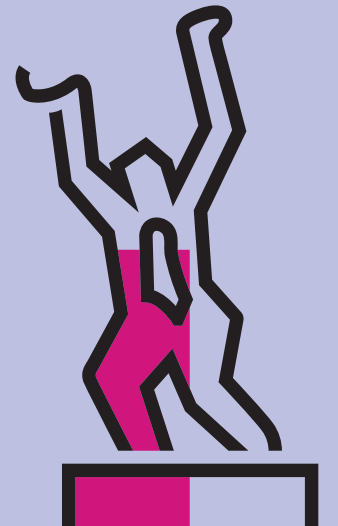





ZADKINE

SAMEN VOOR STERK ONDERWIJS

GEÏNTEGREERD JAARDOCUMENT 2024



INHOUD

BESTUURSVERSLAG		
I. VOORWOORD	4	
2024 IN CIJFERS	6	
2. WIJ ZIJN ZADKINE	9	
2.1 Een van de grootste opleidingscentra voor het mbo	10	
2.2 Onze missie, visie en strategie	11	
2.3 Zadkine en Ik	15	
 Zadkine en Ik dag	16	
2.4 Gelijke kansen, diversiteit & inclusie	18	
2.5 Ons kwaliteitsstelsel	20	
2.6 Risicomanagement & interne beheersing	24	
2.7 In gesprek met de Raad van Toezicht	26	
2.8 In gesprek met de Ondernemingsraad	28	
2.9 In gesprek met de Studentenraad	30	
2.10 Onze organisatiestructuur	33	
2.11 Code goed bestuur	35	
3. KWALITEITSAGENDA	37	
3.1 Verantwoording kwaliteitsagenda, Stagepact 2024-2027	38	
3.2 Prioriteit 1 - Bevorderen van kansengelijkheid	40	
3.3 Prioriteit 2 - Versterking van de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt	47	
3.4 Prioriteit 3 - Onderwijs voor de toekomst: kwaliteit, onderzoek en innovatie	51	
 Student Jay Pothof	52	
3.5 Regionale kwaliteitsagenda	60	
3.6 Financiën	66	
4. ONZE STUDENTEN EN ONS ONDERWIJS	69	
4.1 Pedagogisch-didactische visie	71	
4.2 Opleidingsportfolio, keuzedelen en 010 Academies	73	
4.3 Werving en instroom	76	
4.4 Studentplaatsing	77	
 Jong talent in de wereld van goudsmeden	78	
4.5 Studenttevredenheid	80	
4.6 Studentondersteuning	82	
4.7 Vertrouwenspersonen voor de student	84	
4.8 Klachten- en complimentenregistratie	85	
4.9 Jaarverslag examinering	87	

5. ONZE MEDEWERKERS 93

- 5.1 Aantrekkelijk werkgeverschap: betrokken en bevlogen medewerkers 95
- 5.2 Werving en instroom 96



Volop aandacht voor internationalisering 98

- 5.3 Talentontwikkeling 100
- 5.4 Duurzame en inclusieve organisatie 101
- 5.5 Sociale veiligheid en integriteit 104

6. FINANCIËN EN BEDRIJFSVOERING 109

- 6.1 Ontwikkelingen dienstverlening en services 110
- 6.2 Ontwikkelingen faciliteiten en huisvesting 112
- 6.3 Duurzaamheid 116



De deuren van Casa Connect zijn geopend! 118

- 6.4 Implementatie digitale strategie 120
- 6.5 Financiële informatie 2024 121
- 6.6 Continuïteitsparagraaf: financiële meerjarenraming 123
- 6.7 Belangrijkste financiële risico's en beheersingsmaatregelen 131
- 6.8 Helderheid analyse 133

7. ONZE SAMENWERKINGSSCHOLEN 139

- 7.1 VAVO Rijnmond College 140
- 7.2 Techniek College Rotterdam 142
- 7.3 Samenwerking Zadkine Educatie en Albeda Taal en Inburgering 147

JAARREKENING

8. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 149

- 8.1 Geconsolideerde jaarrekening 152
- 8.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2024 153
- 8.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024 154
- 8.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling 155
- 8.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2024 166
- 8.6 Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten 183
- 8.7 WNT-verantwoording 2024 193
- 8.8 Enkelvoudige jaarrekening 197
- 8.9 Vaststelling en goedkeuring 207
- 8.10 Overige gegevens 209
- Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 212

BIJLAGEN 215

- Bijlage 1 – Hoofd- en nevenfuncties CvB 216
- Bijlage 2 – Hoofd- en nevenfuncties RvT 217
- Bijlage 3 – Verantwoording mbo-studentenfonds 2024 218
- Bijlage 4 – Kerncijfers 2024 219

I – VOORWOORD

Met trots presenteren wij u het jaarverslag van 2024. Dit jaar stond voor Zadkine in het teken van groei, innovatie en de start van onze strategie ‘Je toekomst voor elkaar’. Vanuit de drie centrale thema’s – een werelds Zadkine, Zadkine is de school van de hoge verwachtingen en de arbeidsmarktcommunity zorgt voor verrassende ontmoetingen – hebben we concrete stappen gezet om onze studenten, medewerkers en partners nog beter te verbinden en voor te bereiden op de toekomst. Samen voor sterk onderwijs!

Een jaar vol prestaties

2024 was een jaar waarin we mooie resultaten hebben geboekt. We zagen een stevige groei in het aantal studenten, een knappe prestatie in een sector waarin landelijk sprake is van een dalende trend. We hebben ook veel aandacht besteed aan ziekteverzuim en concrete stappen gezet richting verbetering. Financieel sloot Zadkine 2024 positief af wat ons vertrouwen geeft in de toekomst. We danken daarbij in het bijzonder Aniel Ramawadh die hier als CvB-lid tot 1 september een belangrijke bijdrage aan heeft geleverd.

Onze visie en missie

Onze visie en missie zijn helder. We geloven dat elke student het potentieel heeft om te groeien en te excelleren binnen de eigen mogelijkheden. Om dit te ondersteunen hebben we een pedagogisch-didactische visie opgesteld die het pedagogisch klimaat van Zadkine bestendigt en de onderwijskwaliteit een impuls geeft.

