalisering van Zadkine.

## 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 2021 zijn vier PDG-trajecten gestart. Hieraan nemen in totaal 33 collega's deel.

## ROTTERDAMSE LERARENBEURS

De gemeente Rotterdam biedt onderwijsprofessionals de mogelijkheid om in het kader van de regeling Rotterdamse Lerarenbeurs een ontwikkelactiviteit te ondernemen. In 2021 is aan 38 collega's een dergelijke beurs toegekend. Dit betreft een jaarlijks terugkerende regeling. In het voorjaar van 2022 start een volgend traject. Informatie hierover delen we op het Zadkine Portaal.

## LERAAR VAN BUITEN

Ook in het jaar 2021 neemt Zadkine deel aan het project Leraar van Buiten. Dit is een 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 in te wisselen voor een baan in het onderwijs. Colleges dragen aan dit project bij door themabijeenkomsten te verzorgen én deelnemers van het project een kijkje te geven in het mbo-onderwijs. Bijvoorbeeld door een dagje met een docent mee te lopen. Op deze wijze dragen we ons steentje bij om meer mensen enthousiast te maken voor het Rotterdamse docentschap.

## LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

Begin van het jaar sloten we op feestelijke wijze onze MD-programma's online af in aanwezigheid van de voorzitter van het College van Bestuur en de HR-directeur. Ook startten we met een nieuwe groep geselecteerde medewerkers om zich door te ontwikkelen op het vlak van project- of lijnmanagement. Dit betreft ons programma Next Generation in samenwerking met een externe partij. Daarnaast zijn nieuwe leidinggevendenden gestart met ons interne MD-programma Groei. Beide programma's staan in het teken van persoonlijke ontwikkeling en onderwijskundig leiderschap. Samen groeien en talentontwikkeling begint bij onze (toekomstige) leiders en wij zijn trots dat we met hybride werkvormen hiervoor ook in 2021 een aanbod konden samenstellen.

Daarnaast maakten we een start met een serie Leiderschapsdagen, waarop leiders zich met elkaar verbinden en van elkaar leren. De organisatie van de Leiderschapsdagen betreft een co-creatie van diverse afdelingen met als doel de visie, missie, strategie, praktische tools én persoonlijke ontwikkeling te combineren. Zo informeren, inspireren en activeren we leidinggevendenden om uiteindelijk het geluk van onze studenten te verhogen. We werken met een combinatie van een centraal programma en workshops, zodat we een gezamenlijke identiteit creëren én aansluiten bij individuele behoeften. In 2021 besteedden we met name aandacht aan storytelling voor de doorvertaling van de missie, visie en strategie van Zadkine. Zo krijgen medewerkers concrete handvatten om hieraan bij te dragen.

## INVLOED VAN CORONA OP ONTWIKKELING VAN MEDEWERKERS

Veel opleidingen en cursussen gingen fysiek in de lockdownperiodes niet door. Waar mogelijk is kennisdeling digitaal voortgezet; het trainen en oefenen van handelingsvaardigheden kwam merendeels stil te liggen. Effectief leidde dit onder andere tot het uitstellen van verplichte (herhalings)opleidingen Bedrijfshulpverlening en EHBO, die we slechts voor een klein deel in de vorm van e-learning konden voortzetten.

Gesprekken over veiligheidsbeleving van studenten en medewerkers leidden tot het inzicht dat er behoefte is aan mentale weerbaarheidstraining en -oefening. Veel studenten (en medewerkers) hebben door de coronapandemie een kort lontje: hoe gaan we om met agressie op school, fysiek en/of digitaal? Om hierop in te spelen hebben we besloten in 2021 een grote groep medewerkers te trainen. Deze training krijgt in heel 2022 vervolg.

## START VAN DE ZADKINE ACADEMIE

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. Daarom is in september 2021 de Zadkine Academie gelanceerd op het Zadkine Portaal. Dit is dé centrale plaats in de organisatie waar activiteiten en initiatieven op het gebied van leren en ontwikkelen voor alle medewerkers bij elkaar komen. Wij zijn in 2021 gestart met een standaard aanbod rondom leren en ontwikkelen en zetten onze inspanningen voort. Dat doen we in de vorm van de verdere inrichting en ontwikkeling van het leeraanbod, dat aansluit bij de strategische doelstellingen van de organisatie. Onderdeel van de Zadkine Academie is het Leerplatform met daarop het leeraanbod in catalogus-vorm. Hier worden leerinterventies aangeboden over een breed scala aan onderwerpen: van communicatie tot didactiek en van leidinggeven tot privacy.

Verder is op de site van de Zadkine Academie informatie beschikbaar over de volgende onderwerpen.

- Wat is de Zadkine Academie nu en in de toekomst?
- Hoe kun je bij de Zadkine Academie om advies vragen rondom opleidingsplannen, teamontwikkeling of het ontwikkelen van workshops of trainingen?
- Hoe kan ik mij als medewerker bij bestaande interne trainingen en workshops in het Leerplatform aanmelden en hoe kan ik leeractiviteiten delen?
- Hoe kan ik als medewerker mijn expertise delen zodat iedereen mij kan vinden?

## 7.3 – VERZUIM

In 2021 hebben we vol ingezet op het beheersbaar maken en verlagen van verzuim. Daarmee zetten we de trend van 2020 door. De ingezette instrumenten hebben goed uitpak: wisselen van verzuimaanpak, vernieuwen verzuimbeleid, nieuw verzuimsysteem en training van leidinggevenden. We kunnen echter niet ontkennen dat ook corona van invloed is geweest op het verzuim. Veel medewerkers vielen als gevolg van het virus voor langere of kortere tijd uit. De meeste mensen die in quarantaine moesten (maar niet ziek waren), continueerden veelal vanuit huis hun werk. We hebben gezien dat er een enorme veerkracht is bij onze medewerkers.

### BEDRIJFSARTS

Door een zelfstandig bedrijfsarts in te zetten werden de lijnen korter. Het zorgde voor een persoonlijke aanpak en maatwerk. Ook was het voor leidinggevenden, HR-adviseurs en andere medewerkers makkelijker om contact te leggen met de bedrijfsarts. Bij overleggen met de bedrijfsarts wordt de privacywetgeving altijd in acht genomen.

### EIGEN REGIE

In 2020 legden we de focus op regie en eigenaarschap. Deze ingezette weg bewandelden we verder in 2021. Dit houdt in dat we de regie houden over verzuim en het initiatief nemen in het beheren van de verzuimcasussen.

Uiteraard laten we ons hierbij adviseren door gekwalificeerde externe deskundigen.

Omdat we het ‘eigen-regie-model’ hanteren, zijn partijen gebaat bij een duidelijke rolverdeling. In 2020 werd het fundament gelegd voor het vernieuwde verzuimprotocol. Daarbij werd de rol tussen interne functionarissen en externe deskundigen beschreven. Ook in 2021 ondersteunde het personeelsinformatiesysteem ons in werkprocessen, zodat alles binnen wet- en regelgeving kon geschieden.

### SAMENWERKING UWV

Wij hebben afspraken kunnen maken met het UWV over een vaste contactpersoon voor Zadkine, waardoor de samenwerking is geïntensiveerd. Daarnaast heeft onze interne verzuimcoördinator regelmatig contact met deskundigen binnen het UWV. Dit zorgt ervoor dat we op voorhand informatie kunnen inwinnen over ingewikkelde wetgeving en procedures.

### VERZUIM ÉN WW-BEGELEIDING

In 2021 is een pilot gedraaid met medewerkers die uitdiensttreden en een ww-uitkering aanvragen om hen versneld te begeleiden naar een nieuwe baan. In 2022 zal deze pilot worden omgevormd naar structurele aanpak en wordt een samenwerkingsverband aangegaan met een dienstverleningspartner die deze begeleiding vorm geeft.



7,1% ziekteverzuim

## 7.4 – UITVOERING PARTICIPATIEWET

In het sociaal akkoord van 11 april 2013 hebben het kabinet en sociale partners, werkgevers en werknemers afgesproken banen te creëren bij werkgevers voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit ging en gaat in totaal om 125.000 extra banen ten opzichte van de peildatum 1 januari 2013. Het tweede deel van de banenafpraak uit het sociaal akkoord is de quotumregeling. De quotumregeling en bijbehorende zogenaamde quotumheffing kan ingaan als het aantal banen van de banenafpraak niet wordt behaald. Tot 1 januari 2022 is de quotumheffing uitgesteld.

Volgens de quotumregeling moest Zadkine in het kalenderjaar 2021 80.505 verloonde uren hebben gerealiseerd. Het aantal verloonde uren dat de participatiemedewerkers voor Zadkine zijn ingezet, is 19.584 uur. Dit is dus bijna 25 procent van het vastgestelde quotum.

### STRUCTUREEL OPBOUWEN NAAR HET GEVRAAGDE QUOTUM

Bij Zadkine zijn de participatiemedewerkers grotendeels ingezet op de serviceafdeling Algemene Ondersteuning. In het kalenderjaar 2021 is getracht om andere werkplekken te creëren binnen Zadkine, waarbij de investeringen zoveel mogelijk werden terugverdiend. Hieruit zijn verschillende projecten ontstaan waarop participatiemedewerkers inzetbaar waren. Vanwege corona (2020 en 2021) heeft dit niet de aandacht gekregen die we hiervoor graag willen vrijmaken. We hechten er groot belang aan om dit in 2022 alsnog te doen. Zadkine heeft als werkgever immers de doelstelling voor inclusiviteit en diversiteit hoog in het vaandel staan.

# 7.5 – SALARISMIX

De doelstelling binnen Zadkine van 10% LD, 65% LC en 25% LB is, ondanks de goede intenties, verschillende monitoringsinstrumenten en afspraken met de verschillende leidinggevenden van de colleges, nog niet behaald. De percentages bleven de afgelopen jaren wel stabiel. De voornaamste reden voor het niet behalen van de doelstelling is het verschil tussen de uitstroom en de instroom van de medewerkers.

De forse uitstroom van medewerkers op grond van het keuzepensioen en het bereiken van de AOW-leeftijd (zie leeftijdsopbouw) is veelal op het salarisniveau van LC en LD. Door de krappe arbeidsmarkt zijn ervaren docenten met de benodigde kwaliteiten en competenties schaars. We zijn genoodzaakt om startende docenten en onbevoegde docenten (zij-instromers) op het salarisniveau LB aan te stellen en vervolgens een opleidingstraject aan te bieden.

Een opleidingstraject is lang en intensief. De kennis, kunde en ervaring is niet binnen een korte termijn gerealiseerd. Een deel van de uitstroom LC vangen we op door interne promoties van LB naar LC.

Momenteel worden personeelsverkenningen per team gehouden om te kijken welke ontwikkeling per medewerker nog noodzakelijk c.q. wenselijk is om doorstroming naar een LC-functie mogelijk te maken. Dit kost enige tijd voordat dit effect heeft op de te behalen percentages. Binnen Zadkine krijgt kwaliteit voorrang boven kwantiteit.

## Functie/salarismix OP

O.b.v. gemiddelde wtf kalenderjaar

Zadkine	LB	LC	LD
2019	38,2%	50,1%	11,7%
2020	36,7%	51,2%	12,1%
2021	37,6%	50,8%	11,6%
Streefpercentage	25,0%	65,0%	10,0%

## Indienst getreden 2021

O.b.v. headcount kalenderjaar

	Aantal
OP	249
OBP	64
<b>Totaal</b>	<b>313</b>

## Uitdienst getreden 2021

O.b.v. headcount kalenderjaar

	Aantal
OP	144
OBP	48
<b>Totaal</b>	<b>192</b>

## Redenen uitdienst

	Aantal
Eigen verzoek	83
Einde contract	58
Ontslag	5
Pensioen	37
Arbeidsongeschikt	3
Overlijden	4
Reden onbekend	2
<b>Totaal</b>	<b>192</b>

## 7.6 – VERSLAG VAN DE VERTROUWENSPERSONEN VOOR MEDEWERKERS

Aan het eind van 2021 had Zadkine vier vertrouwenspersonen in dienst. Het is een team dat nauw samenwerkt en wekelijks overlegt. In dit overleg staat het sparren over de meldingen centraal. Dit is een vast agendapunt. Eén collega beëindigt haar werkzaamheden als vertrouwenspersoon in verband met pensionering. Voor de zomervakantie in 2022 hopen we een nieuwe collega te verwelkomen.

### STAPPENPLAN MELDING

Als er een melding binnenkomt, gaat één van de vertrouwenspersonen met de melder in gesprek om duidelijk te krijgen wat er is gebeurd. Vervolgens zijn er verschillende mogelijkheden.

1. De melding hoort niet bij ons en de melder wordt doorverwezen.
2. De melder heeft er genoeg aan om zijn/haar hart te luchten en heeft geen behoefte aan een vervolgesprek.
3. Als de melding wel onder de SIDAG-meldingen (meldingen over seksuele intimidatie, discriminatie, agressie en geweld) valt, zijn er twee wegen:
  - 3a. De informele route: de melder gaat rechtstreeks met de collega in gesprek die de melding heeft veroorzaakt of met de leidinggevende en probeert het gemelde probleem op te lossen. De vertrouwenspersoon kan helpen om dit gesprek voor te bereiden of bij het gesprek aanwezig te zijn als steun voor de melder.
  - 3b. De formele route: de melder dient een schriftelijke klacht in bij leidinggevende of de landelijke klachtencommissie.

Het besluit welke stappen er wel niet worden genomen, ligt altijd bij de melder. De vertrouwenspersoon bespreekt de verschillende mogelijkheden en consequenties. Als er sprake is van een strafbaar feit moet de vertrouwenspersoon daarvan altijd melding maken.

### DE MELDINGEN VAN 2021

In 2021 zijn er 28 meldingen gedaan, waarvan een aantal nog in behandeling is.

De meeste van deze meldingen hadden te maken met intimidatie, maar ook pestgedrag en discriminatie zijn genoemd. Sommige medewerkers hebben alleen behoefte om hun hart te luchten of willen geïnformeerd worden. Er zijn een aantal meldingen gedaan die cao-gerelateerd zijn en meldingen die te maken hebben met een arbeidsconflict. In die gevallen wordt de medewerker doorverwezen. Opvallend is dat de melders over intimidatie daaraan ook het gevoel van onveiligheid koppelden. Helaas zijn er ook medewerkers die ervoor kozen om Zadkine te verlaten en elders hun loopbaan voort te zetten. Deze personen vonden het doen van een melding voldoende, maar kozen er niet voor om een officiële klacht in te dienen. Verder hebben wij gemerkt dat het Plan Van Inzet (PVI) en het toepassen van de coronaregels bij een aantal melders leidde tot spanningen op de werkvloer.

Nu de scholen weer open zijn en het online werken wordt verminderd, zal dat voor de één vreugde met zich meebrengen en voor de ander juist zorgen. We komen immers meer op de werkvloer en worden weer met elkaar geconfronteerd. We merkten dat er in de eerste zeven maanden van het jaar minder meldingen waren; de laatste drie maanden nam het aantal toe. Wij concluderen dat de toename van meldingen verband houdt met het weer fysiek aanwezig zijn op school.

## 7.7 – ALGEMENE BEZWARENCOMMISSIE

Zadkine heeft overeenkomstig artikel 12.3 van de CAO MBO een interne geschillencommissie: de algemene bezwarencommissie Zadkine (ABC). Als een medewerker 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 2021 heeft de commissie geen bezwaarschriften afgehandeld. Het werken op afstand vanwege coronamaatregelen kan hierin een rol hebben gespeeld.

# 7.8 – KLOKKENLUIDERSREGELING

De klokkenluidersregeling biedt de werknemers van de instelling de mogelijkheid om vermeende onregelmatigheden binnen de instelling 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 2021 is geen gebruikgemaakt van de klokkenluidersregeling. Ook zijn er geen meldingen gedaan bij de klokkenluiderscommissie.



# JETHRO EN MIA SLAAN TERUG...



Rotterdam is één van de armste steden van Nederland. Wist je dat 15,4% van de Rotterdammers onder de armoedegrens leeft? Dat is bijna twee keer zo veel als gemiddeld in Nederland. Dat zijn ruim 80.000 Rotterdammers. In sommige wijken leeft een kwart tot een derde in armoede.

Om het thema 'armoede' hoger op de politieke agenda te krijgen heeft 'Warm Rotterdam' een campagne bedacht om politiek en ambtelijk (opnieuw) aandacht te vragen voor dit vraagstuk. Jethro Bos - portefeuillehouder thema 'armoede' namens Zadkine - en Mia Wilsterman - armoedefunctionaris binnen Zadkine - zijn voor deze campagne (voor de zomer geïnterviewd) door Warm Rotterdam.