Planvorming en strategie

2024 was ook het jaar van de planvorming. We introduceerden een uniforme aanpak om alle jaarplannen in lijn met de strategie en kwaliteitsagenda op elkaar af te stemmen. Onze strategie sluit aan op de drie landelijke ontwikkelprioriteiten uit de Werkagenda mbo. Onze kwaliteitsagenda is integraal onderdeel van deze strategie. We zetten de komende jaren de drie thema’s centraal en geven daar concreet invulling aan.

Een werelds Zadkine

Onze medewerkers en studenten staan midden in de samenleving. De vraagstukken uit onze maatschappij raken ons. Ons doel is dat we gelijkwaardig met elkaar omgaan; we willen dat iedereen zich bij Zadkine welkom voelt. Zowel onze studenten en onze medewerkers als externe partners. Juist in deze tijd van sterke meningen is het aan ons om de verschillen te omarmen, te overbruggen en er ons voordeel mee te doen. Zadkine heeft ook geleerd in 2024. Het afgelopen jaar hebben we stappen gezet om verder te bouwen aan een inclusieve organisatie. We stelden een gedragscode voor medewerkers vast en pasten ons studentenstatuut aan om diversiteit en inclusie steviger te verankeren. Maar daarmee is het onderwerp niet ‘af’. We blijven met elkaar kijken waar we staan en we voeren de dialoog over wat goed gaat en wat we nog te doen hebben.

Activerend en toekomstgericht onderwijs

In 2024 werkten we ook onze pedagogisch-didactische visie verder uit. Daarin staat activerend en toekomstgericht onderwijs centraal. We organiseerden speciale ‘onboarding’ bijeenkomsten en hebben een nieuwe aanpak van studentplaatsing gestart, gericht op voorlichting, een goede studiekeuze maken en een warm welkom voor alle nieuwe studenten.

Hoge verwachtingen: een ambitieuze leeromgeving

Wij geloven in de kracht van hoge verwachtingen. Dit betekent dat we blijven investeren in de onderwijskwaliteit en de ontwikkeling van onze studenten en medewerkers. We spelen in op maatschappelijke ontwikkelingen, zoals digitalisering en technologische innovatie. Via initiatieven als Npuls maken we flinke stappen op het gebied van cybersecurity en digitale innovatie. We werken aan modulair en flexibel onderwijs en voeren concrete verbeteringen uit de kwaliteitsagenda door zoals intensievere begeleidingstrajecten om studentuitval te verminderen en gerichte weerbaarheidstrainingen om de sociale veiligheid te versterken.

Verrassende ontmoetingen: samenwerking als sleutel tot succes

Kennisdeling en samenwerking zijn essentieel voor toekomstbestendig onderwijs. Als regionale partner spelen we een actieve rol in de arbeidsmarktcommunity en brengen we onderwijs en bedrijfsleven dicht bij elkaar. Dit resulteert in verrassende ontmoetingen tussen studenten, docenten en professionals. Een mooi voorbeeld hiervan is de flexibele BBL-opleiding Verzorgende-IG (VIG). We versterken de banden met het bedrijfsleven door innovatieve projecten en samenwerkingen, zoals nieuwe stage- en leerwerktrajecten in de techniek, zorg en hospitality. Ook de inspanningen op het gebied van een Leven Lang Ontwikkelen – in het regionale Werkcentrum Rijnmond en de samenwerking Via Delta – zijn tastbare vormen van deze ontmoetingen.

Vooruitblik

Terwijl we terugblikken op een jaar vol groei en ontwikkeling, blijven we altijd vooruitkijken. We blijven investeren in het versterken van onze regionale en landelijke samenwerkingen en het verder vormgeven van onze innovatieve, digitale en technologische ambities. Samen met onze medewerkers, studenten en partners bouwen we aan een Zadkine dat blijft uitdagen, innoveren en verbinden.

Bij Zadkine komt je toekomst voor elkaar.

Wij danken iedereen die hieraan heeft bijgedragen en kijken uit naar 2025 en verder.

Het College van Bestuur
Marloes de Vries, voorzitter
Jan Lokker, lid
Stan Vloet, lid



v.l.n.r.: Stan Vloet, Marloes de Vries en Jan Lokker

STRATEGIE

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.

VISIE



In het onderwijs van Zadkine staan persoonlijke groei (van studenten en medewerkers), innovatie en flexibel en op maat centraal.

PEDAGOGISCH-DIDACTISCHE VISIE



Bij Zadkine geloven wij dat elke student het potentieel heeft om te groeien en te excelleren binnen de eigen mogelijkheden. We doen dit progressiegericht en vanuit een stimulerende leeromgeving in co-creatie.

STRATEGISCHE THEMA'S

Hoge verwachtingen

Wij geloven in ieders kunnen. We stellen elke student en medewerker in staat te presteren en hun talent te ontwikkelen.



Verrassende ontmoetingen

Wij bieden innovatief onderwijs. Studenten en medewerkers hebben verrassende ontmoetingen en worden geïnspireerd hun aansluiting met de arbeidsmarkt te vinden.



Werelds Zadkine

Wij zijn wereldburgers en leiden onze eigen generatie Z(adkine) daartoe op. Kansenongelijkheid kent geen plek binnen maar ook niet buiten Zadkine.