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

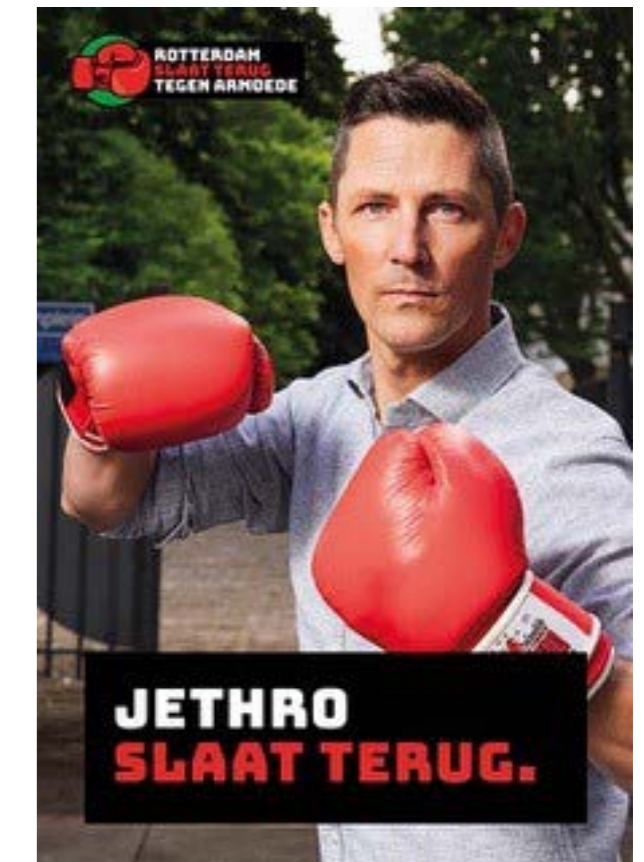
## Ook politici pakken de (boks)handschoen op

Zoals u van Warm Rotterdam gewend bent, houden we Rotterdamse politici extra in de gaten. Een effectieve armoedeaanpak begint tenslotte bij scherpe en koersvaste politieke armoedeprogramma's voor de stad. Aan alle partijen hebben we gevraagd wat er bereikt is en wat ze gaan doen om armoede knock-out te slaan. In de video's ziet u hoe de politici terugslaan (link naar video's vindt u hieronder). Alleen de PVV en de Partij van de Dieren ontbreken. Dat de bewustwording over armoede en schulden de afgelopen jaren is toegenomen bij politici blijkt uit de video's.

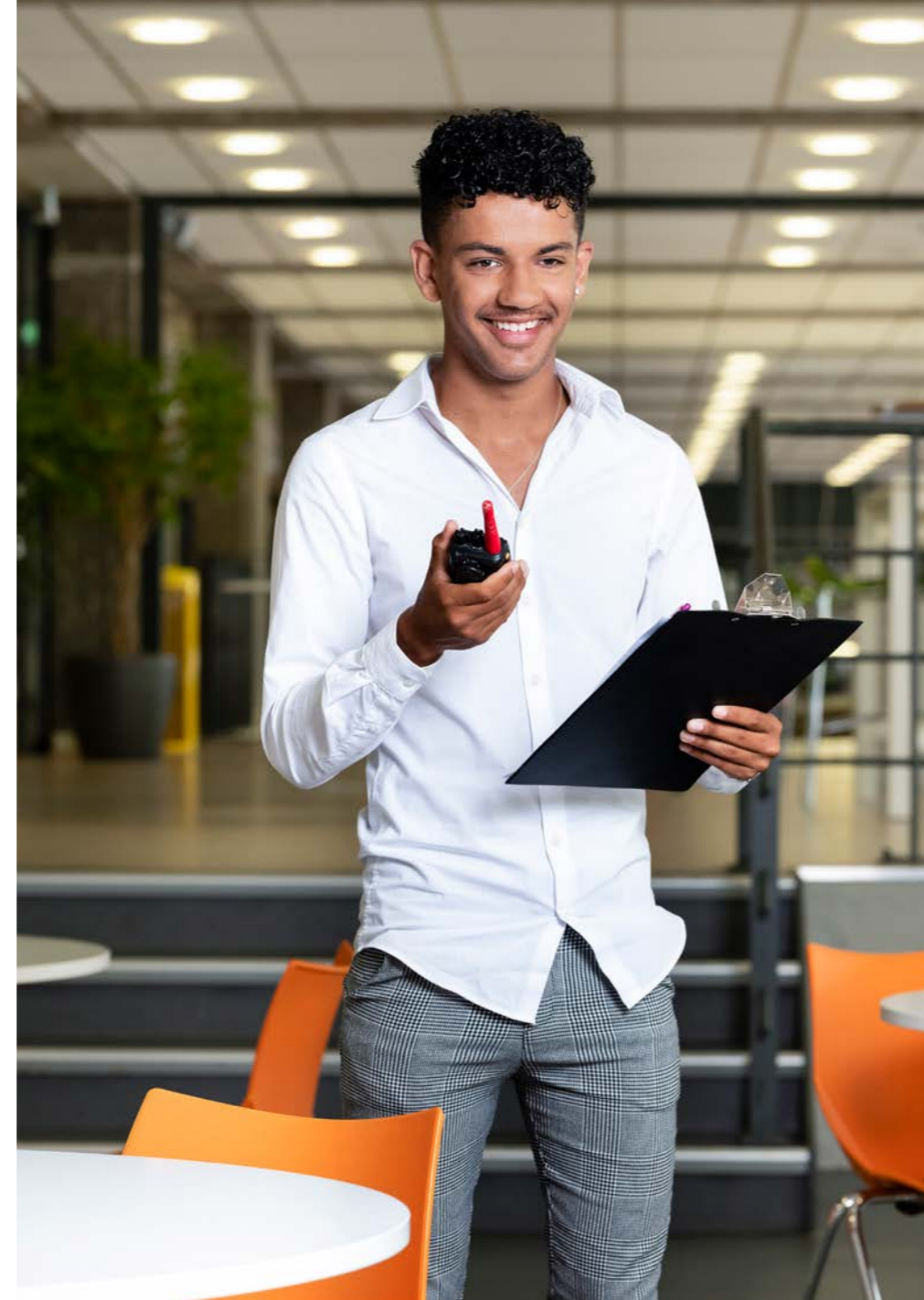
Daarin geven politici aan dat te veel bewoners de overheid wantrouwen; de stap voor bewoners naar hulp en ondersteuning vaak nog te groot is; regelingen te vaak onbenut blijven en dat ervaringskennis belangrijk is bij de begeleiding van bewoners. We zien ook dat nog niet iedere partij zich even concreet uitlaat over de armoede plannen voor de komende jaren. Daarom houdt Warm Rotterdam de vinger aan de pols.

## Warm Rotterdam

Vanaf eind augustus 2021 nemen bewoners, ervaringsdeskundigen, bedrijven en maatschappelijke organisaties de (boks)handschoen over. Zij tonen de veerkracht van onze stad, welke klappen tegen armoede uitgedeeld worden en hoe bewoners geholpen zijn. Deze goede voorbeelden presenteren we niet voor niets vooruitlopend op de verkiezingen. Al deze netwerken, bedrijven en organisaties dragen hun steentje bij aan de armoedeaanpak. Het is de warme stem van de stad, die gehoord en gezien moet worden. En die onderdeel moet zijn van de politieke armoede koers de komende jaren.







# 8. FINANCIËN EN BEDRIJFSVOERING

**In dit hoofdstuk lees je over:**

- ontwikkelingen excellente serviceorganisatie
- ontwikkelingen faciliteiten, huisvesting en duurzaamheid
- ontwikkelingen IM/IT
- de impact van corona
- financiële informatie

## 8.1 – ONTWIKKELINGEN OP HET GEBIED VAN DIENSTVERLENING EN (EXCELLENTE) SERVICES

In 2021 is een meerjarenplan opgesteld, waarin als kerndoelstelling is genoemd met elkaar te streven naar een Excellente Service Organisatie. Een Excellente Serviceorganisatie waarin we de student beleving centraal stellen doen we samen. Uitwerking van verdere planvorming zal derhalve in 2022 gaan starten.

Toch zijn er al de nodige stappen gezet, die een eerste bijdrage leveren aan een verbeterde dienstverlening en service aan de student en medewerker.

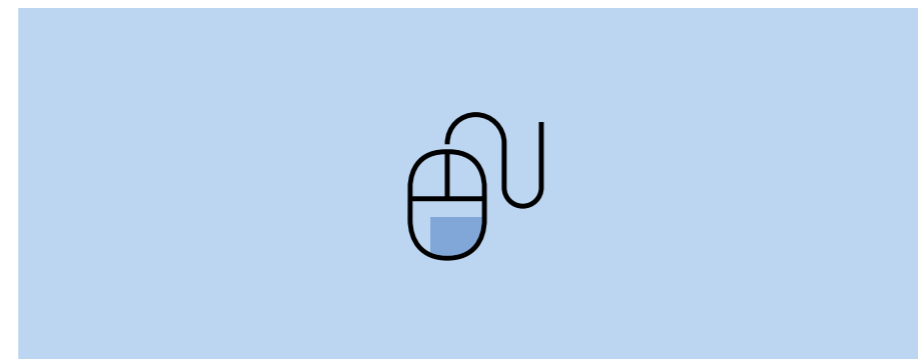
Afdeling Algemene Ondersteuning, de grootste servicedienst van Zadkine, heeft in 2021 een afdelingsvisie opgesteld, in navolging van de onderwijsvisie. Deze visie kent vier pijlers:

- dienstverlening gebundeld en dichtbij het onderwijs
- van ondersteuning naar service: een betekenisvolle interactie
- maatwerk en individuele studenten servicen: Klaar voor de toekomst!
- de AO medewerker: ons kapitaal in dienstverlening!

Vanuit deze pijlers is in december 2021 een programmaplan opgeleverd, dat de volgende richtingen aangeeft:

- één centraal Servicepunt fysiek op locatie en digitaal voor studenten,
- studenten worden gezien, gehoord en goed geholpen aan de balie, telefoon of per email!
- werken vanuit gestandaardiseerde en uniforme processen
- aandacht voor studentbeleving en happy medewerkers

In het kader van het robuuster maken van uitvoeringsprocessen, is in 2021 reeds 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 examineringprocessen vermindert en werkdruk zal doen verminderen bij onderwijsteams, examenbureaus en examencommissies.



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

In 2021 heeft Zadkine een facilitaire visie opgesteld. 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 excellente serviceorganisatie.

Om voor de klant het verschil te maken, focussen deze diensten zich de komende jaren 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

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.

### 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. In 2021 is de haalbare en betaalbare uiteindelijke huisvestingstrategie vastgesteld voor de komende vijf jaar. De huisvesting van de Diensten zal aan de onderwijsvernieuwing worden aangepast door deze efficiënter in te richten. Zo wordt de samenwerking onderling bevorderd en kunnen de activiteiten voor het onderwijs beter worden ondersteund. Op hoofdlijnen bevat het de volgende uitgangspunten:

- Volume om groei en krimp op locatie op te vangen zonder telkens te verbouwen (schaal Benthemplein).
- Volume op locatie voor onderwijsvernieuwing en cross-overs.
- Volume op locatie voor efficiënt ruimtegebruik en het delen van algemene voorzieningen.
- Huisvestingsconcept ondersteunt de onderwijsvernieuwing: 010 Academies (zichtbaar en het werkt als katalysator voor onderwijsvernieuwing):
  - flexibel en op maat, persoonlijk carrièrepad, individuele leerlijn
  - crossovers
  - Leven Lang Ontwikkelen
  - samenwerking met het bedrijfsleven
- Studenten hebben een geweldige tijd (meer afwisseling, meer ontmoeten, 'Zadkine investeert in mij')
- Onze professionals inspireren (meer afwisseling, meer ontmoeten, 'Zadkine investeert in mij')
- Midden in wereldstad Rotterdam
- Duurzaam

- Herkenbaar als Zadkine
- Op loopafstand van de OV-knooppunten

In de loop naar 2030 optimaliseren we ons ruimtegebruik en gaan we stapsgewijs naar minder onderwijslocaties over. Kortom: minder meters, een hogere kwaliteit en betere aansluiting met het onderwijs. We maken een beweging naar een aantal hoofdlocaties met satellietvestigingen dicht bij het bedrijfsleven.

De huisvestingstrategie geeft kaders voor onderhoud en projecten. We werken de onderhoudstrategie verder uit en stellen daarmee ook het meerjarenonderhoudsplan vast voor de komende jaren.

### Wensportefeuille



Zadkine

2021: Versnipperde huisvesting. Historisch gegroeid.

2021-2030: Stapsgewijs naar minder locaties. Afstoten van locaties op natuurlijke momenten. Satellieten voor onderwijsvernieuwing en samenwerking met bedrijfsleven. Beschouwingstermijn van dit huisvestingsplan.

Na 2030: Naar eendheid met flexibele clusters met schaal. Middenin wereldplek Rotterdam. Satellieten voor onderwijsvernieuwing en samenwerking met bedrijfsleven.

We zijn in 2021 gestart met een aantal huisvestingsprojecten en hebben al mooie resultaten geboekt: de opleiding Sport & Bewegen is verhuisd naar Campus Hoogvliet in een zeer onderwijsvernieuwend onderkomen. De entree van de locatie Prins Alexanderlaan kreeg een make-over en alle trappenhuizen van het Benthemplein zijn vernieuwd.

### DUURZAAMHEID

Duurzaamheid blijft een belangrijk thema binnen Zadkine in het algemeen. We werken voor het tweede jaar aan de landelijke Erkende Maatregelenlijst energiebesparing (EML), de acties voor 2021 zijn allemaal uitgevoerd.

Hiernaast werken we op dit moment aan een duurzaamheidsplan (inclusief monitoringstool vanuit de MBO Raad), waarin wij streven 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 implementeren van groene initiatieven die helpen klimaatverandering tegen te gaan.



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



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



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

## 8.3 – ONTWIKKELINGEN OP HET GEBIED VAN INFORMATIEMANAGEMENT (IM) EN INFORMATIETECHNOLOGIE (IT)

### DIGITALE STRATEGIE

Zadkine heeft mede op basis van trends en ontwikkeling een digitale strategie ontwikkeld. Binnen IT is een aantal technologische trends zichtbaar: augmented reality, 5G, Virtual Reality, 3D Printing, IoT, RPA, Blockchain en Artificial Intelligence. Daarnaast zijn er ook trends in het onderwijs die digitale impact hebben: LLO, Adaptief onderwijs, Coachende docent, Blended Learning, Smart Buildings en Samenwerking. Deze trends zijn vertaald naar wat dit nu concreet betekent voor een drietal persona's: de docent, de student en een onderwijsondersteunende medewerker. Op basis daarvan is uitgewerkt hoe deze persona's geholpen kunnen worden om de juiste digitale route te doorlopen. Dit leidt tot de volgende digitale strategie:

- Betrouwbare en betaalbare digitale omgeving. Dit is de basis ICT-dienstverlening, zoals WAN/VBR, LAN/Wifi, Servers, PC en Laptops
- Student centraal. Dit betreffen de realisatie, het beheren en onderhouden van een digitale campus.
- Datagedreven werken. Verbeteren van de informatievoorziening t.b.v. betere besluitvorming
- Excellente service organisatie. Harmoniseren, standaardiseren en automatiseren van de primaire en ondersteunende processen van Zadkine

Voor de realisatie van deze ambities zijn randvoorwaarden bepaald en is een roadmap met concrete projecten opgesteld. De strategie vormt de basis voor onze investeringen.

### DIGITALE LOKALEN

De coronacrisis hield helaas langer aan dan iedereen hoopte. Hierdoor is de invoering van de lokalen voor afstandsonderwijs versneld doorgevoerd. Inmiddels is een drietal verschillende lokalen ontwikkeld en ingevoerd.

- De XS-ruimte waar een docent zijn les kan geven in alle rust. Deze ruimte zien we als vervanger voor docenten die in de thuissituatie niet altijd beschikken over een rustige werkplek.
- De L-lokale waar alle technische mogelijkheden hetzelfde zijn als bij een volwaardig L+lokaal met als enige verschil dat hier geen leerlingen aanwezig zijn. De L-lokale zijn ook te gebruiken als lesstudio om bijvoorbeeld lessen op te nemen en via de Cloud aan studenten beschikbaar te stellen.
- L+lokalen zijn de lokalen die alle technische mogelijkheden hebben én waar ook nog eens vijftien studenten in de klas aanwezig kunnen zijn.

### VERSCHILLENDE WERKVORMEN

We zijn verdergegaan met het ontwikkelen van de verschillende werkvormen in de klas. Voor de diensten zijn we begonnen met het project Slimmer digitaal samenwerken. Het doel hiervan is de digitale middelen (bijvoorbeeld MS Teams) beter in te zetten bij de diensten. Zo leerden we de medewerkers hoe je met MS Teams kan samenwerken, bellen, chatten in plaats van mailen en hoe we de vele functies van MS Teams kunnen inzetten om ons dagelijks werk efficiënter te kunnen uitvoeren.

### VERGROTEN BEREIKBAARHEID

We deden een onderzoek naar de inrichting van onze telefonische bereikbaarheid. Dit resulteerde in een implementatieplan hoe we de bereikbaarheid kunnen verbeteren en vergroten. Ook in 2022 rollen we dit plan nog uit.

### TWEE NIEUWE PROJECTEN

We zijn gestart met twee grote projecten: de invoering van een nieuwe Digitale Leer Omgeving (DLO) en de invoering van Oerknal/Formuleer.

Voor de Digitale Leer Omgeving zijn we begonnen met de aanbesteding van een Leer Management Systeem (LMS) voor studenten en docenten. Dit Leer Management Systeem is het hart van de Digitale Leer Omgeving. In dit systeem is het onder andere mogelijk om zowel de content (lesinhoud) als de opdrachten voor de student klaar te zetten. Het onderwijs heeft zeer positief en enthousiast gereageerd en ziet zeer veel mogelijkheden in het gebruik. De uitrol loopt tot en met begin schooljaar 2022–2023.

Het tweede grote project Oerknal is een tool die het onderwijs in staat stelt om op een gestructureerde en tijdefficiënte wijze een Onderwijs- en Examenregeling (OER) en curriculum te ontwikkelen. Deze nieuwe tool gaat helpen om de werkdruk te verlagen en het werkgeluk te verhogen. Tevens is er een module aangekoppeld, die ervoor zorgt dat er op een mooie en goed leesbare manier een opleidingswijzer komt die we rechtstreeks in onze website of de studentenapp kunnen laden.



## 8.4 – FINANCIËLE INFORMATIE 2021

### RESULTATEN SAMENGEVAT

Het jaar 2021 is afgesloten met € 6,2 mln. positief resultaat (begroot: € 0). Het resultaat bestaat uit:

- Een positief resultaat uit normale bedrijfsuitoefening;
- Incidentele baten en lasten door vrijval van reserveringen enerzijds en herijking van voorzieningen anderzijds;
- Resultaten als gevolg van het Nationaal Programma Onderwijs (verschil tussen toegerekende kosten en gerealiseerde baten).

Het resultaat is toegevoegd aan het eigen vermogen. De belangrijkste ontwikkelingen in de balans, resultaat en kasstromen zijn toegelicht in paragraaf 10.1.8 van de jaarrekening.

Met de invoering van het nieuwe inspectiekader 2021 zijn ook de signaleringsgrenzen van OCW herzien. Rentabiliteit en huisvestingsratio zijn vervallen als signaleringsgrens. Nieuw is de signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen. Voor Zadkine geldt de aangescherpte grens van 0,75 (was 0,5) voor de liquiditeit. Daarnaast is een absoluut bedrag genoemd van € 2 mln. als signaleringsgrens voor liquide middelen. Waar Zadkine in het verleden moeite had met de signaleringsgrens voor liquiditeit van 0,5, maar inmiddels dit wel realiseert, halen wij de de aangescherpte grens van 0,75 vooralsnog nog niet. Verbeteren van liquiditeit is daarom wederom een aandachtspunt.

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

Ratio's	OCW	Realisatie 2021	Realisatie 2020	Begroting 2021	Prognose 2021
Liquiditeit	> 0,75	0,68 X	0,55 X	0,50 X	0,57 X
Solvabiliteit	> 30,0%	44,0% V	37,1% V	34,0% V	42,6% V
Absolute omvang liquide middelen	> 2 mln	22,8 V	17,5 V	5,2 V	8,0 V

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

### TREASURY STATUUT EN NALEVING OCW REGELING 'BELEGGEN, LENEN EN DERIVATEN'

In 2020 is het treasurystatuut herijkt. Vaststelling hiervan door het College van Bestuur en goedkeuring door de Raad van Toezicht heeft in 2021 plaatsgevonden.

Zadkine voldoet aan de regeling 'beleggen, lenen en derivaten van OCW 2016. Zadkine voorkomt risico's die samen kunnen hangen met derivaten en beleggen en derhalve is hier binnen Zadkine geen sprake van. In het oude statuut waren derivaten toegestaan mits ingezet om renterisico's af te dekken op leningen. In het herijkte statuut is deze mogelijkheid niet langer opgenomen en is het uitgangspunt dat Zadkine geen gebruik maakt van derivaten. Dit mede omdat als het gaat om financiering, gebruik gemaakt wordt van de mogelijkheid van Schatkistbankieren met vaste rentes.

## TOEKOMSTIGE FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN

### Financiële ontwikkelingen in 2022

Ook in 2022 is sprake van voorfinanciering van groei. De begroting voor 2022 is vastgesteld met een positief resultaat van € 1,0 mln. Op dit moment zijn er geen indicaties dat het uiteindelijke resultaat van 2022 hiervan zal afwijken.

De meerjareninvesteringsbegroting 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 2022 is Zadkine is voornemens om € 20 mln. te lenen van de schatkist waarvan € 10 mln. opgenomen zal worden in 2022. Het traject van de financieringsaanvraag is inmiddels opgestart.

# 8.5 – CONTINUÏTEITSPARAGRAAF: FINANCIËLE MEERJARENRAMING

## UITGANGSPUNTEN

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

De uitgangspunten ten aanzien van financiële ratio's zijn:

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

Andere uitgangspunten die doorwerken in de financiële meerjarenraming:

- Zadkine heeft de afgelopen jaren ingezet op groei van studenten. In 2019 t/m 2021 is reeds een groei van 1.200 studenten gerealiseerd. Voor 2022 ligt een groeiambitie van 500 studenten. Vanaf 2023 is uitgegaan van een stabilisatie van de groei. Potentiële krimp van reguliere studenten verwachten wij te compenseren met groei van LLO.
- Door optimalisatie van onderwijsprocessen zal de groei t/m schooljaar 2021-2022 deels opgevangen worden binnen bestaande formatie. Vanaf schooljaar 2022-2023 verwachten wij dat dit niet meer mogelijk zal zijn en dat de groei zal leiden tot uitbreiding van formatie.
- Zadkine zet in op realisatie van de ambities zoals geformuleerd in de Kwaliteitsagenda. Vanaf 2023 zal er sprake zijn van een nieuwe kwaliteitsagenda.
- De ambities van Zadkine vereisen ruimte voor beleid en strategie implementatie. Hiermee is rekening gehouden. Daarnaast is rekening gehouden met ruimte voor onvoorziene zaken en risico's.
- Arbeidsverzuim wordt beïnvloed door corona. Zadkine blijft zich inzetten voor een gezonde werkomgeving en duurzaam inzetbare medewerkers. Het ligt dan ook in de lijn der verwachtingen dat het percentage beheerst blijft de komende jaren.

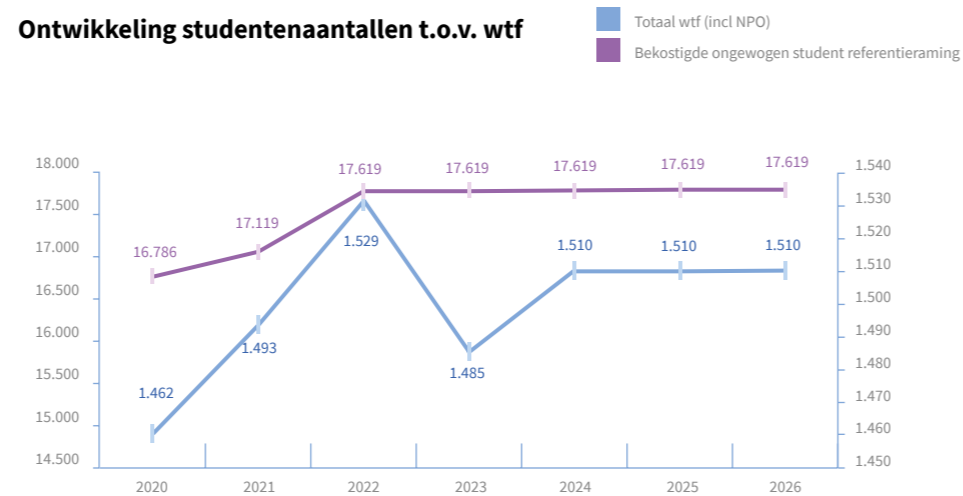
### IMPACT CORONAVIRUS

Corona en de maatregelen van de overheid hebben majeure effecten op Zadkine. Dit is verder toegelicht in de paragraaf 'Continuïteitsveronderstelling' en in de paragraaf 'gebeurtenissen na balansdatum' in de jaarrekening. De impact op het onderwijs en de studenten is in de eerdere hoofdstukken toegelicht.

### BASISGEGEVENS

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

**Ontwikkeling studentenaantallen t.o.v. wtf**



De jaren 2021 en 2022 geven een enigszins vertekend beeld door extra personele inzet vanuit de NPO gelden. Uit de grafiek blijkt dat de groei van het aantal studenten leidt tot additionele inzet. Na stabilisatie van de groei blijft deze constant. De ondersteunde personeelsformatie blijft gelijk wat bij groei van studenten leidt tot procentueel minder staf.

Verhouding wtf	Realisatie 2020	Realisatie 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026
OP	54%	52%	56%	55%	55%	55%	55%
BOBP	10%	12%	10%	10%	10%	10%	10%
AOBP (incl. MOBP)	36%	36%	34%	35%	35%	35%	35%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Het aandeel MOBP is 6 % (ca. 95 fte) en blijft naar verwachting stabiel de komende jaren.

### DE MEERJARENRAMING

Rekening houdend met de voornoemde uitgangspunten en met de basisgegevens ontwikkelt het resultaat zich volgens het meest waarschijnlijke scenario (groei) in de komende jaren als volgt:

Staat/raming van baten en lasten	Realisatie 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026
Rijksbijdragen	163.092	164.086	160.672	165.073	165.736	166.872
Overige overheidsbijdragen en subsidies	4.797	1.401	1.401	1.401	1.401	1.401
Cursusgelden	1.325	1.217	1.217	1.217	1.217	1.217
Baten werk in opdracht van derden	3.055	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250
Overige baten	4.850	1.061	1.061	1.061	1.061	1.061
<b>Totaal baten</b>	<b>177.119</b>	<b>171.015</b>	<b>167.601</b>	<b>172.001</b>	<b>172.664</b>	<b>173.800</b>
Personeelslasten	134.361	133.150	127.589	127.589	127.589	127.489
Afschrijvingslasten	9.275	8.997	9.281	10.291	10.780	11.008
Huisvestingslasten	11.189	12.475	12.975	14.663	14.763	15.163
Overige lasten	15.661	15.074	16.324	17.074	16.824	17.074
<b>Totaal lasten</b>	<b>170.486</b>	<b>169.696</b>	<b>166.170</b>	<b>169.618</b>	<b>169.956</b>	<b>170.734</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>6.633</b>	<b>1.319</b>	<b>1.431</b>	<b>2.384</b>	<b>2.708</b>	<b>3.066</b>
Financiële baten en lasten	-356	-365	-343	-381	-362	-342
<b>Resultaat</b>	<b>6.277</b>	<b>954</b>	<b>1.088</b>	<b>2.003</b>	<b>2.346</b>	<b>2.724</b>
Buitengewone baten en lasten	-39	0	310	0	0	0
<b>Netto resultaat</b>	<b>6.238</b>	<b>954</b>	<b>1.398</b>	<b>2.003</b>	<b>2.346</b>	<b>2.724</b>

Zadkine is in staat om de komende jaren positieve financiële resultaten te laten zien en daarmee het eigen vermogen verder te versterken én tegelijkertijd de komende 5 jaar circa € 68 mln. te investeren in de digitale strategie en de huisvestingsstrategie. Deze investeringen vragen wel additionele financiering van totaal € 20 mln. De ratio's blijven met dit investerings- en financieringsprogramma op orde en voldoen aan het financieel reglement van Zadkine. Ten opzichte van de aangescherpte signaleringsgrenzen van OCW blijft de liquiditeit een aandachtspunt.

De belangrijkste ontwikkelingen blijven – evenals voorgaand jaar - groei van het aantal studenten en de doorwerking daarvan in de rijksbekostiging en in de personele kosten. Er is vanaf kalenderjaar 2023 sprake van toename van formatie en personele kosten, terwijl de bekostiging van de groei voor schooljaar 22/23 pas in 2024 plaatsvindt. Hierdoor verbetert het resultaat vanaf 2024.

Onder ‘personele kosten’ zijn tevens de ruimte voor beleid en middelen voor strategie implementatie opgenomen. Afschrijvingen stijgen door een groter investeringsvolume.

In de meerjarenraming is rekening gehouden met het oplopen de huisvestingslasten i.v.m. met extra afschrijvingen voortvloeiend uit hogere investeringen, stijging van zakelijke en energielasten en wegwerken van achterstallig onderhoud.

De bijbehorende balans tot en met 2026 zien er als volgt uit:

Balans	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Vaste activa</b>						
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	84.918	97.271	97.799	99.308	106.228	103.220
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>84.918</b>	<b>97.271</b>	<b>97.799</b>	<b>99.308</b>	<b>106.228</b>	<b>103.220</b>
<b>Vlottende activa</b>						
Vorraden	51	0	0	0	0	0
Vorderingen	3.321	10.115	3.315	3.315	3.315	3.315
Liquide middelen	22.800	10.540	15.894	24.231	17.067	20.209
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>26.172</b>	<b>20.655</b>	<b>19.209</b>	<b>27.546</b>	<b>20.382</b>	<b>23.524</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>111.090</b>	<b>117.925</b>	<b>117.008</b>	<b>126.854</b>	<b>126.610</b>	<b>126.743</b>
<b>Eigen Vermogen</b>						
Publiek gefinancierd vermogen	27.696	28.652	30.050	32.053	34.399	37.123
Vermogen ontstaan uit private activiteiten	10.712	10.712	10.712	10.712	10.712	10.712
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>38.408</b>	<b>39.364</b>	<b>40.762</b>	<b>42.766</b>	<b>45.112</b>	<b>47.835</b>
<b>Voorzieningen</b>	<b>10.447</b>	<b>10.020</b>	<b>10.195</b>	<b>10.527</b>	<b>10.927</b>	<b>11.327</b>
<b>Langlopende Schulden</b>	<b>23.860</b>	<b>31.370</b>	<b>28.880</b>	<b>35.890</b>	<b>32.900</b>	<b>29.910</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>38.375</b>	<b>37.171</b>	<b>37.171</b>	<b>37.671</b>	<b>37.671</b>	<b>37.671</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>111.090</b>	<b>117.925</b>	<b>117.008</b>	<b>126.854</b>	<b>126.610</b>	<b>126.743</b>

Ontwikkelingen in de balansposities kunnen als volgt worden toegelicht:

- Activa stijgen door een investeringsvolume van € 68 mln. in de periode van 2022 t/m 2026.
- Overige vorderingen zijn eind 2022 incidenteel hoog door het vertraagd uitbetalen van de resultaatafhankelijke kwaliteitsgelden ad € 8,5 mln.
- Eigen vermogen neemt toe door positieve resultaten.
- In totaal is € 20 mln. extra financiering nodig, waarvan € 10 mln. in 2022 en € 10 mln. in 2024 wordt aangetrokken. Verder is er sprake van reguliere aflossingen op zowel de bestaande als de nieuwe leningen.
- Kortlopende schulden zijn relatief hoog eind 2020 door de vooruit ontvangen subsidie voor het inhalen van de effecten van Corona. Deze is aangewend in 2021. Verder ontwikkelt deze post zich stabiel.

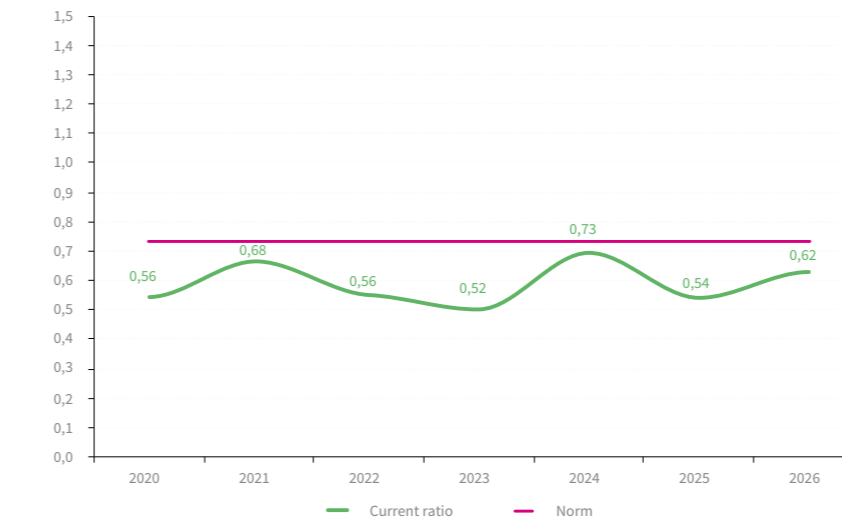
Ook in de kasstromen komen deze ontwikkelingen terug:

Kasstroombestand	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Beginstand liquide middelen</b>	<b>17.498</b>	<b>22.800</b>	<b>10.540</b>	<b>15.894</b>	<b>24.231</b>	<b>17.067</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>						
Saldo baten lasten	6.633	1.319	1.431	2.384	2.708	3.066
Aanpassingen voor:						
- afschrijvingen	9.275	8.997	9.281	10.291	10.780	11.008
- mutaties voorzieningen	3.006	-425	175	332	400	400
Veranderingen in werkkapitaal						
- voorraden	40	52	0	0	0	0
- vorderingen	1.699	-6.800	6.800	0	0	0
- kortlopende schulden	-2.209	0	0	0	0	0
Kasstroom uit bedrijfsoperaties						
- ontvangen interest	2	0	0	0	0	0
- betaalde interest	-356	-365	-343	-381	-362	-342
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>18.809</b>	<b>2.778</b>	<b>17.345</b>	<b>12.627</b>	<b>13.526</b>	<b>14.132</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>						
Investeringen in materiële vaste activa	-9.209	-21.350	-10.500	-11.800	-17.700	-8.000
Desinvesteringen in materiële vaste activa	111	0	690	0	0	0
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-9.098</b>	<b>-21.350</b>	<b>-9.810</b>	<b>-11.800</b>	<b>-17.700</b>	<b>-8.000</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>						

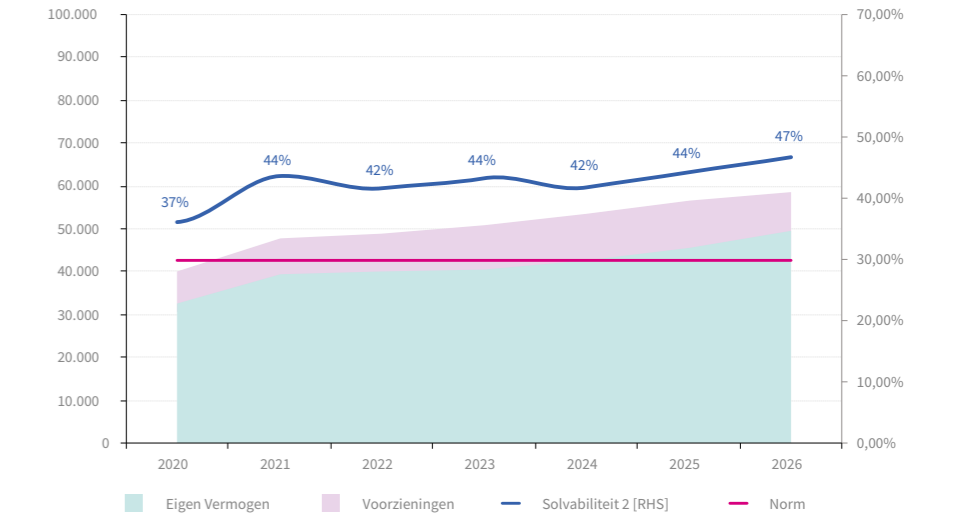
Kasstroombestand	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Aflossing langlopende schulden	-3.690	-3.690	-2.490	-2.490	-2.990	-2.990
Storting leningen	0	10.000	0	10.000	0	0
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-3.690</b>	<b>6.310</b>	<b>-2.490</b>	<b>7.510</b>	<b>-2.990</b>	<b>-2.990</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>5.302</b>	<b>-12.262</b>	<b>5.045</b>	<b>8.337</b>	<b>-7.164</b>	<b>3.142</b>
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>22.800</b>	<b>10.538</b>	<b>15.585</b>	<b>24.231</b>	<b>17.067</b>	<b>20.209</b>

Doorrekening van het voorgaande leidt tot de volgende ontwikkeling van de ratio's ten opzichte van de signaleringsgrenzen.