KERNWAARDEN



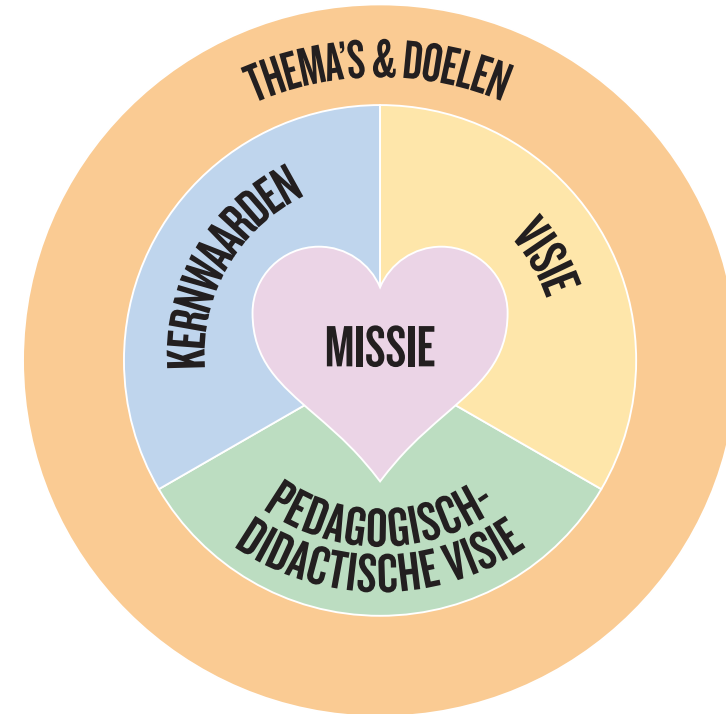
Innovatief



Passie voor onderwijs



Eigenaarschap



JE TOEKOMST VOOR ELKAAR

OVER ZADKINE

ONZE MEDEWERKERS



1.477

Totaal aantal medewerkers Zadkine in loondienst

47,9

Gemiddelde leeftijd van onze medewerkers



7,0% ziekteverzuim

ONZE STUDENTEN

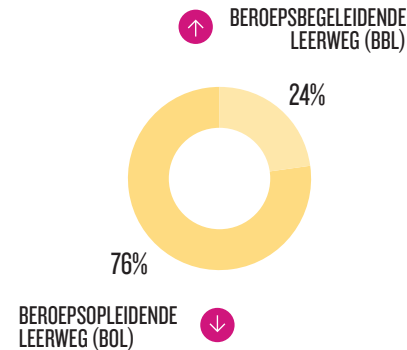


16.502

Totaal aantal studenten incl. TCR, 1 oktobertelling

14 — 66

Onze studenten zijn jongeren en volwassenen tussen de 14 en 66 jaar



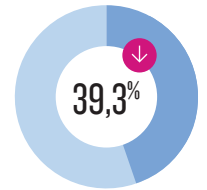
FINANCIËLE KENGETALLEN



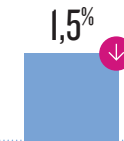
Resultaat



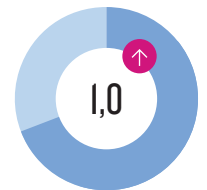
Solvabiliteit



Rentabiliteit



Current ratio



ONS ONDERWIJS



244

Aantal opleidingen binnen Zadkine (incl. cursussen)

4X

OIO ACADEMY

BAR ACADEMY

E-COM ACADEMY

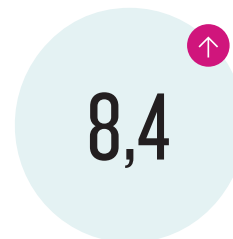
EVENT ACADEMY

HOSPITALITY

OPEN DAG



Beoordeeld met een:



SAMEN ZIJN WE ZADKINE



2. WIJ ZIJN ZADKINE

Bij Zadkine staan we samen voor sterk onderwijs. Als een van de grootste opleidingscentra van Nederland zorgen we voor gemotiveerde vakmensen van 14 tot 66 jaar, die een zelfstandige toekomst tegemoet zien. We bieden circa 244 opleidingen aan voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie in de dynamische regio Rotterdam-Rijnmond, waar studenten direct ervaring kunnen opdoen. Deze belangrijke taak vervullen we dan ook niet alleen: samen met onze partners en de maatschappij bouwen we aan de wereld van morgen. Een wereld waarin vakmanschap noodzakelijker is dan ooit.

In dit hoofdstuk lees je over:

- Ons opleidingscentrum
- Onze missie, visie en strategie
- Zadkine en Ik
- Gelijke Kansen, Diversiteit en Inclusie
- Ons kwaliteitsstelsel
- En meer...

2.1 – EEN VAN DE GROOTSTE OPLEIDINGCENTRA VOOR HET MBO

Zadkine is een toonaangevend opleidingencentrum voor middelbaar beroepsonderwijs. Met een studentenpopulatie van ongeveer 16.000 studenten, verspreid over twaalf herkenbaar georganiseerde colleges in de regio Rotterdam-Rijnmond, zijn we een van de grootste opleidingencentra voor middelbaar beroepsonderwijs in Nederland. We leiden vakmensen op en bereiden studenten voor op een zelfstandige, actieve en perspectiefrijke positie in de maatschappij. Ons onderwijs wordt ondersteund door vijf centrale stafafdelingen. Zadkine telt ongeveer 1.500 medewerkers. Het technisch middelbaar beroepsonderwijs bieden we aan in samenwerking met regionaal opleidingsinstituut Albeda binnen het Techniek College Rotterdam.

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 14 en 66 jaar. We leiden ze op tot flexibele, proactieve en zelfverzekerde professionals. Kernwaarden in ons onderwijs zijn eigenaarschap, passie voor onderwijs en innovatie. We ondersteunen onze studenten bij hun persoonlijke ontwikkeling en werken hiervoor nauw samen met bedrijven en overheidsinstanties in de regio.

2.2 – ONZE MISSIE, VISIE EN STRATEGIE

In een voortdurend veranderende wereld vervullen wij als onderwijsinstelling een cruciale rol. Wij leiden (jong)volwassenen op voor de wereld van morgen. De banen van morgen zien er heel anders uit dan vandaag. Onze omgeving vraagt om wendbare en flexibele onderwijsorganisaties, die snel op maatschappelijke en arbeidsmarktvraagstukken kunnen inspelen. We ontwikkelden hiervoor in 2023 met elkaar een strategie, die aansluit op de drie landelijke ontwikkelprioriteiten uit de Werkagenda mbo 2023-2027. Onze kwaliteitsagenda, die wij op basis daarvan hebben opgesteld, is integraal onderdeel van deze strategie.