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.

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

directie en het management. In deze rapportages wordt aandacht besteed aan gerealiseerde en geprognosticeerde 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.

Zadkine onderkent de volgende risico's met potentieel significante financiële impact:

Risico	Toelichting	Beheersingsmaatregel
<b>Realisatie van de doelstellingen geformuleerd in de kwaliteitsagenda</b>	Een deel van de rijksbekostiging is afhankelijk van het realiseren van de doelen in de kwaliteitsagenda 2019-2022. Niet (volledig) realiseren van de doelstellingen kan effect hebben op het resultaatafhankelijke deel van de kwaliteitsgelden (€ 8,5 mln. per jaar in 2021 en 2022).	Rondom de kwaliteitsagenda is een programma ingericht waar sturing op afgesproken resultaten onderdeel van uitmaakt. De commissie Kwaliteitsagenda MBO heeft positief geoordeeld over Zadkine tijdens de midterm review. De verwachting is dat Zadkine de doelstellingen zal realiseren.

<b>Interne financiële sturing</b>	Financiële resultaten zijn afhankelijk van de mate waarop de organisatie hierop stuurt. Het gaat om de beschikbaarheid van tijdige, betrouwbare stuurinformatie en 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	Toelichting	Beheersingsmaatregel
<b>Hoogte van de rijksbekostiging: wijzigingen in beleid van OCW, het macro kader MBO en/of het marktaandeel van Zadkine</b>	OCW heeft in het verleden diverse taakstellingen aan de sector opgelegd en deze in voorkomende gevallen een aantal jaren later weer (deels) ingetrokken. Dergelijke wijzigingen in beleid kunnen forse financiële consequenties hebben voor instellingen. Het marktaandeel bepaalt mede de hoogte van de rijksbekostiging.	FP&C sluit aan bij de bekostigingsoverleggen van de MBO Raad waarin ontwikkelingen hieromtrent worden besproken. De uitkomsten worden vertaald naar Zadkine in begrotingen en/of prognoses.
<b>Ontwikkelingen op het gebied van Huisvesting en ICT</b>	Zadkine heeft ambitie en dat is ook merkbaar als het gaat om huisvesting en ICT. Investeringsniveau zijn op dit moment relatief laag. Aanpassing van het huidige investeringsniveau brengt qua exploitatie additionele afschrijvingslasten met zich mee en heeft ook direct effect op de liquiditeit en de daarmee samenhangende ratio's.	Elk besluit met significante financiële impact wordt voorgelegd aan het College van Bestuur en voorzien van een businesscase. In de businesscase worden de voorgenomen besluiten doorgerekend op het effect op de meerjarenbegroting zowel ten aanzien van de exploitatie als ten aanzien van kasstromen.

# 8.7 – HELDERHEID ANALYSE

In de volgende tabel hebben wij voor de Notitie Helderheid per thema weergegeven in hoeverre wij de thema's en bijbehorende maatregelen naleven.

Thema Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en volwasseneneducatie	Toepassing door Zadkine	Zadkine voldoet ja / nee
<b>Thema 1:</b> Uitbesteding	In 2021 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 directeuren van Zadkine.	JA
<b>Thema 2:</b> Investeren van publieke middelen in private activiteiten	Conform voorgaande jaren heeft Zadkine geen investeringen gedaan van publieke middelen in private activiteiten.	JA

Thema Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en volwasseneneducatie	Toepassing door Zadkine	Zadkine voldoet ja / nee
<b>Thema 3:</b> 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
<b>Thema 4:</b> 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
<b>Thema 5:</b> In- en uitschrijving en inschrijving van deelnemers in meer dan één opleiding tegelijk	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.	JA
<b>Thema 6:</b> De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven	Dit betrof in de periode 1-10-2021 tot 1-2-2022 336 deelnemers, waarvan 309 doorstromingen binnen dezelfde leerweg. Er zijn 155 deelnemers die een diploma van een hoger niveau behaald hebben.	JA
<b>Thema 7:</b> 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. Van maatwerk is in 2021 sprake geweest in de gevallen zoals bijgaand opgenomen.	JA
<b>Thema 8:</b> 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

In 2021 is ter vervanging van het tweede thema uit de notitie Helderheid de beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten vastgesteld. Deze treedt in werking vanaf 2022. Vooruitlopend op de nieuwe beleidsregel hebben wij een analyse uitgevoerd. Naar onze mening is er geen sprake van dat Zadkine publieke gelden inzet voor private activiteiten. Er loopt om dit moment een landelijke discussie rondom de interpretatie van de wet- en regelgeving. Wij volgen de landelijke ontwikkelingen nauwlettend.

# 9. ONZE SAMENWERKINGSSCHOLEN

We schrijven het al vaker in dit jaarverslag. We doen het samen! Niet alleen met onze studenten en medewerkers, maar ook met externe partijen waaronder onze samenwerkingsscholen vallen. Met Albeda werken we samen in het Techniek College Rotterdam en het VAVO Rijnmond College.

In dit hoofdstuk lees je over de ontwikkelingen op beide samenwerkingsscholen.

# 9.1 – VAVO RIJNMOND COLLEGE (VRC)

Het VAVO Rijnmond College is een samenwerkingschool van Albada en Zadkine en verzorgt 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. Ze kunnen zowel overdag als in de avond onderwijs volgen.



## RUIMERE MOGELIJKHEDEN CENTRAAL EXAMEN

Vanwege de coronacrisis en de daaruit voortvloeiende maatregelen hadden leerlingen in het voortgezet onderwijs en op het voortgezet algemeen volwassenenonderwijs (vavo) in 2021 ruimere mogelijkheden om het centraal examen af te leggen. Het tweede tijdvak voor het centraal examen werd verlengd naar 10 dagen, waarmee leerlingen het centraal examen konden spreiden over langere tijd. Ook kregen leerlingen een extra herkansing voor het centraal examen (twee in totaal). Daarnaast mochten leerlingen één vak niet laten meetellen voor het bepalen van

de uitslag met uitzondering van een van de kernvakken Nederlands, Engels of wiskunde.

## EFFECTIEF STUDEREN

ExCel, ExpertiseCentrum voor Effectief Leren van de Thomas More Hogeschool in België, voerde in 2019–2020 een onderzoek uit naar de instructiestrategieën van docenten in het vavo en de studeerstrategieën van leerlingen in het vavo. Het doel van dit onderzoek was het ontwikkelen van evidence informed materiaal voor beide doelgroepen, geïnspireerd door het best beschikbare wetenschappelijke bewijs, om docenten en leerlingen te ondersteunen bij het effectief en efficiënt (of effectiever en efficiënter) lesgeven en studeren.

Met behulp van trainingen van onderzoekers van Thomas More Hogeschool en de ontwikkelde studeergidsen voor zowel docenten als leerlingen gingen onze docenten aan de slag met het inzetten van effectieve studeerstrategieën in hun lessen. We verwachten dat we de leerlingen hiermee beter voorbereiden op het centraal examen en hun vervolgopleiding.

## LEERLINGTEVREDENHEID

In november 2021 namen we de leerlingtevredenheidsenquête af met hulp van Kwaliteitscholen. Onze benchmark zijn daarbij de scholen voor voortgezet onderwijs. We hebben mooie resultaten behaald. Zowel op pedagogisch bekwaam als didactisch bekwaam scoren onze docenten boven de benchmark voortgezet onderwijs.

## INZET SUBSIDIEGELDEN

Om leerlingen nog beter op hun eindexamen voor te bereiden, hebben we de subsidies Inhaal- en ondersteuningsprogramma's (IOP) en het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) ingezet op:

- cognitieve ontwikkeling: pluslessen van alle vakken;
- ontwikkeling executieve vaardigheden: training metacognitie, studievaardigheden en huiswerkklassen;
- sociaal-emotionele ontwikkeling: training Lab for life en stressreductietrainingen;
- professionalisering onderwijs: verduurzamen Flipping the classroom;
- professionalisering docenten: trainingen Effectief studeren en Waarderend perspectief.

## Aantal inschrijvingen

Het VAVO Rijnmond College is 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 2021-2022 hebben we 25 procent minder leerlingen.

## RESULTATEN

Het VAVO Rijnmond College voldoet wat betreft het verschil schoolexamen en centraal examen (SE-CE) aan de inspectienorm. Voor het CE-cijfer van alle vakken zien we een stijgende lijn vanaf 2017.

## 9.2 – SAMENWERKINGSSCHOOL TECHNIEK COLLEGE ROTTERDAM

In 2021 heeft Techniek College Rotterdam, net als in het jaar daarvoor, voor diverse uitdagingen gestaan met betrekking tot de coronapandemie. 2021 was een jaar waarin het onderwijs werd beperkt door intensieve maatregelen. Dit had een grote impact op onze studenten en medewerkers. Opnieuw is veel gevraagd van het onderwijs, personeel en de studenten. Ondanks dit heeft Techniek College Rotterdam stappen gezet in de ontwikkeling. Alles op alles is gezet om het best mogelijke onderwijs te bieden, waarin de student centraal staat.

### Flexibiliteit

De behoefte aan flexibiliteit is sinds de coronapandemie versterkt, omdat de verschillen tussen de vorderingen van studenten alleen maar groter zijn geworden. Hier is op verschillende manieren op ingespeeld. Zo maakten diverse studenten gebruik van de vakantiescholen van Albeda en Zadkine. Ook is er vanuit de IOP-subsidie Techniek College-breed een programma aangeboden voor extra lessen Nederlands. Op teamniveau werden, afhankelijk van behoefte, extra (inhaal)lessen aangeboden en/of huiswerkklassen opgezet. Vanuit de NPO-gelden is daarnaast stevig ingezet op een kwaliteitsslag van de gehele organisatie, gebaseerd op de strategische ambities.

### STRATEGISCHE AMBITIES '25

In de afgelopen periode van vijf jaar, de periode van consolidatie en standaardisatie, heeft het samenwerkingsverband steeds meer vorm gekregen sinds de oprichting in 2016. Dit heeft mooie resultaten opgeleverd, zoals een goed kwaliteitssysteem en examenorganisatie, een gezamenlijke onderwijsvisie en een visie op extra begeleiding, een gezonde financiële huishouding en een sterke stijging van de medewerkerstevredenheid. Techniek College Rotterdam is daarmee in de volgende fase van ontwikkeling gekomen: de fase van hogere kwaliteit en effectiviteit. Om hier te komen, zijn verschillende strategische doelen voor 2021-2025 vastgesteld. De focus lag in 2021 op het actualiseren en stroomlijnen van het onderwijsportfolio, het verbeteren van de positie van en de begeleiding bij de BPV, en het verbeteren van de basisbegeleiding van studenten door middel van studieloopbaanbegeleiding.

### ONDERWIJSVISIE

In 2020 is de onderwijsvisie ontwikkeld. Samengevat gaat de onderwijsvisie uit van gepersonaliseerd leren, als onderdeel van een gemeenschap, met toekomstgericht onderwijs in een reële praktijkcontext. De student staat centraal en de onderwijsteams staan gezamenlijk om de student heen, als supporter van de student. In 2021 is verder gewerkt aan de uitwerking van deze visie. Onder andere zijn het nieuw opgestelde pedagogisch kader en de visie op extra begeleiding in lijn met de onderwijsvisie.

### EXTRA BEGELEIDING VAN STUDENTEN

In het voorjaar van 2021 is de visie op extra begeleiding vastgesteld. Deze visie kent drie uitgangspunten: (1) de begeleiding is gericht op het zelfstandig laten

functioneren in de loopbaan en het leven, waardoor we uitgaan van een brede aanpak, (2) de begeleider functioneert als generalist met specialisme voor specifieke vragen, en (3) de begeleiding bestaat uit informeel en direct interveniëren. Aan elke klas is een begeleider van het begeleidingsteam gekoppeld. Daardoor zijn de lijnen tussen SLB-er en begeleider ingekort. Dat vergemakkelijkt de samenwerking en verlaagt de drempel om studenten in contact te brengen met het begeleidingsteam.

### OPLEIDINGENPORTFOLIO

Als het gaat om het opleidingsportfolio, dan streeft TCR naar een actueel en met de arbeidsmarkt op de behoefte afgestemd onderwijsaanbod dat beheersbaar kan worden uitgevoerd. Doel is daarbij de administratielast te verlagen (door o.a. reductie van het aantal crebo's) en verbreding en realisatie van cross-overs. In 2021 zijn vijf clusters benoemd waarin we ons portfolio onderverdelen, naast verschillende thema's die Techniek College-breed aandacht krijgen zoals energietransitie en ondernemerschap.

### BEROEPSPRAKTIJKVORMING (BPV)

Eind 2020 is een Techniek College-breed BPV-platform opgericht, welke in 2021 meer vorm heeft gekregen. BPV-coördinatoren komen hier bij elkaar vanuit verschillende teams. Het platform weet elkaar te vinden voor uitwisseling over BPV-gerelateerde zaken, waaronder onderwerpen die gerelateerd zijn aan kwaliteitszorg. Het gaat dan onder meer om de uitkomsten van de JOB-monitor, de ontwikkeling van het BPV-handboek, BPV-enquêtes, teamplannen en zelfevaluaties.

### PEDAGOGISCH-DIDACTISCH HANDELEN

Na gesprekken met alle geledingen in de organisatie is in 2021 het pedagogisch kader voor Techniek College Rotterdam opgesteld. Gesprekken zijn gevoerd met docenten, studenten, niet-onderwijzend personeel en het managementteam. Het pedagogisch kader dat is ontstaan, is een samenspel van (mede)studenten, docenten en ondersteuners, met als doel dat de student zich ontwikkelt tot persoon, beroepsbeoefenaar en burger. Er zijn gezamenlijke waarden voor het pedagogisch klimaat opgesteld.

Daarnaast hebben in veel teams scholingen, trainingen en coachingstrajecten plaatsgevonden gericht op het pedagogisch-didactisch handelen, waarbij vaak expliciete aandacht is besteed aan het online lesgeven. Ondanks begeleiding gebeurt het nog regelmatig dat startende docenten uitstromen. Om die reden is een plan opgesteld om de basisstructuur van de werkplekbegeleiding verder te verbeteren, waarbij een netwerk van werkplekbegeleiders is opgebouwd verdeeld over de verschillende locaties en teams van Techniek College Rotterdam.

### KWALITEITSBORGING

Techniek College Rotterdam heeft nu een brede, actieve studentenraad. Deze groep enthousiaste studenten praat mee over belangrijke ontwikkelingen en voorstellen in het college, waaronder de strategische ambities en huisvestingsplannen. Ook op teamniveau wordt actief ingezet op studentconsultatie, waaronder met decentrale studentenraden, studentenarena's en studentenquêtes. De onderwijsteams zijn inmiddels bekend met de kwaliteitszorgcyclus van Techniek College Rotterdam. Er wordt gewerkt met uniforme formats bij bijvoorbeeld de zelfevaluaties en teamplannen. Doelen en maatregelen worden frequent gemonitord, waarbij de informatie uit PowerBI behulpzaam is.

### INSPECTIE

Na het start kwaliteitsonderzoek en diverse herstelonderzoeken op teamniveau, vond in het najaar van 2021 het eerste vierjaarlijks onderzoek plaats door de inspectie bij Techniek College. Via diverse horizontale en verticale verificatie-activiteiten is de bestuursstandaard Besturing, kwaliteitszorg en ambitie (BKA) onderzocht. Het onderzoek is met positief resultaat afgerond. De uitkomsten van het vierjaarlijks onderzoek zijn een stimulans om door te gaan op de weg die we zijn ingeslagen en bieden daarnaast duidelijke aanknopingspunten voor de komende periode.

### EXPLOITATIERESULTAAT

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. Techniek College Rotterdam is een samenwerkingschool

zonder een eigen BRIN nummer. Beide colleges van bestuur zijn bestuurlijk integraal verantwoordelijk. De verdeling van de inkomsten en uitgaven is vastgesteld obv een verdeelsleutel 60% Zadkine en 40% Albeda. De verdeelsleutel weerspiegelt de grootte van het aandeel van Albeda en Zadkine in de gezamenlijk en geïntegreerd te leveren (onderwijs)prestaties. Resultaten worden daarom verdeeld op basis van de verhouding 40 Albeda - 60 Zadkine.

Het behaalde resultaat over boekjaar 2021 bedraagt € 2,15 miljoen en komt, in de overeengekomen verhouding, ten gunste van het eigen vermogen van Albeda en Zadkine. In de begroting is uitgegaan van een positief resultaat van € 0,5 miljoen. Het hogere dan begrote resultaat (€ 1,7 miljoen) is met name veroorzaakt door het positieve resultaat op de additioneel verkregen lumpsum middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO).

Staat van baten en lasten (x € 1.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Rijksbijdragen	60.450	56.017	57.721
Werk in opdracht van derden	825	870	895
Les- en Examengelden	440	539	413
Overige baten	720	473	499
<b>Totaal baten</b>	<b>62.435</b>	<b>57.899</b>	<b>59.528</b>
Personele lasten	37.702	34.627	35.317
Programmalasten	1.982	1.516	2.280
Afschrijvingen	613	648	676
Overige lasten	20.615	20.608	20.453
<b>Totaal lasten</b>	<b>60.282</b>	<b>57.399</b>	<b>58.726</b>
<b>Totaal resultaat*</b>	<b>2.153</b>	<b>500</b>	<b>802</b>

\* Techniek College Rotterdam betreft een samenwerkingsverband van ROC's Albeda en Zadkine. De resultaten van Techniek College Rotterdam komen in de verhouding 40-60 toe aan Albeda en Zadkine. Zij hebben dit aandeel verwerkt in de jaarrekening.

De totale gerealiseerde baten bedroegen € 62,4 miljoen t.o.v. een begroting van € 57,9 miljoen. Dit is met name te danken aan de NPO subsidies en de extra lumpsum (€ 3,8 miljoen) die pas na het opstellen van de begroting 2021 zijn toegekend, alsmede de hogere dan begrote looncompensatie (€ 0,5 miljoen) in de lumpsumvergoeding.

De personeelsformatie van Techniek College Rotterdam was in 2021 begroot op 405 fte's en het gemiddelde aantal fte's gedurende het verslagjaar 2021 bedroeg 404 fte's. De bezetting is derhalve nagenoeg in lijn met de geplande inzet. De personele lasten van intern personeel zijn € 0,6 miljoen hoger dan begroot door de compensatie n.a.v. de gemaakte CAO afspraken. De personele lasten van extern personeel zijn € 1,8 miljoen hoger dan begroot. Dit heeft te maken met het NPO-programma waarmee de extra inzet voor de inhaal- en ondersteuningsprogramma's en het subsidieprogramma 'Extra Hulp Voor De Klas' is gerealiseerd. De programmakosten vallen bijna € 0,5 miljoen hoger uit door hogere kosten van leermiddelen, software licenties, (ontwikkeling van) digitaal lesmateriaal en hogere examenkosten.





# 10. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

# INHOUD GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

## 10.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

- 10.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2021
- 10.1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2021
- 10.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021
- 10.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling
- 10.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2021
- 10.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa
- 10.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2021
- 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 staat van baten en lasten over 2021
- 10.1.10 Wet normering topinkomens
- 10.1.11 Enkelvoudige balans per 31 december 2021
- 10.1.12 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021
- 10.1.13 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening
- 10.1.14 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2021
- 10.1.15 Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021
- 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

155

158

159

160

161

171

178

179

180

184

193

197

198

199

199

202

203

205

205

205

205

205

208

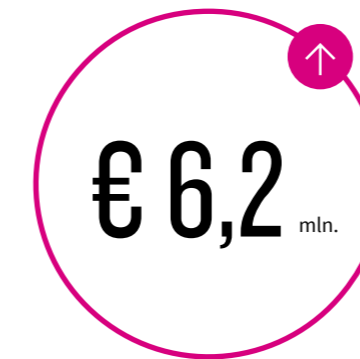
# FINANCIËLE KENGETALLEN 2021

## RESULTAAT

2020

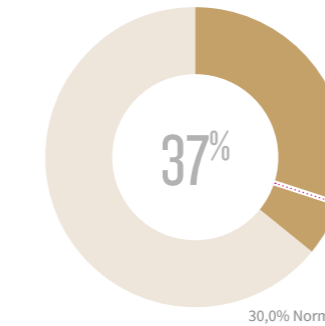


2021

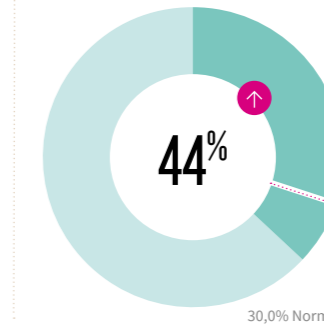


## SOLVABILITEIT 2

2020

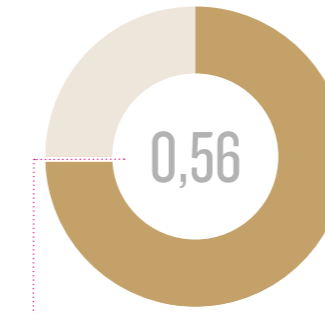


2021

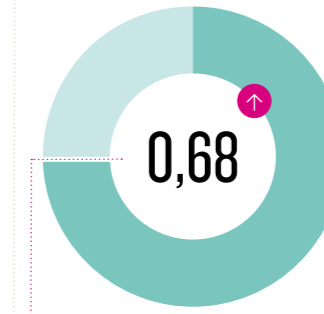


## CURRENT RATIO

2020

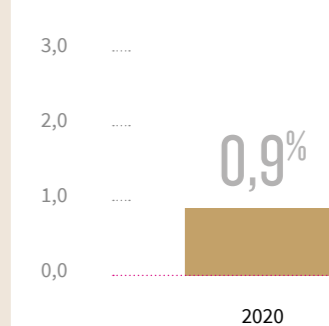


2021

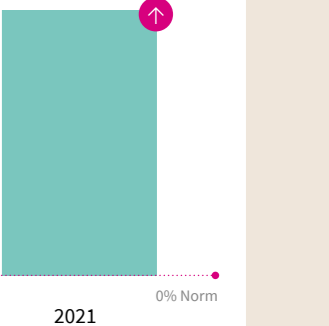


## RENTABILITEIT

2020



2021



# 10.1 – GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

## 10.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2021

(na resultaatbestemming)

(x € 1.000)	Ref.	31-dec-2021	31-dec-2020
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	1	84.918	85.095
Totaal vaste activa		84.918	85.095
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	2	51	91
Debiteuren en overige vorderingen	3	3.321	5.020
Liquide middelen	4	22.800	17.498
Totaal vlottende activa		26.172	22.609
<b>Totaal activa</b>		<b>111.090</b>	<b>107.704</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Groepsvermogen</b>			
Publiek gefinancierd vermogen	5	27.696	21.459
Vermogen ontstaan uit private activiteiten		10.712	10.712
Totaal groepsvermogen		38.408	32.171
<b>Vorzieningen</b>	6	10.447	7.441
<b>Langlopende schulden</b>	7	23.860	27.550
<b>Kortlopende schulden</b>	8	38.375	40.542
<b>Totaal passiva</b>		<b>111.090</b>	<b>107.704</b>

## 10.1.2 GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2021

(x € 1.000)	Ref.	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
<b>BATEN</b>				
Rijksbijdragen	9	163.092	149.151	144.823
Overige overheidsbijdragen en subsidies	10	4.797	1.093	3.876
College-, cursus- en examengelden		1.325	1.353	1.230
Opbrengsten werk in opdracht van derden	11	3.055	3.437	3.467
Overige bedrijfsopbrengsten	12	4.850	1.533	3.491
<b>Totaal baten</b>		<b>177.119</b>	<b>156.567</b>	<b>156.887</b>
<b>LASTEN</b>				
Personeelskosten	13	134.361	121.050	119.685
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa				
	14	9.275	9.252	9.023
Huisvestingskosten	15	11.189	10.976	11.279
Overige bedrijfskosten	16	15.661	14.795	15.065
<b>Totaal lasten</b>		<b>170.486</b>	<b>156.073</b>	<b>155.052</b>
<b>SALDO BATEN EN LASTEN</b>		6.633	494	1.835
Financiële baten en lasten	17	-356	-446	-398
Belastingen	18	-39	-48	-10
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>		<b>6.238</b>	<b>0</b>	<b>1.427</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>				
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>				
Toevoeging/(onttrekking):				
Publiek gefinancierd vermogen		5.914	0	1.110
Vermogen ontstaan uit private activiteiten		324	0	317
		<b>6.238</b>	<b>0</b>	<b>1.427</b>

Een gedetailleerde verschillenanalyse is opgenomen bij 10.1.9.



### 10.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2021

(x € 1.000)	Ref.	2021	2020
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Resultaat excl. financiële baten en lasten en belastingen		6.633	1.835
Aanpassingen voor:			
• afschrijvingen en overige waardeverminderingen	1, 14	9.275	9.023
• mutaties voorzieningen	6	3.006	-247
		12.281	8.776
Veranderingen in werkkapitaal:			
• voorraden	2	40	59
• vorderingen	3	1.699	-647
• kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8	-2.210	3.282
		-471	2.694
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		18.443	13.305
Ontvangen interest	17	2	0
Betaalde interest	17	-356	-398
		-354	-398
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		18.089	12.907
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings materiële vaste activa	1	-9.208	-8.158
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	111	771
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-9.097</b>	<b>-7.387</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Aflossing langlopende schulden	8	-3.690	-3.690
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-3.690</b>	<b>-3.690</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>5.302</b>	<b>1.830</b>
Stand geldmiddelen per 1 januari		17.498	15.668
Stand geldmiddelen per 31 december		22.800	17.498
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>5.302</b>	<b>1.830</b>

**Toelichting:** De analyse van de ontwikkeling van kasstromen ten opzichte van voorgaand jaar en ten opzichte van de begroting is opgenomen bij 9.2.9.

### 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 2021, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2021.

##### 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. In het bestuursverslag is uitgebreid ingegaan op de effecten van het Corona virus op het onderwijs, onze studenten en onze medewerkers. De gevolgen voor onze financiële resultaten en operationele kasstromen zijn vooralsnog beperkt gebleven. Ook voor de middellange en lange termijn verwachten wij dat de financiële gevolgen beperkt blijven. Dit komt onder andere omdat de grootste inkomstenbron (de Rijksbekostiging op basis van t-2) voor de komende jaren verzekerd is, wat ook

geldt voor de gelden uit de kwaliteitsafspraken tot en met 2022. Daarnaast is er nog voldoende ruimte voor bijsturing in de kasstromen. Wij blijven de ontwikkelingen en risico's continu monitoren.

Hoewel nog enigszins onzeker, zijn wij op dit moment van mening dat de gevolgen van het Corona virus geen materieel negatief effect zullen hebben op onze financiële conditie of liquiditeit. De jaarrekening 2021 is door het College van Bestuur dan ook opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

##### Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar met uitzondering van hetgeen in de volgende paragraaf is toegelicht.

##### Stelselwijziging

Gedurende 2021 hebben geen stelselwijzigingen plaatsgevonden.

##### Schattingswijziging

Gedurende 2021 heeft een herijking plaatsgevonden van de restwaarde van panden. Met als gevolg een toename van de afschrijvingkosten.

##### 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 in 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	2021: 368	2021:163	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.
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	2021: 0	2021: 0	Dit is een initiatief van Zadkine en het Grafisch LyceumRotterdam met als doel het beheren van het Technikongebouw (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 2019.
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; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

### Verbonden rechtspersonen

Verbonden rechtspersonen zijn naast de genoemde groepsmaatschappijen en deelnemingen, rechtspersonen waar Zadkine invloed van betekenis kan uitoefenen met kapitaalbelangen of doordat Zadkine medewerkers bestuursfuncties uitoefenen in andere rechtspersonen. Deze bestuursfuncties komen voort uit het uitoefenen van hun functies binnen Zadkine.

### 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, staat van baten en lasten 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 gebruikspatroon, worden deze bestanddelen 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 - 3,33 %
- Terreinen in erfpacht 4,8 - 6,25%
- Renovaties gebouwen en terreinen 6,67%
- Verbouwingen 10-20%
- Installaties gebouwen 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 staat van baten en lasten.

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 staat van baten en lasten 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 directe 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.

<b>Kredietrisico</b>	Vorderingen zijn niet geconcentreerd bij één of enkele afnemers. Kredietrisico's zijn daarom beperkt.
<b>Renterisico en kasstroomrisico</b>	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)bestorting 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 5%.

#### 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 in 2022.

#### Voorziening transitievergoeding Wet Arbeidsmarkt in Balans

Deze voorziening betreft een inschatting van de te betalen transitievergoeding aan medewerkers met een tijdelijk dienstverband die eind 2021 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 staat van baten en lasten 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 pensioenfondsen. 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 2021 bedroeg de dekkingsgraad 103,9%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 126,1%. 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-2021	31-dec-2020
<b>ACTIVA</b>		
<b>1. Materiële vaste activa</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	66.977	70.305
Machines en installaties	3.245	894
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	10.647	11.868
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	4.049	2.028
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>84.918</b>	<b>85.095</b>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
Boekwaarde per 1 januari	85.095	86.733
Bij: investeringen	9.208	8.158
Af: afschrijvingen	9.275	9.023
Af: boekwaarde terugname geheel afgeschreven activa	0	2
Af: desinvesteringen	110	771
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>84.918</b>	<b>85.095</b>

#### Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 9.1.6 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). Investeringsactiviteiten hebben betrekking op renovaties en verbouwingen (€ 4 mln.), meubilair en inventaris (€ 0,9 mln.) en ICT (€ 4,3 mln.). Zadkine heeft per ultimo 2021 circa € 1,4 mln. aan investeringsverplichtingen die in 2022 worden afgewikkeld.

(x € 1.000)	31-dec-2021	31-dec-2020
<b>2. Voorraden</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Edelmetalen en gereedschappen	48	66
Voorraad restauratieve voorzieningen	3	25
<b>Totaal voorraden</b>	<b>51</b>	<b>91</b>

**Toelichting:**

Een voorziening voor incurantheid wordt niet noodzakelijk geacht.

(x € 1.000)	31-dec-2021	31-dec-2020
<b>3. Debiteuren en overige vorderingen</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vorderingen op debiteuren	766	1.077
Vorderingen op studenten	846	773
Overige vorderingen	270	257
Vooruitbetaalde kosten	1.129	1.039
Overige overlopende activa	659	2.361
Voorziening oninbaarheid	-349	-487
<b>Totaal debiteuren en overige vorderingen</b>	<b>3.321</b>	<b>5.020</b>

**Toelichting:**

Vorderingen op debiteuren hebben overwegend betrekking op facturatie van maatwerk, verhuur van ruimte, detachering en Educatie activiteiten. De vooruitbetaalde kosten hebben voornamelijk betrekking op huur van gebouwen en softwarelicenties. De overige overlopende activa dalen met € 1,6 mln door een afname van vorderingen op Albeda voor € 0,9 mln: afrekenen in 2021 van Plusmiddelgelden voor € 0,6 mln. en een lagere vordering uit hoofde van door Albeda gefactureerd wettelijk cursusgeld TCR van € 0,3 mln en door een eenmalige reclassificatie in 2020 van € 0,5 mln. De voorziening oninbaarheid die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 349k (2020: € 487k). In 2021 was er sprake van een vrijval ten gunste van het resultaat van € 87k (2020 een dotatie ten laste van het resultaat van € 3k). Onttrokken aan de voorziening is in 2021 € 51k (2020: € 116k). De vrijval in 2021 komt voort uit een lager gefactureerd bedrag in 2021 als gevolg van de halvering wettelijk cursusgeld door OCW. Onder de post debiteuren en overige vorderingen zijn geen posten inbegrepen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

(x € 1.000)	31-dec-2021	31-dec-2020
<b>4. Liquide middelen</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bankrekeningen	22.793	17.486
Kassen	7	12
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>22.800</b>	<b>17.498</b>

**Toelichting:**

Er zijn bankgaranties afgegeven voor € 198K. Verder zijn de liquide middelen vrij beschikbaar. Zadkine beschikt over een kredietlimiet van € 13,6 miljoen bij het Ministerie van Financiën.

(x € 1.000)	31-dec-2021	31-dec-2020
<b>PASSIVA</b>		
<b>5. Groepsvermogen</b>		
<i>Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:</i>		
Publiek gefinancierd vermogen	27.696	21.458
Vermogen ontstaan uit private activiteiten	10.712	10.712
<b>Totaal groepsvermogen</b>	<b>38.408</b>	<b>32.170</b>

(x € 1.000)	Saldo per 1-jan-2021	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2021
<b>Publiek gefinancierd vermogen</b>				
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Publiek gefinancierd vermogen	21.458	5.914	0	27.372
<b>Totaal kapitaal</b>	<b>21.458</b>	<b>5.914</b>	<b>0</b>	<b>27.372</b>
<b>Vermogen ontstaan uit private activiteiten</b>				
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Vermogen ontstaan uit private activiteiten	10.712	324	0	11.036
<b>Totaal bestemmingsreserves</b>	<b>10.712</b>	<b>324</b>	<b>0</b>	<b>11.036</b>

(x € 1.000)	Saldo per 1-jan-2021	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2021
<b>6. Voorzieningen</b>					
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>					
Wachtgelden	2.132	1.500	682	-	2.950
Jubileumuitkeringen	806	710	57	-	1.459
Educatie 2010	743	144	256	-	631
Sociaal plan 2012	142	-	26	10	106
Sociaal plan 2013	100	18	45	-	73
Seniorenverlof	2.881	1.468	-	-	4.349
Verlieslatende activiteiten	500	500	-	500	500
Transitievergoeding	137	334	-	92	379
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>7.441</b>	<b>4.674</b>	<b>1.066</b>	<b>602</b>	<b>10.447</b>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

(x € 1.000)	31-dec-2021	31-dec-2020
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.908	2.334
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	7.539	4.119
hiervan > 5 jaar	2.326	988

**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 Wachtgelden stijgt door een toename van ww- en bww verplichtingen per eind 2021.

De voorziening Jubileumuitkeringen stijgt door herijking van de onderliggende uitgangpunten.

De voorziening Seniorenverlof stijgt door gewijzigde inschattingen van verplichtingen Seniorenverlof op basis van analyses van ontwikkelingen in het deelnemersbestand.

De invoering van de Wet Arbeidsmarkt in Balans stijgt als gevolg van een forse toename van het aantal medewerkers met een tijdelijk dienstverband per eind 2021 in verband met het realiseren van extra arbeidsinzet op de NPO-trajecten.