2.2.1 MISSIE EN VISIE

Onze missie is helder: 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 we dat doen? Door onze studenten de beste kansen te bieden om zich te ontwikkelen, afgestemd op eigen ambities, interesses, talenten én groeipotentie. En, afgestemd op de actuele en toekomstige vraag van de arbeidsmarkt. In onze visie staan persoonlijke groei van studenten en medewerkers, innovatie en flexibel en op maat centraal. Om het pedagogisch klimaat van Zadkine te bestendigen en de onderwijskwaliteit een impuls te geven, stelden we een pedagogische en didactische visie op. Uitgangspunt hierbij is ons geloof dat elke student het potentieel heeft om te groeien en te excelleren binnen de eigen mogelijkheden.

2.2.2 STRATEGISCHE THEMA'S, DOELEN EN AMBITIES

We zetten de komende jaren drie thema's centraal, waaraan we invulling gaan geven. Bij elk hebben we een helder doel voor ogen.

1. Zadkine is dé school van de hoge verwachtingen

Ons doel: bij Zadkine ga je groeien. Studenten en medewerkers kunnen hun eigen talenten benutten, ieder op het eigen niveau. Meer studenten willen bij Zadkine studeren en ook in hun latere leven bij ons blijven leren. Zadkine is een werkgever waar mensen graag willen en blijven werken. Want bij Zadkine kun je leren, studeren én werken.

2. De Zadkine-arbeidsmarktcommunity brengt verrassende ontmoetingen

Ons doel: bij Zadkine ben je voortdurend verbonden met de arbeidsmarkt. Zadkine is met haar innovatieve onderwijs toonaangevend in Rotterdam. Voor onze partners uit de arbeidsmarktregio Rotterdam-Rijnmond is een Zadkine-student een medewerker van de toekomst. Onze studenten verbinden zich gedurende hun hele studie met de arbeidsmarkt. Onze medewerkers werken daarbij nauw samen met de arbeidsmarkt om zo continu de brug te slaan tussen onderwijs en praktijk.

3. Een Werelds Zadkine

Ons doel: bij Zadkine hoort iedereen erbij. Iedereen is welkom en we gaan gelijkwaardig met elkaar om. Inclusie staat hoog in ons vaandel. In alles wat we doen ervaren onze medewerkers en studenten kansengelijkheid, zowel binnen als buiten onze opleidingsmuren. Gebruikmaken van de diversiteit is onze kracht. We zijn daarom een belangrijke speler in het maatschappelijk debat en leveren actief onze bijdrage aan de regionale opgaven.

In onze strategie vertaalden we de missie, visie en strategische thema's en doelen naar de volgende negen ambities. Met het opstellen van deze ambities werken we gefocust aan het effect wat we bij onze stakeholders willen bereiken.

1. Onze leiders zijn motiverend en handelen vanuit de bedoeling.
2. Onze medewerkers zijn graag bij Zadkine waar ze zich ontwikkelen en met passie leren.
3. Onze medewerkers realiseren een veilige en inclusieve leer- en werkomgeving.
4. Onze herkenbare pedagogische en didactische aanpak zorgt ervoor, dat studenten graag bij Zadkine zijn waar ze zich ontwikkelen en met passie leren.
5. Ons onderwijs is innovatief.
6. Onze studenten dragen actief bij aan een veilige en inclusieve leeromgeving.
7. Onze partners uit de arbeidsmarkt en organisaties uit de samenleving zien Zadkine als aantrekkelijke samenwerkingspartner.
8. Onze inzet op technologische ontwikkelingen vergroot de onderwijskwaliteit.
9. Onze kaders zijn duidelijk en worden ondersteund door uniforme processen en werkwijzen. Deze ambities hangen als het ware boven de bijbehorende doelen en activiteiten.

2.2.3 ONZE WERKWIJZE

In de college- en dienstenplannen zijn deze negen ambities per onderdeel van de organisatie uitgewerkt. De uitvoering en opvolging van de strategie is zoveel mogelijk belegd binnen de lijn van ons kwaliteitsstelsel. Dit wil zeggen: voor de monitoring en verantwoording werken we vanuit de A3-systematiek, de vierjarenplannen voor college en diensten, de jaarplannen voor college en diensten en de onderliggende teamplannen.

Het uitgangspunt is dat we effectief op alle ambities sturen, binnen de (hiërarchische) verticale lijn van ons kwaliteitsstelsel met een aangepaste topstructuur. Voor een aantal ambities is ook samenwerking in de horizontale lijn vanuit integraliteit noodzakelijk. De strategische doelen/ambities behalen, is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het College van Bestuur en het directieteam. Het College van Bestuur is én blijft eindverantwoordelijk. Het directieteam is verantwoordelijk en neemt eigenaarschap voor de implementatie en invoering van onze strategie. Op deze wijze heeft een directeur uit het directieteam daarmee een verticale verantwoordelijkheid; de horizontale verantwoordelijkheid is niet ingericht.

Om deze reden zijn we in 2024 gestart met een strategie-regieteam, strategie-implementatieteam en directeurenduo's per ambitie. We werken vanuit een cyclische monitoring. Op deze wijze hebben directeuren uit het directieteam ook een horizontale verantwoordelijkheid om de strategische doelen/ambities te behalen. Zo maken we de komende vier jaar progressie op onze strategische doelen op alle niveaus.