(x € 1.000)	31-dec-2021	31-dec-2020
<b>7. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Schulden uit hoofde van schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën	23.860	27.550
<b>Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>	<b>23.860</b>	<b>27.550</b>

(x € 1.000)	2021	2020
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>		
Stand per 1 januari	31.240	34.930
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	3.690	3.690
Stand per 31 december	<b>27.550</b>	<b>31.240</b>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	3.690	3.690
<b>Stand langlopende schulden per 31 december</b>	<b>23.860</b>	<b>27.550</b>

*Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:*

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	3.690	3.690
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	23.860	27.550
hiervan > 5 jaar	15.900	17.890

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage 10.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2021.

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 2021 circa € 16 mln.). In 2021 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 vak ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in het kader van deze financiering een garantstelling uitgewerkt voor het ministerie van Financiën.



(x € 1.000)	31-dec-2021	31-dec-2020
<b>8. Overige kortlopende schulden</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Crediteuren	4.883	3.088
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	3.690	3.690
Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.884	5.443
Schulden terzake pensioenen	1.638	1.491
Nog te betalen salarissen (eenmalige uitkering)	287	254
<u>Overige schulden:</u>		
Te verrekenen inzake VAVOR	558	2.025
Te verrekenen inzake TCR	853	872
<u>Nog te betalen kosten:</u>		
Rente	175	198
<u>Vooruitontvangen opbrengsten:</u>		
Studentbijdragen	310	973
Geoormerkte subsidies Ministerie van OCW	5.804	6.235
Bijdragen gemeenten, provincies, overige	1.775	966
Vooruitgefactureerde bedragen contractenonderwijs	983	759
Vakantiegeld en vakantiedagen	5.290	4.807
Doorbetalingsverplichting langdurige zieken en transitievergoedingen	2.116	1.389
<u>Overige overlopende passiva:</u>		
Energie en heffingen	410	913
Te betalen ICT	317	423
Cursusgeld	0	1.507
Vooruitontvangen overige subsidies (o.a. Educatie)	250	1.913
Overige overlopende passiva	3.152	3.596
<b>Totaal overige kortlopende schulden</b>	<b>38.375</b>	<b>40.542</b>

**Toelichting:**

De stijging van de post crediteuren met € 1,8 mln. kent geen specifieke oorzaak.

De te verrekenen bedragen inzake VAVOR betreft de afrekening met Albeda College (40% aandeel). De daling wordt veroorzaakt door een vrijval van verplichtingen in 2021.

Inzake het samenwerkingsverband TCR is eind 2021 sprake van per saldo nog een verplichting aan Albeda College van € 853K. 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 geoormerkte subsidies nemen af als gevolg van hogere bestedingen ten opzichte van de ontvangsten van de NPO gelden. Zie ook de toelichting in de paragraaf Rijksbijdragen. Vooruitontvangen Gemeentelijke en overige overheidsbijdragen nemen toe als gevolg van het voor € 0,8 mln. vooruitontvangen van Plusmiddelen per eind 2021.

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 toename komt door meer langdurigzieken per eind 2021.

Wettelijk cursusgeld betreft het cumulatief saldo van door OCW ingehouden wettelijk cursusgeld en door Zadkine gefactureerd wettelijk cursusgeld. De post is in 2021 vrijgevallen ten gunste van de regel Diverse overige opbrengsten vanwege regelgeving en gewijzigde inzichten. De afname van de vooruitontvangen subsidies Educatie/VAVO wordt verklaard door vrijval van reserveringen betreffende verplichtingen die verjaard zijn. Te betalen energie en heffingen daalt vanwege afrekeningen voorgaande jaren.

Overige overlopende passiva betreffen ontvangen prestaties waar nog geen factuur voor ontvangen is. De lagere stand kent geen specifieke oorzaak en

wordt voor een deel verklaard door de hoge crediteurenstand (zie hiervoor) eind van het jaar.

**15. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa**

**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. De hoogte van dit recht kan per balansdatum niet betrouwbaar worden ingeschat.

Huurverplichtingen

De huidige huurverplichtingen van Zadkine zijn voor de komende jaren als volgt:

2022: € 3,1 miljoen  
 2023: € 3,0 miljoen  
 2024: € 3,0 miljoen  
 2025: € 2,9 miljoen  
 2026 en verder: € 42,9 miljoen (2020 46,2 miljoen)

Bankgaranties

Per eind 2021 is één bankgarantie afgegeven van € 198k. Dit gaat om de huur van het pand mr. Kesperstraat te Schoonhoven.

Fiscale eenheid

Zadkine vormt c.q. vormde samen met Zadkine Contract Activiteiten B.V. en 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. Per 14 april 2019 maakt Zadkine Contract Activiteiten B.V. geen deel meer uit van deze fiscale eenheid vanwege liquidatie van deze vennootschap.

### 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
<b>Stand per 1 januari 2021</b>					
- aanschafwaarde	131.870	894	50.743	2.028	185.535
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	-61.565	0	-38.875	0	-100.440
Boekwaarde per 1 januari 2021	<b>70.305</b>	<b>894</b>	<b>11.868</b>	<b>2.028</b>	<b>85.095</b>
<b>Correcties per primo jaar</b>					
- Aanschafwaarde	724	0	-3.684	3	-2.957
- Cumulatieve afschrijvingen	-724	0	3.682	0	2.958
per saldo	0	0	-2	3	1
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
- investeringen	801	2.913	1.837	3.657	9.208
- ingebruikname	485	-485	1.605	-1.605	0
- afschrijvingen	-4.614	0	-4.661	0	-9.275
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0
- terugname geheel afgeschreven activa					
aanschafwaarde	-5.972	0	-9.346	0	-15.318
cumulatieve afschrijvingen	5.972	0	9.346	0	15.318
per saldo	0	0	0	0	0
- desinvesteringen					
aanschafwaarde	0	-77	-1.487	-34	-1.598
cumulatieve afschrijvingen	0	0	1.487	0	1.487
per saldo	0	-77	0	-34	-111
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<b>-3.328</b>	<b>2.351</b>	<b>-1.219</b>	<b>2.018</b>	<b>-178</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>					
- aanschafwaarde	127.901	3.245	39.481	4.049	174.676
- cumulatieve afschrijvingen	-60.924	0	-28.834	0	-89.758
Boekwaarde per 31 december 2021	<b>66.977</b>	<b>3.245</b>	<b>10.647</b>	<b>4.049</b>	<b>84.918</b>
Afschrijvingspercentage	2 - 33%	n.v.t.	10% - 20%	n.v.t.	

Van de totale boekwaarde van Inventaris en apparatuur van € 10,6 mln. is circa € 2 mln. geactiveerde software en dus immaterieel van aard.

### 10.1.7 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2021

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%	12.000	0	1.000	11.000	6.000	11	lineair	1.000	Onroerend goed
Ministerie van Financiën	20-dec-12	17.000	10	Hypothecair	1,08%	3.400	0	1.700	1.700	0	1	lineair	1.700	Onroerend goed
Ministerie van Financiën	15-jul-16	19.800	20	Hypothecair	0,61%	15.840	0	990	14.850	9.900	15	lineair	990	Onroerend goed
<b>Totaal</b>						<b>31.240</b>	<b>0</b>	<b>3.690</b>	<b>27.550</b>	<b>15.900</b>			<b>3.690</b>	

## 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 2021 is afgesloten met € 6,2 mln. positief resultaat (begroot: € 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 2021. In de paragrafen hierna worden de ontwikkelingen gedurende 2021 ten opzichte van de begroting 2021 en ten opzichte van voorgaand jaar toegelicht.

### Ontwikkeling van de balansposities

De balans ultimo 2021 ligt in lijn met 2020, maar kent verschillen ten opzichte van de begroting 2021 die hieronder worden toegelicht (bedragen x € 1.000.000).

### Geconsolideerde balans

(x € 1.000.000)	Ultimo 2021	Begroot 2021	Ultimo 2020
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	85	96	85
Liquide middelen	23	5	18
Overige vlottende activa	3	13	5
<b>Totaal activa</b>	<b>111</b>	<b>114</b>	<b>108</b>
<b>PASSIVA</b>			
Eigen vermogen	39	32	32
Voorzieningen	10	6	7
Langlopende schulden	24	39	28
Kortlopende schulden	38	36	41
<b>Totaal Passiva</b>	<b>111</b>	<b>114</b>	<b>108</b>

### Afwijkingen realisatie 2021 versus begroting 2021

**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 een hoger financieel resultaat, uitstel van investeringen en eerder ontvangen van het resultaatsafhankelijke deel van de kwaliteitsgelden.

**Eigen Vermogen:** neemt toe met het resultaat over 2021.

**Voorzieningen:** stijgen door enerzijds herijking van uitgangspunten en anderzijds door hogere instroom in o.a. de ww/bww voorziening.

**Langlopende schulden:** in de begroting was rekening gehouden met aantrekken van een lening maar door uitstel van investeringen, is dit ook uitgesteld.

**Kortlopende schulden:** in de begroting was uitgegaan dat de volledige NPO-subsidies als opbrengst wordt verantwoord, eind 2021 is een deel verantwoord als vooruit ontvangen.

### Afwijkingen realisatie 2021 versus realisatie 2020

De balans ultimo 2020 ligt in lijn met die van 2019. Langlopende Leningen dalen door aflossingen. Kortlopende schulden zijn hoger door de hiervoor vermelde subsidie.

### Ontwikkeling van de resultaten

Het resultaat over 2020 ten opzichte van de begroting 2020 en de realisatie in 2019 is als volgt:

**Geconsolideerde Staat van baten en lasten**

(x € 1.000.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
<b>BATEN</b>			
Rijksbijdrage	164,4	150,6	146,0
Overige rijksbijdragen	4,8	1,1	3,9
Opbrengsten werken voor derden	3,1	3,4	3,5
Overige opbrengsten	4,9	1,5	3,5
<b>Totaal baten</b>	<b>177,2</b>	<b>156,6</b>	<b>156,9</b>
<b>LASTEN</b>			
Personele lasten	134,4	121,1	119,7
Afschrijvingen	9,3	9,3	9,0
Huisvestingslasten	11,2	11,0	11,3
Overige materiële lasten	15,7	14,8	15,1
<b>Totaal lasten</b>	<b>170,6</b>	<b>156,2</b>	<b>155,1</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>6,6</b>	<b>0,4</b>	<b>1,8</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,4</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>6,2</b>	<b>0,0</b>	<b>1,4</b>

*Het resultaat over 2021 ten opzichte van de begroting 2021 en de realisatie in 2020 is als volgt:*

**Rijksbijdrage:** valt hoger uit door een onverwachte en niet begrote compensatie voor loonkosten € 2,4 mln. en een groot deel van de NPO baten ad € 13 mln. zijn opgenomen onder dit kopje en verklaren het grootste deel van het verschil met de begroting.

**Overige overheidsbijdragen:** zijn hoger dan begroot door additionele opbrengsten voor Educatie activiteiten en baten vanuit de Corona subsidie.

**Opbrengsten werken voor derden:** zijn lager dan begroot als gevolg van Corona effecten: minder maatwerk, detacheringen etc.

**Overige opbrengsten:** De stijging t.o.v. begroting betreft de vrijval van de balansposten t.a.v. VAVO (aandeel Zadkine € 0,8 mln.), Educatie (€ 0,8 mln.) en het wettelijk cursusgeld (€ 1,6 mln.).

**Personele lasten:** stijgen door inzet t.b.v. het NPO (€ 9 mln.), loonstijging € 2,1 mln., extra dotaties aan personele voorzieningen (€ 3,2 mln.). Dit wordt gecompenseerd door niet geheel uitvoeren van begrote projecten (impact € 1 mln.).

**Afschrijvingen:** liggen per saldo in lijn, echter er zijn wel degelijk bijzonderheden: definitieve afwikkeling restwaardebepaling € 1,2 mln. en afboeking van activa (€ 0,4 mln.) enerzijds en anderzijds lagere afschrijvingen door uitstel van investeringen.

**Huisvestingslasten:** geen bijzonderheden.

**Overige materiële lasten:** door de groei van het aantal studenten bleek de reductie van cursusgeld groter dan hetgeen Zadkine gecompenseerd kreeg via het NPO (impact negatief € 0,7 mln.). Daarnaast is ook in 2021 een voorziening voor verlieslatende contracten opgenomen van € 0,5 mln.

**Ontwikkeling van de kasstromen**

Uit de tabel met kasstromen blijkt duidelijk dat de afwijking van de gerealiseerde stand van de liquiditeit per ultimo 2020 ten opzichte van de begrote stand, voor een belangrijk deel wordt veroorzaakt door een andere beginstand van de liquide middelen per begin 2019 (namelijk € 15,7 in plaats van € 10,5).

**Geconsolideerd Kasstroomoverzicht**

(x € 1.000.000)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Resultaat	6,2	0,0	1,4
Afschrijvingen	9,3	9,3	9,0
Mutaties voorzieningen	3,0	-0,3	-0,2
Mutaties werkkapitaal	-0,5	-12,5	2,7
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>18,0</b>	<b>-3,5</b>	<b>12,8</b>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investeringen	-9,2	-18,7	-8,1
Desinvesteringen	0,1	0,0	0,8
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-9,1</b>	<b>-18,7</b>	<b>-7,3</b>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opname lening	0,0	15,0	0,0
Aflossing lening	-3,7	-3,7	-3,7
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-3,7</b>	<b>11,3</b>	<b>-3,7</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>5,2</b>	<b>-10,9</b>	<b>1,8</b>
Beginsaldo liquide middelen	17,5	16,1	15,7
Mutatie liquide middelen	5,2	-10,9	1,8
<b>Eindsaldo liquidemiddelen</b>	<b>22,7</b>	<b>5,2</b>	<b>17,5</b>

De bijzonderheden zowel ten opzichte van de begroting als ten opzichte van voorgaand jaar, zijn reeds benoemd:  
Lagere investeringsuitgaven dan begroot en mutatie werkkapitaal met een positief effect ten opzichten van begroot door met name de vooruit ontvangen Corona subsidie.

De liquiditeit is fors hoger dan oorspronkelijk begroot door:

- Hoger resultaat dan begroot;
- Eerder uitbetalen van resultaatsafhankelijke kwaliteitsgelden ad € 8 mln. (onderdeel mutatie werkkapitaal);
- Lagere investeringen dan begroot enerzijds maar anderzijds niet aantrekken van een lening.

### 10.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

(x € 1.000)	2021	2020
<b>BATEN</b>		
<b>9. Rijksbijdragen</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Lumpsum rijksbijdrage	135.600	125.067
Effect verwerking TCR	-1.190	-937
<u>Niet geormerkte rijksbijdrage:</u>		
Kwaliteitsgelden	15.441	14.271
Convenant leerkracht van Nederland	5.014	4.913
<u>Geormerkte rijksbijdrage:</u>		
Schoolmaatschappelijk werk	0	0
Zij-instroom	260	440
Lerarenbeurs	66	145
Regeling Minima	362	300
Inhaal programma NPO	7.469	345
Doorstroom HBO	0	188
Overige	70	91
<b>Totaal</b>	<b>163.092</b>	<b>144.823</b>

#### Toelichting:

De rijksbijdrage is gebaseerd op de bekostigingsbrieven van het Ministerie van OCW. In 2021 is totaal voor € 5,3 mln rijksbijdrage extra ontvangen vanuit NPO gerelateerde regelingen. Zie ook de toelichting bij NPO gelden.

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.

De regeling Kwaliteitsgelden is in 2015 ingegaan In 2021 is de regeling bijgesteld: een deel is sinds 2021 resultaat afhankelijk en wordt via de rijksbijdrage ontvangen en het andere deel blijft investeringsbudget en wordt als subsidie ontvangen (€ 8,4 mln). De mid term review door de commissie kwaliteitsagenda MBO was positief waardoor ook het resultaatafhankelijke deel al is uitgekeerd. De totale ontvangst 2021 is dus 15,4 mln. Om die reden zijn de ontvangen bedragen als bate verantwoord en zijn geen kwaliteitsgelden gereserveerd op de balans per eind 2021.

De gelden betreffende het Convenant Leerkracht van Nederland zijn zowel in 2020 als in 2021 volledig besteed zodat ultimo boekjaar geen bedragen op de balans zijn gereserveerd.

De lagere baten Zij-instromers in 2021 komen voort uit een daling van het aantal afgestudeerden zij-instromers als gevolg van Corona. De lagere baten Lerarenbeurs in 2021 komen voort uit een lager aantal aanvragen voor deze subsidie, ook als gevolg van Corona. De Regeling Minima is gestart met ingang van schooljaar 2016/2017. In 2021 is wederom meer gebruik gemaakt van de regeling door een hogere mate bekendheid bij de studenten.

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. In het kader van deze regeling is in 2020 een bedrag ontvangen van € 4.388k, waarvan als bate is verantwoord € 345k en dus per eind 2020 een bedrag van € 4.035k verantwoord is als vooruit ontvangen.

In 2021 is in het kader van NPO totaal € 5,3 mln via de rijksbijdrage ontvangen: € 3 mln. als eenmalige lumpsum; € 0,5 mln. als compensatie reductie wettelijk cursusgeld en € 1,8 mln. als zogenaamde Corona Envelop. Deze € 5,3 mln. is volledig als bate verantwoord in 2021. Aanvullend op deze rijksbijdrage is in 2021 via diverse NPO-subsidies € 7.048k ontvangen, waarvan € 7.469k als bate is verantwoord en € 187k via VAVO 40% door is gegeven aan Albeda. Derhalve is eind 2021 € 3.427k verantwoord als vooruit ontvangen. Zie ook tabel 9 Overige kortlopende schulden.

De regeling Doorstroom HBO heeft in 2020 voor het eerst tot bijbehorende inspanningen op MBO scholen geleid, met de verantwoorde bate als gevolg. In 2021 is door Corona geen gebuikt gemaakt van deze subsidie.