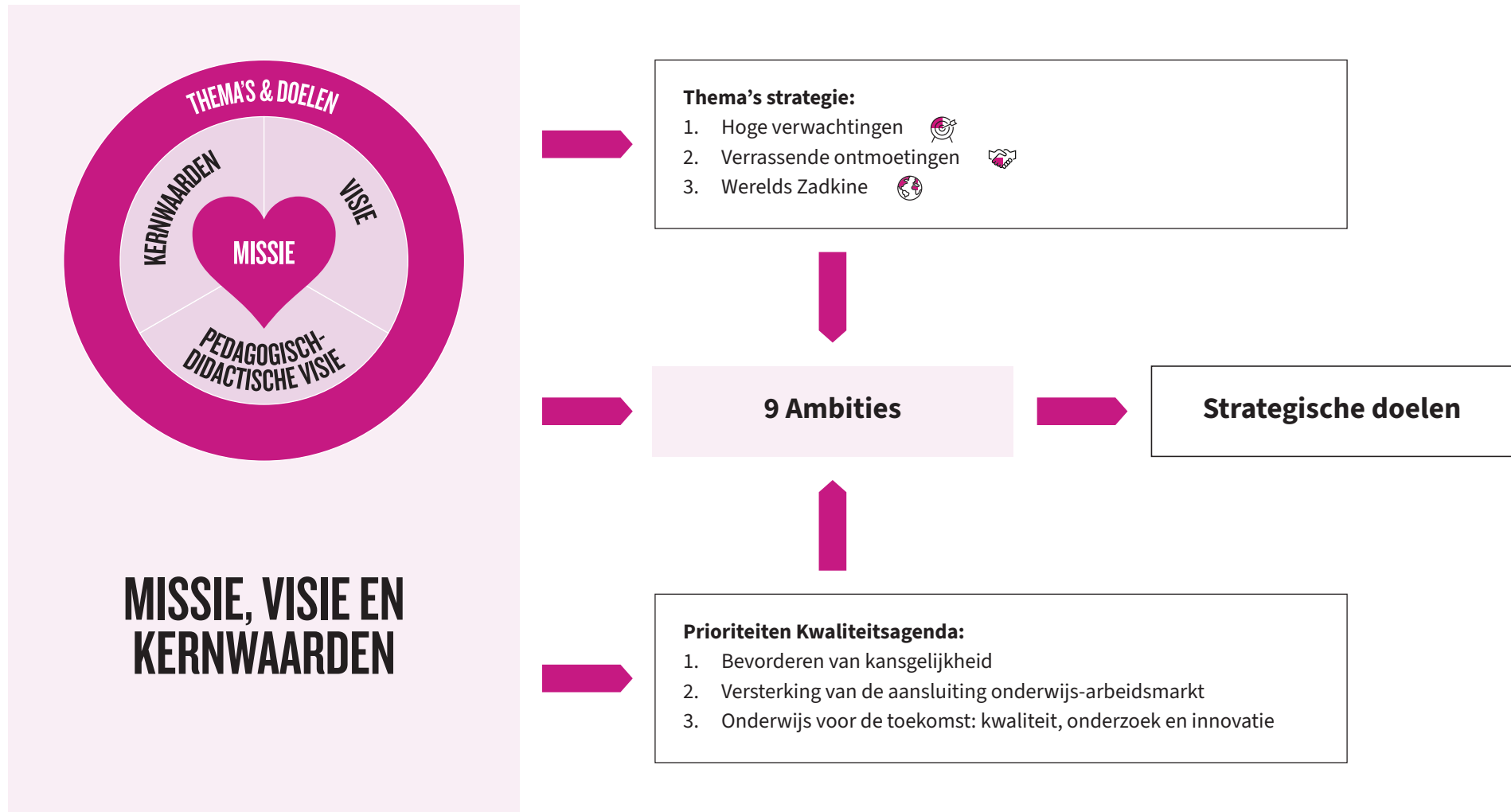
2.2.4 DE EERSTE ZICHTBARE RESULTATEN

Het jaar 2024 was het jaar van de planvorming. Ook boekten we de eerste zichtbare resultaten. Zo vond een eerste Managementdag (voorheen Leiderschapsdag) plaats, waarop het hele management van Zadkine is getraind in de verbinding van strategie en operatie. Verder vonden de eerste acties in het kader van de negen ambities plaats. Zo is een eerste inventarisatie gestart om de interne processen te stroomlijnen en uniformeren (ambitie 9). De programmamanager hield zestig diepte-interviews om te inventariseren waar we met elkaar dagelijks de meeste last/frustratie en waste ervaren. Welke processen verdienen aandacht? Zowel qua uitvoerbaarheid, maar ook om uiteindelijk de student beter te faciliteren. In 2025 volgt een verdere programma-uitwerking.

Ook is een aantal succesvolle nieuwe samenwerkingen met het bedrijfsleven opgestart. Bijvoorbeeld de samenwerking tussen het Hospitality College en de restaurantketen 'De Beren', waar studenten werken en leren (ambitie 7). Ook een mooi voorbeeld is de samenwerking van het Business College en Beauty & Fashion College met BanLieu, waar werken en leren op een innovatieve manier op de winkelvloer plaatsvindt.

Verder ging het platform Studentenplaatsing van start. Hier doen we op uniforme wijze de intake en plaatsing van studenten binnen de opleidingen van Zadkine (ambitie 3 en 9). Kortom alle opbrengsten in dit geïntegreerd jaardocument doen recht aan de uitwerking van onze ambities waarin strategie en kwaliteitsagenda zijn opgenomen.

Je toekomst voor elkaar





2.3 – ZADKINE EN IK

Binnen onze organisatie vinden we het belangrijk dat iedereen de missie, visie en strategie begrijpt. Een gemeenschappelijke richting en samenwerking zijn essentieel voor ons succes. Dit zorgt ervoor dat medewerkers gemotiveerd en betrokken zijn om onze doelen te behalen. Door iedereen op verschillende manieren te informeren, inspireren en betrekken, kunnen medewerkers effectiever bijdragen aan de groei en ontwikkeling van Zadkine.

Zadkine en Ik is de naam voor de implementatie van onze strategie. Deze naam gebruiken we in alle interne communicatie-uitingen. Om de strategie binnen de organisatie te verankeren, maken we gebruik van diverse communicatiemiddelen, evenementen en kanalen. Voorbeelden hiervan zijn de Zadkine en Ik-dag, de Managementdagen, interne campagnes, video's en verhalen over de strategie op ons portaal.

2.3.1 ZADKINE EN IK-DAG

Een belangrijk middel om onze strategie te laden, is de jaarlijkse Zadkine en Ik-dag op 14 februari. Dit evenement is bedoeld voor alle collega's van Zadkine. We nemen medewerkers tijdens deze dag mee op verschillende informatieve, ludieke en speelse manieren in onze missie, onderwijsvisie en strategie. Op 14 februari 2024 gingen de medewerkers van Zadkine op reis door de zeven werelddelen in Diergaarde Blijdorp, met het thema 'ZÓÓ Wereldwijs!'