(x € 1.000)	2021	2020
<b>10. Overige overheidsbijdragen en subsidies</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
<u>Bijdragen Educatie</u>		
WEB/TKV Rotterdam	775	549
Bijdragen ValentineZ	612	437
<u>Overige gemeentelijke bijdragen</u>		
VSV Doeluitkering Jeugd (vasthoudend)	338	384
VSV Convenant	183	184
Plusvoorzieningen	1.337	1.225
ZAT/Schoolmaatschappelijk werk	360	366
ROB	201	0
Leren Loont	17	133
Baten TCR	411	0
Overig	251	95
Overige overheidsbijdragen	312	503
<b>Totaal</b>	<b>4.797</b>	<b>3.876</b>

**Toelichting:**

Educatie bijdragen zijn hoger door een toename van het aantal aanmeldingen voor Taaltrajecten. Leren Loont is in 2021 opgegaan in een nieuwe subsidie ROB (Rotterdams Onderwijs Beleid). De overige overheidsbijdragen bestaan voor € 411k uit baten TCR (2020 : € 320k, verantwoord onder de overige overheidsbijdragen van € 503k). Voor komende uit het positieve verschil tussen het 60% aandeel en de overige overheidsbijdragen die Zadkine zelf gerealiseerd. De overige gemeentelijke bijdragen nemen toe door de afronding en administratieve afwikkeling in 2021 van het project Verbonden met Zuid.

De overige overheidsbijdragen hebben betrekking op het project OSMR en betreffen een compensatie voor de kosten van begeleiding van docenten in opleiding bij de Hogeschool Rotterdam die stage lopen bij Zadkine.

(x € 1.000)	2021	2020
<b>BATEN</b>		
<b>11. Opbrengsten werk in opdracht van derden</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Werk in opdracht voor derden	3.055	3.467
<b>Totaal</b>	<b>3.055</b>	<b>3.467</b>

**Toelichting:**

De afname wordt veroorzaakt door de gevolgen van Corona. Als gevolg van de hiermee samenhangende beperkingen zijn de nodige maatwerktrajecten niet doorgegaan.

(x € 1.000)	2021	2020
<b>12. Overige opbrengsten</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Opbrengsten uit verhuur van locaties	562	520
Detacheringsopbrengsten	322	388
Diverse overige opbrengsten	3.966	2.583
<b>Totaal</b>	<b>4.850</b>	<b>3.491</b>

**Toelichting:**

De toename van de diverse overige opbrengsten wordt verklaard door de vrijval van gereserveerd wettelijk cursusgeld (€ 1,6 mln.), zijnde het positieve verschil tussen inhoudingen op de rijksbijdrage en gefactureerd door Zadkine.

(x € 1.000)	2021	2020
<b>LASTEN</b>		
<b>13. Personeelskosten</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Lonen en salarissen	87.293	82.654
Sociale lasten	12.521	11.622
Pensioenpremies	14.731	12.793
Ontvangen uitkeringen	-503	-523
<i>Andere personeelskosten:</i>		
Dotaties / vrijvallen personele voorzieningen	4.072	1.183
Overige	5.507	3.944
Subtotaal	123.621	111.673
Personeel niet in loondienst	10.740	8.012
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>134.361</b>	<b>119.685</b>
<i>Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE / WTF)</i>		
Onderwijzend personeel (OP)	787	784
Bijzonder ondersteunend beheerspersoneel (BOBP)	173	153
Totaal primair proces	960	937
Algemeen ondersteunend beheerspersoneel (AOBP)	533	524
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<b>1.493</b>	<b>1.462</b>

**Toelichting:**

De toename van de loonkosten komt voort uit prijs- en hoeveelheidseffecten. Prijseffect : de cao-stijging per 1 juli 2020 met 3,35% en per 1 juli 2021 met 1,6% en extra periodes in de schaal hebben een effect van ca € 3 mln. 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 € 3,5 mln.

Voor de toename van de dotaties personele voorzieningen wordt verwezen naar paragraaf 9.5.6. 'voorzieningen'.

De overige personele kosten nemen toe door de reserveringen Vakantiedagen en Langdurig ziek, hogere nascholing- en opleidingskosten alsook door kosten als gevolg van Corona, zoals het sinds 2021 toekennen van thuiswerkvergoedingen en het verschaffen van attenties aan medewerkers in een situatie van veel thuiswerken. De toename van de kosten personeel niet in loondienst is het gevolg van de extra inzet voor het realiseren van de doelstellingen uit de NPO/Corona subsidies.

(x € 1.000)	2021	2020
<b>LASTEN</b>		
<b>14. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
<i>Afschrijvingen:</i>		
Gebouwen en terreinen	3.441	3.189
Inventaris en apparatuur	5.834	5.834
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>9.275</b>	<b>9.023</b>

**Toelichting:**

De beperkte toename van de afschrijvingslasten wordt veroorzaakt door

- Daling reguliere afschrijvingslasten in 2021 (€ 0,4 mln.) als gevolg van het aflopen van afschrijvingstermijnen grote ICT-investeringen
- Daling afwaarderingen van ICT-investeringen in 2021 (€ 0,7 mln.) ten opzichte van 2020
- Hogere afschrijvingslasten in 2021 (€ 0,7 mln.) als gevolg van het naar beneden bijstellen van de restwaarde van panden in 2021.

(x € 1.000)	2021	2020
<b>15. Huisvestingslasten</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Huur	3.819	3.502
Verzekeringen	252	199
Onderhoud	1.675	1.360
Energie- en water	1.654	2.053
Schoonmaakkosten	2.090	2.075
Belastingen en heffingen	670	784
Overige	1.029	1.306
<b>Totaal</b>	<b>11.189</b>	<b>11.279</b>

**Toelichting:**

De diverse huisvestingslasten 2021 liggen in lijn met 2020. Huur is beperkt gestegen door prijseffecten. Onderhoudskosten zijn gestegen als gevolg van het in 2021 door-trekken van het intensiveren van het onderhoudsprogramma, dat mogelijk word gemaakt door lage bezetting van panden door Corona. De kosten van Energie en water zijn gedaald door een incidentele afrekening pand Sportlaan. De Overige kosten dalen met name als gevolg van lagere advieskosten betreffende huisvestingsstrategie en WOZ-advies/bezwaar.

(x € 1.000)	2021	2020
<b>16. Overige bedrijfskosten</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Administratie en beheerskosten	3.050	3.339
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	8.888	8.595
Dotaties en vrijval voorzieningen	-87	3
Overige algemene kosten	3.810	3.128
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>15.661</b>	<b>15.065</b>

**Toelichting:**

Kosten van leermiddelen zijn beperkt toegenomen door als gevolg van inhaaleffect na het eerste Corona jaar. De regel overige algemene lasten bevat een eenmalige kostenpost van € 0,7 mln. Dit betreft kosten wettelijk cursusgeld 20/21. De compensatie door OCW vanwege de halvering van het cursusgeld is verantwoord als aanvullende rijksbijdrage.

(x € 1.000)	2021	2020
<b>17. Financiële baten en lasten</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Rentebaten	2	0
Resultaat deelnemingen	0	0
Subtotaal financiële baten	2	0
Rentelasten	358	398
Resultaat deelnemingen	0	0
Subtotaal financiële lasten	358	398
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-356</b>	<b>-398</b>

**Toelichting:**

Rentelasten hebben betrekking op de rente over de langlopende leningen.

(x € 1.000)	2021	2020
<b>LASTEN</b>		
<b>18. Belastingen</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vennootschapsbelasting ValentineZ	-39	-10
<b>Totaal belastingen</b>	<b>-39</b>	<b>-10</b>

**Toelichting:**

Dit betreft de vennootschapsbelasting over het resultaat van ValentineZ BV.



(x € 1.000)	2021	2020
<b>19. Honoraria accountant</b>		
<i>De honoraria van de accountant over 2021 zijn als volgt:</i>		
1. Controle van de jaarrekening	135	118
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	57	35
3. Fiscale advisering	3	0
4. Niet-controlediensten	0	0
<b>Totaal honoraria accountant</b>	<b>195</b>	<b>153</b>

**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 2020 (€ 55k) respectievelijk 2021 (€ 140k), 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**

**WNT-verantwoording 2021 Zadkine**

De WNT is van toepassing op Zadkine. Het voor Zadkine toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2021 € 209.000 op basis van het bezoldigingsmaximum in het onderwijs, klasse G. De complexiteitspunten per criterium:

1. Driejaars gemiddelde van de totale baten per jaarkalender	9
2. Driejaar gemiddelde van het aantal leerlingen, deelnemers of studenten.	4
3. Gewogen 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	P.F.M. Raets
Funcctiegegevens	Voorzitter College van Bestuur en lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Voorzitter College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling 2021	1-1-2021 - 31-12-2021	1-1-2021 - 31-12-2021	1-1-2021 - 31-8-2021
Omvang dienstverband	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	164.317	152.308	126.327
Beloningen betaalbaar op termijn	23.196	22.693	15.938
<i>Subtotaal</i>	187.513	175.001	142.265
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	209.000	209.000	139.142
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen	0	0	0
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>187.513</b>	<b>175.001</b>	<b>142.265</b>

Bedragen x € 1	M. de Vries	A. Ramawadh	P.F.M. Raets
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	Bedrag van overschrijding is 3.122 en betreft vakantiegeld afrekening bij vertrek. Overschrijding is toegestaan van wege compensatie met onderschrijding voorgaande jaren
Toelichting op vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2020</b>			
<b>Funcctiegegevens</b>	<b>Lid College van Bestuur</b>	<b>Lid College van Bestuur</b>	<b>Voorzitter College van Bestuur</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1-1-2020 - 31-12-2020	1-9-2020 - 31-12-2020	1-1-2020- 31-12-2020
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	154.662	47.676	173.817
Beloningen betaalbaar op termijn	21.590	7.095	22.204
<i>Subtotaal</i>	176.252	54.771	196.021
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	201.000	67.184	201.000
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>176.252</b>	<b>54.771</b>	<b>196.021</b>

Bedragen x € 1	L. Bikker	J.A. Gennissen	J.A. Gennissen	L.H. Barg	A.A.L.M. Lombarts
<b>Funcctiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1-1-2021 - 30-6-2021	1-1-2021 - 30-6-2021	1-7-2021 - 31-12-2021	1-1-2021 - 31-12-2021	1-1-2021 - 31-12-2021
<b>Bezoldiging</b>					
Totale bezoldiging	9.287	6.675	9.441	13.461	13.461
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	15.546	10.364	15.803	20.900	20.900
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	n.v.t.	-	-	-
Totale bezoldiging	9.287	6.675	9.441	13.461	13.461
Totale bezoldiging	9.287	6.675	9.441	13.461	13.461
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

<b>Gegevens 2020</b>					
<b>Funcctiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1-1-2020 - 31-12-2020	1-1-2020 - 31-12-2020	n.v.t.	1-1-2020 - 31-12-2020	1-1-2020 - 31-12-2020
<b>Bezoldiging</b>					
Totale bezoldiging	18.042	12.968	n.v.t.	12.968	12.968
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	n.v.t.	20.100	20.100

Bedragen x € 1	T. Yazir	C.L. Berg	S.T. Bennebroek	F. de Nijs
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
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
<b>Bezoldiging</b>				
Totale bezoldiging	13.461	13.461	13.461	8.445
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	20.900	20.900	20.900	13.113
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totale bezoldiging	13.461	13.461	13.461	8.445
Totale bezoldiging	13.461	13.461	13.461	8.445
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.

<b>Gegevens 2020</b>				
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1-1-2020 - 31-12-2020	1-1-2020 - 31-12-2020	1-1-2020 - 31-12-2020	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>				
Totale bezoldiging	12.968	12.968	12.968	n.v.t.
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	20.100	20.100	20.100	n.v.t.

## 10.1.11 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2021

(na resultaatbestemming)

(x € 1.000)	Ref.	31-dec-2021	31-dec-2020
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa		84.918	85.095
Financiële vaste activa	1	368	206
Totaal vaste activa		85.286	85.301
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden		51	91
Debiteuren en overige vorderingen	2	3.365	5.108
Liquide middelen	3	21.975	16.815
Totaal vlottende activa		25.391	22.014
<b>Totaal activa</b>		<b>110.677</b>	<b>107.315</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Publiek gefinancierd vermogen		27.696	21.459
Vermogen ontstaan uit private activiteiten		10.712	10.712
Totaal eigen vermogen		38.408	32.171
<b>Voorzieningen</b>		10.447	7.441
<b>Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>		23.860	27.550
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>	4	37.962	40.153
<b>Totaal passiva</b>		<b>110.677</b>	<b>107.315</b>

## 10.1.12 ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2021

(x € 1.000)	Ref.	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
<b>BATEN:</b>				
Rijksbijdragen		163.092	149.151	144.823
Overige overheidsbijdragen en subsidies	5	4.185	1.093	3.439
College-, cursus- en examengelden		1.325	1.353	1.230
Opbrengsten werk in opdracht van derden	6	2.912	2.737	3.137
Overige bedrijfsopbrengsten		4.834	1.533	3.491
<b>Totaal baten</b>		<b>176.348</b>	<b>155.867</b>	<b>156.120</b>
<b>LASTEN:</b>				
Personeelskosten	7	133.844	120.587	119.213
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		9.275	9.252	9.023
Huisvestingskosten	8	11.177	10.939	11.244
Overige bedrijfskosten	9	15.624	14.636	14.909
<b>Totaal lasten</b>		<b>169.920</b>	<b>155.414</b>	<b>154.389</b>
<b>SALSO BATEN EN LASTEN</b>				
Financiële baten en lasten	10	-190	-405	-304
Belastingen		0	-48	0
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>		<b>6.238</b>	<b>0</b>	<b>1.427</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>				
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>				
Toevoeging/(onttrekking):				
Publiek gefinancierd vermogen		5.914	0	1.110
Vermogen ontstaan uit private activiteiten		324	0	317
		<b>6.238</b>	<b>0</b>	<b>1.427</b>

## 10.1.13 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING ENKELVOUDIGE JAARREKENING

### 9.1.13.1 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 9.1.4 .

## 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-2021	31-dec-2020
<b>ACTIVA</b>		
<b>1. Financiële vaste activa</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	368	206
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>368</b>	<b>206</b>
<i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>		
Boekwaarde per 1 januari	206	110
Resultaat deelnemingen	162	92
Ontvangen dividend / aflossing leningen	-	4
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>368</b>	<b>206</b>

### Toelichting:

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	Kapitaalbe-lang (in %)	Eigen vermogen
<b>Rechtstreekse kapitaalbelangen &gt;= 20%:</b>				
ValentineZ B.V.	Verzorgen van scholing aan niet hoog opgeleiden	€ 18	100%	<b>2021: 162</b>

**Toelichting:**

Voor additionele informatie wordt verwezen naar 9.1.4.

(x € 1.000)	31-dec-2021	31-dec-2020
<b>2. Debiteuren en overige vorderingen</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vorderingen op debiteuren	612	1.060
Vorderingen op studenten	846	773
Overige vorderingen	270	257
Vooruitbetaalde kosten	1.124	1.039
Overige overlopende activa	862	2.466
Voorziening oninbaarheid	-349	-487
<b>Totaal debiteuren en overige vorderingen</b>	<b>3.365</b>	<b>5.108</b>

**Toelichting:**

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 9.1.5. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) vorderingen van de deelnemingen opgenomen.

(x € 1.000)	31-dec-2021	31-dec-2020
<b>3. Liquide middelen</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bankrekeningen	21.968	16.803
Kassen	7	12
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>21.975</b>	<b>16.815</b>

**Toelichting:** De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

(x € 1.000)	31-dec-2021	31-dec-2020
<b>PASSIVA</b>		
<b>4. Overige kortlopende schulden</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Crediteuren	4.862	3.056
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	3.690	3.690
Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.828	5.403
Schulden terzake pensioenen	1.650	1.504
Nog te betalen salarissen (eenmalige uitkering)	286	253
<b>Overige schulden:</b>		
Te verrekenen inzake VAVOR	558	2.025
Te verrekenen inzake TCR	853	872
<b>Nog te betalen kosten:</b>		
Rente	175	198
<b>Vooruitontvangen opbrengsten:</b>		
Studentbijdragen	310	973
Geoormerkte subsidies Ministerie van OCW	5.804	6.235
Bijdragen gemeenten, provincies, overige	1.775	966
Vooruitgefactureerde bedragen contractenonderwijs	983	759
Vakantiegeld en vakantiedagen	5.276	4.794
Doorbetalingsverplichting langdurige zieken en transitievergoedingen	2.116	1.389
Overige overlopende passiva	3.796	8.036
<b>Totaal overige kortlopende schulden</b>	<b>37.962</b>	<b>40.153</b>

**Toelichting:**

De kortlopende schulden zijn toegelicht onder 9.1.5. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) schulden van de deelnemingen opgenomen.

## 10.1.15 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

Voor zover posten uit de enkelvoudige staat van baten en lasten niet afwijken van de geconsolideerde staat van baten en lasten zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten.

(x € 1.000)	2021	2020
<b>BATEN</b>		
<b>5. Overige overheidsbijdragen en subsidies</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
<u>Bijdragen Educatie</u>		
WI	0	0
WEB/TKV Rotterdam	775	549
WEB Regio Rotterdam	0	0
<u>Overige gemeentelijke bijdragen</u>		
VSV Doeluitkering Jeugd (vasthoudend)	338	384
VSV Convenant	183	184
Plusvoorzieningen	1.337	1.225
ZAT/Schoolmaatschappelijk werk	360	366
ROB	201	0
Leren Loont	17	133
Baten TCR	411	0
Overig	251	95
Overige overheidsbijdragen	312	503
<b>Totaal</b>	<b>4.185</b>	<b>3.439</b>

### Toelichting:

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 9.1.9. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) opbrengsten van de deelnemingen opgenomen.

(x € 1.000)	2021	2020
<b>6. Werk in opdracht voor derden</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Werk in opdracht voor derden	2.912	3.137
<b>Totaal</b>	<b>2.912</b>	<b>3.137</b>

### Toelichting:

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 9.1.9. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) opbrengsten van de deelnemingen opgenomen.