2.3.2 ZADKINE EN IK-AMBASSADEURS

Om de strategie uit te dragen, introduceerden we in 2023 tien Zadkine en Ik-ambassadeurs. Deze betrokken collega's uit verschillende onderdelen van de organisatie zijn het boegbeeld van onze nieuwe strategie. Ook in 2024 speelden de ambassadeurs weer een rol in het uitdragen van onze strategie. Sommige waren zichtbaar op het portaal, terwijl andere hun betrokkenheid deelden tijdens de Open Dagen. Daarnaast droegen de ambassadeurs inhoudelijk bij aan de voorbereiding van onze jaarlijkse Zadkine en Ik-dag.

2.3.3 MANAGEMENTDAGEN

Samen geven we op verschillende manieren vorm aan de implementatie van onze strategie. Het doel is om onze ambities te realiseren. Een van de middelen hiervoor is het organiseren van de Managementdagen. In 2024 zijn deze dagen (voorheen Leiderschapsdagen) meer afgestemd op de tactische en operationele vertaling van de strategie, met de nadruk op interactieve werksessies. Elk jaar organiseren we drie Managementdagen. De strategische doelen, gelinkt aan de onderwijsca-dans, vormen de rode draad. Tijdens de Managementdagen staan onderwerpen centraal die vooruitziend op de onderwijsplanning aandacht vragen vanuit een tactisch-operationele blik. Leiderschapontwikkeling is altijd een vast onderdeel van het programma.

ZADKINE EN IK-DAG

Eén van onze jaarlijkse hoogtepunten is de Zadkine en Ik-dag op 14 februari, speciaal bedoeld voor alle collega's van Zadkine. Tijdens dit unieke evenement kunnen zij op een informatieve, ludieke en speelse manier kennismaken met onze missie, onderwijsvisie en strategie.

Op 14 februari 2024 gingen de medewerkers van Zadkine op reis door de zeven werelddelen in Diergaarde Blijdorp, met het thema 'ZÓÓ Wereldwijs!' In de ochtend bezochten alle collega's de verschillende werelddelen waar onze ambassadeurs klaarstonden voor het strategiespel. In de middag konden zij kiezen uit diverse lezingen en workshops, zoals een unieke burgerschapsles voor collega's, een cursus plat Rotterdams of een humoristische lezing over wat je brein doet bij verandering. Iedereen had volop keuze om een eigen middag samen te stellen. Alle programma-onderdelen waren gelinkt aan onze strategie, ons beleid of onze kernwaarden.

De Zadkine en Ik-dag is dan ook een belangrijk middel om onze strategie te laden en zorgt voor een gemeenschappelijke richting en samenwerking binnen de organisatie. We zijn dan ook blij dat onze collega's deze dag waardeerden met maar liefst een 7,8.



Onder leiding van de visionaire kunstenaar Reinier Landwehr brachten collega's de strategie tot leven met street art. Zelf aan de slag met verf en stiften! Welke beelden heb je bij de woorden? Wat betekenen deze onderwerpen voor jouw werk? Waar kijk je naar uit? Wat doe je al? Samen met het CvB zijn er meerdere indrukwekkende kunstwerken gemaakt die de kern van de drie strategische thema's weergeven.

THEMA:



Verrassende ontmoetingen



Hoge verwachtingen



Werelds Zadkine



Scan de QR-code om de
aftermovie te bekijken:



VAN STRATEGIESPEL TOT EEN CURSUS PLAT ROTTERDAMS

2.4 – GELIJKE KANSSEN, DIVERSITEIT & INCLUSIE

Het thema ‘Werelds Zadkine’ is zo belangrijk, omdat iedere student en medewerker gezien en gehoord wil worden. Juist in deze tijd van sterke meningen is het aan ons om de verschillen te omarmen, te overbruggen en er ons voordeel mee te doen. Iedereen heeft immers behoefte aan waardering. Als we samen oog hebben voor alle verschillen binnen Zadkine en een goede afspiegeling van de maatschappij zijn, zullen meer mensen zich welkom voelen. Ook zullen mensen dan prettiger in hun vel zitten, zich beter ontwikkelen en nog succesvoller werk verrichten.

Zadkine bevindt zich in een ongemakkelijke transitie van handelingsverlegenheid naar meer handelingsverantwoordelijkheid. Het doel is om te groeien naar een meer inclusief en responsievere organisatie.

Mooie ontwikkelingen

In 2024 lag de focus op een cultuur creëren, die stuurt op meer kansgelijkheid, diversiteit en een gevoel van een stem hebben en er mogen zijn. Een greep uit de mooie ontwikkelingen:

- Het bestuur ondertekende zowel de charter 010 Inclusief vanuit de Sociaal-Economische Raad (SER) als de intentieverklaring VN voor mensen met een ondersteuningsbehoefte.
- We richtten het practoraat ‘Kunst en cultuur als veranderkracht’ op.

- We gaven een vervolg aan trainingen over het uitbannen van stagediscriminatie.
- We organiseerden wederom dialoogsessies voor zowel medewerkers als studenten om bewustwording te vergroten en het gesprek aan te gaan over de zes dimensies van diversiteit: arbeidsvermogen, culturele diversiteit, gender, leeftijd, LHBTIQ+ en financiële zekerheid. Deze sessies leidden tot een grotere betrokkenheid en een verbeterde professionele en pedagogische houding bij onze medewerkers.
- We bereidden het onderzoek onder alle Zadkine-medewerkers voor: de Inclusiescan.
- Er is een gezamenlijk statement over een inclusief Zadkine opgesteld door het College van Bestuur in samenspraak met de ondernemingsraad, de studentenraad, de Raad van Toezicht en de vakbonden.



Zadkine heeft ook geleerd in 2024. Zo was nog niet duidelijk genoeg hoe studenten en medewerkers binnen Zadkine hun geloof kunnen praktiseren. Er ontstond een kritische reflectie binnen de dimensie culturele diversiteit, en meer specifiek over de diversiteit van geloofsovertuiging. Binnen de locaties van Zadkine kan iedereen het geloof praktiseren, hierbij wel rekening houdend met de plek om dit te doen. Zadkine faciliteert op vier locaties (Frankendaal, Sportlaan, Rhijnspoor en de Marten Meesweg) stilte-ruimtes voor studenten en medewerkers. Deze pilot loopt tot mei 2025. Na de evaluatie van de pilot maken we nieuwe plannen voor het studiejaar 2025-2026.