## 10.1.16 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

Het College van bestuur van Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine heeft de jaarrekening 2021 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 7 juni 2022.

De Raad van Toezicht van Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine heeft de jaarrekening 2021 goedgekeurd in de vergadering van 7 juni 2022.

### Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 9.1.2.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich na balansdatum geen gebeurtenissen voorgedaan die een significant effect hebben op de jaarekening 2021.

**Ondertekening door bestuurders en toezichthouders**

W.G.  
**Mw. M. de Vries**  
 Voorzitter College van Bestuur

W.G.  
**Dhr. A. Ramawadh**  
 Lid College van Bestuur

W.G.  
**Dhr. J.A. Lokker**  
 Lid College van Bestuur

W.G.  
**Dhr. J.A. Gennissen**  
 Voorzitter Raad van Toezicht

W.G.  
**Dhr. L.H. Barg RA**  
 Lid Raad van Toezicht

W.G.  
**Mw. dr. A.A.L.M. Lombarts**  
 Lid Raad van Toezicht

W.G.  
**Mw. S.T. Bennebroek**  
 Lid Raad van Toezicht

W.G.  
**Dhr. C.L. Berg**  
 Lid Raad van Toezicht

W.G.  
**Dhr. drs. T. Yazir**  
 Lid Raad van Toezicht

W.G.  
**Mw. F. de Nijs**  
 Lid Raad van Toezicht

# 10.2 OVERIGE GEGEVENS

## 10.2.1 STATUTAIRE REGELING RESULTAATBESTEMMING

In de statuten is bepaald, conform artikel [x], dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine.

## 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 2021	2021/2/1753712	21-01-2021	J
versterking salarismix leraren MBO randstadregio's 2021	2021/2/16286892	20-08-2021	J
Zij-instroom 2015	diversen		N
Zij-instroom 2018	diversen		N
Zij-instroom 2019	diversen		N
Zij-instroom 2020	diversen		N
Zij-instroom 2021	diversen		N
Lerarenbeurs 2012/2013	diversen		N
Lerarenbeurs 2013/2014	diversen		N
Lerarenbeurs 2014/2015	diversen		N
Lerarenbeurs 2015/2016	diversen		N
Lerarenbeurs 2016/2017	diversen		N

Omschrijving	Toewijzing	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond	
Lerarenbeurs 2017/2018	diversen		N
Lerarenbeurs 2018/2019	diversen		N
Lerarenbeurs 2019/2020	diversen		N
Lerarenbeurs 2020/2021	diversen		N
Lerarenbeurs 2021/2022	diversen		N
Voorziening leer middelen minina 2020	2020/2/1613980	20-08-2020	J
Inhaalprogramma VAVO 1e tijdvak	IOP-31222-vavo	02-07-2020	J
Inhaalprogramma VAVO 2e tijdvak	IOP2-31222-vavo	16-10-2020	J
Inhaalprogramma VAVO 3e tijdvak	IOP3-31222-vavo	12-11-2020	J
Inhaalprogramma VAVO 4e tijdvak	IOP4-31222-vavo	09-06-2021	J
Inhaalprogramma VAVO 5e tijdvak	IOP5-31222-vavo	12-07-2021	N
NPO aanvullende bekosting VAVO tbv extra tijdvak eindeamen	2021/2/17332728	20-10-2021	J
Inhaalprogramma MBO 1e tijdvak	IOP-31222-mbo	02-07-2020	J
Inhaalprogramma MBO 2e tijdvak	IOP-31222-mbo	16-10-2020	J
Inhaalprogramma MBO 4e tijdvak,	IOP4-31222-mbo	09-06-2021	N
NPO Extra hulp voor de klas 1e tijdvak	EHK20088	30-03-2021	J
NPO Extra hulp voor de klas 2e tijdvak	EHK21008	05-08-2021	J
NPO Extra begeleiding en nazorg	EBEN21050	31-03-2021	N

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, 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
	<b>Kenmerk</b>	<b>Datum</b>						
Zij-instroom 2011	diversen		817.000	817.000	723.000	94.000	-	-
	<b>Totaal</b>		817.000	817.000	723.000	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
	<b>Kenmerk</b>	<b>Datum</b>						
Flexibele beroepsweg 3e leerweg	FLEX20005	17-09-2020	499.807	299.884	-	299.884	199.923	-
RIF21008 Beauty & Design Lab	28411282	15-06-2021	465.141	-	-	-	159.892	-
pilot praktijkgericht Progr. gl en tl vavo-instellingen	GLTL21003	15-09-2021	119.820	-	-	-	119.820	-
	<b>Totaal</b>		1.084.768	299.884	-	299.884	479.635	-



# 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 jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting voor educatie en beroepsonderwijs Zadkine te Rotterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- ▶ geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting voor educatie en beroepsonderwijs Zadkine op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- ▶ zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2021;
- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021;
- ▶ de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 vallen.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting 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 2021 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 jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag 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 materiële afwijkingen bevat;
- ▶ alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

### Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het 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 2021.

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 materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- ▶ het identificeren en inschatten van de risico's:
  - ▶ dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude;
  - ▶ van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn.
- ▶ het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- ▶ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het 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 – Kerncijfers 2021



- ▶ 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaet 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, 17 juni 2022

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 (vanaf 15 oktober 2021)

### Nevenfunctie(s):

- Voorzitter thema adviescommissie Kwalificeren & Examineren
- Voorzitter bestuur Bedrijfstakgroep Handel
- Voorzitter bestuur Efvet NL
- Bestuurslid Kwaliteitsnetwerk MBO
- Lid sectorkamer Handel
- Lid steering committee Efvet EU
- Lid kerngroep internationalisering MBO-Raad
- Commissaris Innovam
- Lid algemeen bestuur MKB Rotterdam Rijnmond
- Bestuurslid IT Academy Rotterdam
- Lid bestuur Rotterdamse Zorg
- Lid Adviesraad Hogeschool InHolland

## Dhr. J.A. Lokker

### Hoofdfunctie(s):

Lid College van Bestuur Zadkine (per 1 mei 2022)

### Nevenfunctie(s):

- Lid Raad van Toezicht Stichting UN1EK, onderwijs en opvang

## Dhr. drs. A. Ramawadh MBA

### Hoofdfunctie(s):

Lid College van Bestuur Zadkine

### Nevenfunctie(s):

- Lid Financiële Commissie MBO Raad

## Dhr. drs. Ph. Raets

### Hoofdfunctie(s):

Voorzitter College van Bestuur Zadkine (tot 1 september 2021)

### Nevenfunctie(s):

- Lid Audit Advisory Committee Algemene Rekenkamer
- Lid Raad van Toezicht Open Universiteit
- Lid Raad van Toezicht Theater Rotterdam
- Lid Comité van Aanbeveling De Makerij
- Lid Raad van Advies Instituut Internal Auditors
- Lid algemeen bestuur MKB Rotterdam Rijnmond
- Bestuurslid IT Academy Rotterdam
- Lid Adviesraad Hogeschool InHolland

# BIJLAGE 2 – HOOFD- EN NEVENFUNCTIES RVT

## Dhr. drs. J. A. Gennissen

### Hoofdfunctie(s):

Bestuursvoorzitter  
Facicom Group

### Nevenfunctie(s):

- Voorzitter Raad van Toezicht (vanaf 1 juli 2021)
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting ATA Amsterdam
- Lid Raad van Advies Nationale Jeugdraad
- Lid Raad van Commissarissen Cardialysis BV

## Dhr. drs. T. Yazir

### Hoofdfunctie(s):

Voorzitter college van bestuur  
Stichting Openbaar Onderwijs Westland (SOOW)

### Nevenfunctie(s):

- Lid Raad van Toezicht Zadkine
- Lid dagelijks/algemeen bestuur Samenwerkingsverband Stichting Primair Onderwijs Westland (SPOW)
- Lid algemeen bestuur Samenwerkingsverband PPO Delflanden

## Dhr. L. Bikker

### Hoofdfunctie(s):

CCO Rabobank

### Nevenfunctie(s):

- Voorzitter Raad van Toezicht Zadkine (tot 1 juli 2021)

## Dhr. drs. C. L. Berg

### Hoofdfunctie(s):

CFO stadion Feijenoord NV

### Nevenfunctie(s):

- Lid Raad van Toezicht Zadkine
- Lid Investeringscommissie Fonds Delft 2040
- Lid Raad van Advies Uithoflijn/regiotram Utrecht

## 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) 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. F. de Nijs

### Hoofdfunctie(s):

Head of Marketing  
Delta en Caiway

### Nevenfunctie(s):

- Lid Raad van Toezicht Zadkine (vanaf 17 mei 2021)
- Lid Raad van Toezicht Care Nederland

# BIJLAGE 3 – KERNCIJFERS 2021

Kengetallen - Zadkine in cijfers	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Financieel</b>										
Totaal baten (in € mln)	177,1	156,9	155,3	157,0	155,0	156,0	149,3	148,3	144,3	154,0
Ongeoormerkte rijksbijdragen (in € mln)	163,1	144,8	142,4	144,0	142,1	142,6	136,2	132,0	126,8	126,4
Resultaat (excl. buitengewone baten/lasten, in € mln)	6,2	1,4	0,3	3,2	1,0	1,2	6,0	2,9	3,2	17,7-
Resultaat (incl. buitengewone baten/lasten, in € mln)	6,2	1,4	0,3	3,2	1,0	1,2	6,0	2,9	3,2	17,7-
Aandeel ongeoormerkte rijksbijdrage in totale baten	92,1%	92,3%	91,7%	91,7%	91,7%	91,4%	91,2%	89,0%	87,8%	82,0%
Balanstotaal (in € mln)	111,1	107,7	107,9	107,6	105,0	105,1	94,8	101,2	99,1	103,3
Eigen vermogen (in € mln)	38,4	32,2	31,1	30,4	27,3	26,3	25,1	19,1	16,2	13,0
Vreemd vermogen (in € mln)	72,7	75,5	77,1	77,2	77,7	78,8	69,8	82,1	82,9	90,3
Waarvan langlopend gefinancierd (in € mln)	23,9	27,6	31,2	34,9	38,6	37,3	26,2	36,9	39,9	43,2
Liquide middelen (in € mln)	22,8	17,5	15,7	15,6	6,0	14,0	22,6	25,4	18,7	15,6
Solvabiliteit	34,6%	29,9%	28,8%	28,3%	26,0%	25,0%	26,5%	18,8%	16,3%	12,6%
Current ratio	0,7	0,6	0,5	0,6	0,4	0,7	0,9	1,1	1,1	1,1
Rentabiliteit (excl. buitengewone baten/lasten)	3,5%	0,9%	0,2%	2,0%	0,6%	0,8%	4,0%	1,9%	2,2%	-11,5%
<b>Personeel (in wtf): eigen personeel+inhuur</b>										
<b>1. Gemiddelde inzet in kalenderjaar</b>										
Onderwijzend personeel (OP)	787	784	797	802	796	819	785	729	725	816
Bijzonder Ondersteunend Beheerspersoneel (BOBP)	173	153	149	149	158	164	158	153	174	210
<b>Totaal primair proces</b>	<b>960</b>	<b>938</b>	<b>946</b>	<b>951</b>	<b>958</b>	<b>983</b>	<b>943</b>	<b>882</b>	<b>899</b>	<b>1.025</b>
Algemeen Ondersteunend Beheerspersoneel (AOBP)	533	524	513	516	519	523	507	490	511	604
<b>Totaal personeel</b>	<b>1.493</b>	<b>1.462</b>	<b>1.459</b>	<b>1.467</b>	<b>1.477</b>	<b>1.506</b>	<b>1.450</b>	<b>1.372</b>	<b>1.410</b>	<b>1.630</b>
Waarvan eigen Zadkine personeel	1.473	1.430	1.422	1.406	1.406	1.436	1.383	1.331	1.312	1.460
Waarvan ingehuurd personeel	20	32	37	61	68	70	67	41	98	169
<b>Totaal personeel</b>	<b>1.493</b>	<b>1.462</b>	<b>1.459</b>	<b>1.467</b>	<b>1.477</b>	<b>1.506</b>	<b>1.450</b>	<b>1.372</b>	<b>1.410</b>	<b>1.630</b>
Aandeel secundair (AOBP) in totaal personeel	35,7%	35,9%	35,2%	35,2%	35,1%	34,7%	35,0%	35,7%	36,2%	37,1%

Kengetallen - Zadkine in cijfers	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
<b>2. Inzet per ultimo kalenderjaar</b>										
Onderwijzend personeel (OP)	794	793	784	816	802	807	825	761	714	755
Bijzonder Ondersteunend Beheerspersoneel (BOBP)	194	156	148	150	153	164	164	158	178	188
<b>Totaal primair proces</b>	<b>987</b>	<b>949</b>	<b>932</b>	<b>966</b>	<b>958</b>	<b>971</b>	<b>989</b>	<b>919</b>	<b>892</b>	<b>943</b>
Algemeen Ondersteunend Beheerspersoneel (AOBP)	539	538	516	509	502	531	521	490	473	550
<b>Totaal personeel</b>	<b>1.527</b>	<b>1.487</b>	<b>1.448</b>	<b>1.475</b>	<b>1.477</b>	<b>1.502</b>	<b>1.510</b>	<b>1.409</b>	<b>1.365</b>	<b>1.493</b>
Waarvan eigen Zadkine personeel	1.503	1.454	1.421	1.422	1.394	1.430	1.440	1.359	1.321	1.353
Waarvan ingehuurd personeel	24	33	27	53	63	72	70	50	44	140
<b>Totaal personeel</b>	<b>1.527</b>	<b>1.487</b>	<b>1.448</b>	<b>1.475</b>	<b>1.477</b>	<b>1.502</b>	<b>1.510</b>	<b>1.409</b>	<b>1.365</b>	<b>1.493</b>
Aandeel secundair (AOBP) in totaal personeel	35,3%	36,2%	35,6%	34,5%	34,0%	35,4%	34,5%	34,8%	34,7%	36,8%
<b>3. Ziekteverzuim</b>	7,1%	6,5%	6,9%	7,7%	6,6%	6,4%	6,0%	5,9%	6,1%	5,9%

Kengetallen - Zadkine in cijfers	2021/ 2022	2020/ 2021	2019/ 2020	2018/ 2019	2017/ 2018	2016/ 2017	2015/ 2016	2014/ 2015	2013/ 2014	2012/ 2013
Aantal CREBO-nummers	207	203	215	268	321	322	206	215	254	304
<b>Aantal deelnemers per 1 oktober</b>										
BOL	13.878	13.432	13.097	13.112	13.627	13.798	13.812	14.121	14.340	13.912
BBL	2.823	3.028	3.215	2.549	2.375	2.124	2.179	2.253	2.842	3.366
dt-BOL						2	26	124	265	398
	16.701	16.460	16.312	15.661	16.002	15.924	16.017	16.498	17.447	17.676
VMBO						-	-	-	-	-
Educatie (incl. VAVO)	1.453	1.230	2.769	2.635	2.150	2.276	2.802	2.467	2.172	1.965
<b>Totaal</b>	<b>18.154</b>	<b>17.690</b>	<b>19.081</b>	<b>18.296</b>	<b>18.152</b>	<b>18.200</b>	<b>18.819</b>	<b>18.965</b>	<b>19.619</b>	<b>19.641</b>
<b>Aantal deelnemers per niveau</b>										
Niveau 1	519	614	549	516	457	461	462	505	548	644
Niveau 2	2.927	2.904	2.941	2.608	2.762	2.925	3.326	3.425	3.893	4.227
Niveau 3	3.735	3.758	3.805	3.801	4.123	4.319	4.438	4.203	4.510	4.749
Niveau 4	9.520	9.184	9.017	8.736	8.660	8.219	7.791	8.365	8.496	8.056
<b>Totaal</b>	<b>16.701</b>	<b>16.460</b>	<b>16.312</b>	<b>15.661</b>	<b>16.002</b>	<b>15.924</b>	<b>16.017</b>	<b>16.498</b>	<b>17.447</b>	<b>17.676</b>

Kengetallen - Zadkine in cijfers	2021/ 2022	2020/ 2021	2019/ 2020	2018/ 2019	2017/ 2018	2016/ 2017	2015/ 2016	2014/ 2015	2013/ 2014	2012/ 2013
<b>Uitstroom deelnemers per niveau</b>										
Totale uitstroom	6.722	6.517	6.410	6.607	6.450	6.564	7.193	8.085	7.504	7.671
Waarvan gediplomeerd op niveau 1	270	291	240	278	261	263	236	318	266	221
Waarvan gediplomeerd op niveau 2	1.164	1.037	892	988	1.100	1.197	1.297	1.818	1.635	1.502
Waarvan gediplomeerd op niveau 3	878	992	1.124	1.128	1.110	1.266	1.304	1.328	1.213	1.291
Waarvan gediplomeerd op niveau 4	2.201	2.228	2.143	2.025	2.086	1.935	2.255	2.028	2.066	1.671
Waarvan ongediplomeerd	2.209	1.969	2.011	2.188	1.893	1.903	2.101	2.593	2.324	2.986
Aandeel gediplomeerde uitstroom in totale uitstroom	67,1%	69,8%	68,6%	66,9%	70,7%	71,0%	70,8%	67,9%	69,0%	61,1%

**Zadkine**

Benthemplein 15  
 3032 CC Rotterdam  
 (088) 945 24 80  
[collegevanbestuur@zadkine.nl](mailto:collegevanbestuur@zadkine.nl)  
[www.zadkine.nl](http://www.zadkine.nl)

**Met dank aan**

Katja Graven (Nederlands Tekstbureau), Brahim Azaouagh, Daniëlle Kramer, Sandra Bijwaard, Michael van der Hoeven en Esmée Nuninga.

**Vormgeving**

Teldesign, Rotterdam

© Mei 2022