Verder was de activiteitenkalender Gelijke Kansen Diversiteit en Inclusie goed gevuld met activiteiten, trainingen en andere initiatieven voor de zes diversiteitsdimensies. Ook konden teams zich opgeven voor dialoogsessies bij de werkgroep GKDI via de Zadkine Academie, het interne leerplatform voor medewerkers.

Vorbereidingen Inclusiescan

In 2024 zijn de voorbereidingen getroffen voor de grootschalige enquête, die we begin 2025 uitzetten onder alle medewerkers van Zadkine. Deze enquête is een gevalideerd meetinstrument om de psychologische veiligheid en mate van inclusie binnen Zadkine te meten. Uit de resultaten van dit onderzoek ontstaat een beeld hoe Zadkine er als organisatie voor staat op deze thema's. Doel van het onderzoek is om Zadkine een nog psychologisch veiligere en inclusievere organisatie te maken. Dit doen we door gerichte stappen te ondernemen in de ongemakkelijke transitie naar meer kansengelijkheid binnen Zadkine. Het onderzoek wordt in 2026/2027 herhaald. We kunnen dan beoordelen waar we als organisatie op dat moment staan en wat we verder kunnen verbeteren.



2.5 – ONS KWALITEITSSTELSEL

MISSIE, VISIE EN PEDAGOGISCH-DIDACTISCHE VISIE

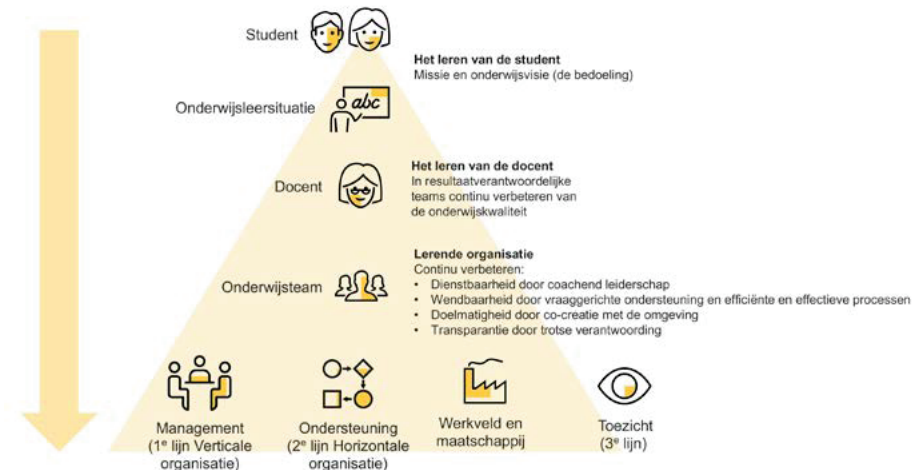
Onze definitie van onderwijskwaliteit is verankerd in onze missie, visie en pedagogisch-didactische visie. We realiseren deze onderwijskwaliteit doordat wij ‘het leren van de student’ centraal stellen en een optimale onderwijsleersituatie bieden. Ons kwaliteitsstelsel, dat binnen Zadkine zowel de kwaliteitszorg als –cultuur behelst, is erop gericht de kwaliteit van deze kernactiviteit voor iedere student te waarborgen.

HANDELEN VANUIT DE BEDOELING

We handelen vanuit de bedoeling. Dit doen we door te handelen vanuit onze missie en onze inspanningen te richten op het waarmaken van onze visie en pedagogisch-didactische visie. Onze kwaliteitszorg borgt dit handelen vanuit de bedoeling. Hierdoor kunnen wij vooruitkijken en sturen op een doelmatige inzet van mensen en middelen. Kwaliteitszorg biedt ons ook overzicht en inzicht in de voortgang en mogelijkheden om effectief bij te sturen. Bovendien draagt kwaliteitszorg bij aan de interne en externe dialoog over onderwijskwaliteit en bieden wij onze belanghebbers transparante verantwoording. Binnen onze kwaliteitszorg hanteren wij een volgordelijkheid in kritieke aspecten en actoren, waarlangs we onze onderwijskwaliteit realiseren. Deze zijn weergegeven in de afbeelding.

TOELICHTING KRITISCHE ASPECTEN EN ACTOREN

Het is in eerste instantie aan de studenten zelf hoe zij leren vanuit hun eigen ambities en talenten succesvol te zijn op de arbeidsmarkt, tijdens een vervolgoopleiding en in de maatschappij. Onze toegevoegde waarde is dat wij onderwijsactiviteiten (onderwijsleersituaties) creëren, waarin het leren van de student optimaal kan plaatsvinden. We bieden een samenhangende en op de ontwikkeling van de student afgestemde reeks van onderwijsactiviteiten aan, waarmee wij de student opleiden voor een passend diploma. Onze kernactiviteit is dan ook optimale onderwijsleersituaties creëren door onderwijsactiviteiten uit te voeren.



Bij ons is de interactie tussen student en school gericht op het leren van de student. Veel onderzoeken wijzen hierbij op het belang van de docentrol als vormgever en regisseur van de onderwijsactiviteit. De docent acteert hierin niet alleen, maar werkt samen met collega's in een onderwijsteam. Binnen het onderwijsteam bevindt zich de professionele ruimte om de onderwijsactiviteiten samen met collega's vorm te geven en uit te voeren. Het onderwijsteam vormt hiermee de basis organisatorische eenheid. Het management geeft het onderwijsteam richtinggevende kaders mee en ondersteunt het team om de doelen te behalen in termen van structuur en cultuur. De ondersteunende diensten faciliteren het team in de uitvoering van het onderwijs en ontzorgen het team langs ondersteunende processen. Op alle niveaus binnen Zadkine – van docent tot aan bestuurder – is er contact met de omgeving om deze nauw te betrekken bij het hele onderwijsproces. Het gaat hierbij om stakeholders, zoals de arbeidsmarkt, ouders, gemeenten en de inspectie. Zo stemmen we ons onderwijs optimaal af op de wensen en behoeften van zowel student als maatschappij.

ZADKINE-BREDE PDCA-CYCLUS

Zadkine werkt volgens de A3-methodiek, gebaseerd op het INK-model. Het Zadkine Meerjarenplan is gecompriemd en vormt een richtinggevend kader met de missie, visie, pedagogisch-didactische visie en ambities. De doelen, maatregelen en indicatoren uit de kwaliteitsagenda zijn, evenals de eigen doelen van Zadkine, maatregelen en indicatoren opgenomen in het Zadkine Meerjarenplan. Dit plan maakt inzichtelijk hoe Zadkine hieraan uitvoering geeft, welke resultaten we nastreven en met welke indicatoren deze gemeten worden. Hierdoor is de sturing op en monitoring van de kwaliteitsagenda integraal geborgd binnen ons kwaliteitsstelsel.

Het strategisch meerjarenplan en het Zadkine Meerjarenplan zijn opgesteld voor 2024-2027. Dit plan wordt jaarlijks bijgesteld en opgenomen in de kaderbrief. De kaderbrief is richtinggevend voor de jaarplannen van de colleges en diensten en daarmee ook voor de onderwijsteams. In deze plannen geven de colleges, onderwijsteams en diensten binnen hun eigen professionele ruimte concreet invulling aan de activiteiten uit het Zadkine Meerjarenplan. Zo dragen zij bij aan de beoogde ambities.

Bij de invulling van deze professionele ruimte redeneren we, conform het handelen vanuit de bedoeling, steeds vanuit het leren van de student. De plannen van teams, colleges en diensten komen tot stand in een continue onderlinge dialoog. Hierdoor zijn de PDCA-cycli van teams, colleges, diensten en Zadkine als geheel nauw met elkaar verbonden. De informatie die op teamniveau wordt opgehaald, dient als input voor de collegeplannen, dienstenplannen en het Zadkine Meerjarenplan. Omgekeerd wordt het team gevoed met informatie vanuit de colleges, diensten en het College van Bestuur.

MONITOREN EN BIJSTELLEN

Het proces van monitoring van de kwaliteitsagenda is eveneens ingebed in de bestaande PDCA-cycli. Alle colleges en diensten rapporteren driemaal per jaar, voorafgaand aan het jaarplangesprek, aan het College van Bestuur over de voortgang van hun jaarplan. Deze rapportage bevat een weergave van en reflectie op de stand van zaken (activiteiten en resultaten), tussentijds beschikbaar gekomen

bronnen/rapportages en de impact daarvan op de voorgenomen activiteiten en resultaten.

De zogeheten kwaliteitsmonitor verstrekt de actuele waarden van alle meetbare indicatoren van het Zadkine Meerjarenplan aan de colleges en diensten. Dit dient als input voor het jaarplan en het eerste management-/contractgesprek. Deze waarden worden gegeven op Zadkine-niveau en waar mogelijk ook op college- en teamniveau. De monitoring en sturing op de meer kwantitatieve bronnen versterken we binnen Zadkine, doordat data-analisten de informatie op een eenduidige manier voor de organisatie ontsluiten. Hierdoor ontstaat meer kennis over data binnen de organisatie en leren we de data beter analyseren.

In het tweede en derde jaarplangesprek wordt het lopende jaarplan besproken. Deze dialoog in de verticale organisatie wordt verrijkt door een gerichte ondersteuning en monitoring vanuit de horizontale organisatie.

MERKBARE EFFECTEN BIJ DE STAKEHOLDERS

Om inzicht te krijgen in de effectiviteit van de inspanningen rondom het Zadkine Meerjarenplan, inclusief de kwaliteitsagenda, organiseren wij bijeenkomsten. Daarin krijgen deelnemers op progressiegerichte wijze de vraag om feedback te geven over een bepaald thema. Deze bijeenkomsten fungeren als een realitycheck. We willen bepalen in hoeverre de inspanningen van het onderwijs merkbaar zijn voor de studenten, docenten en externe stakeholders. Door deze jaarlijkse evaluatie over de voortgang van onze ambities uit de kwaliteitsagenda (met betrokkenheid van zowel interne als externe stakeholders) kunnen wij tijdig verbeterpunten formuleren en uitvoeren.

TEAMS MET ZORG

Teams met zorg is een aanvullende werkwijze binnen de PDCA-cyclus, die tijdig onderwijsteams signaleert en ondersteunt wanneer de onderwijskwaliteit mogelijk onder druk staat.

Op basis van de kwaliteitsmonitor wordt een overzicht gegenereerd van teams, die op kritische indicatoren onder de norm scoren en/of een dalende trend vertonen.

Dit proces kijkt breder dan studiesucces en belicht onderwijskwaliteit ook vanuit de visie en pedagogisch-didactische visie en stakeholderwaardering.

Directies bepalen samen met het bestuur welke teams extra aandacht nodig hebben; opleidingen in herstelonderzoek van de inspectie worden standaard meege-nomen. Onderwijsadviseurs ondersteunen de colleges en teams bij de analyses en verbetermaatregelen, die worden opgenomen in college- en teamplannen. De voortgang wordt besproken tijdens het tweede en derde jaarplangesprek.

INSPECTIE VAN HET ONDERWIJS

Kwaliteitsonderzoeken

In februari 2024 voerde de Inspectie van het Onderwijs steekproefsgewijze kwaliteitsonderzoeken uit bij de opleiding Operator C van het Techniek College Rotterdam en bij de opleiding Kok van Zadkine. De opleiding Operator C is met een voldoende beoordeeld.

Herstelonderzoek

De inspectie beoordeelt de kwaliteit van de opleiding Kok als onvoldoende, wegens onvoldoende examenkwaliteit en omdat de onderwijsresultaten onvoldoende zijn. De examencommissie moet de kwaliteit van examinering en diplomering nauw monitoren. Momenteel worden onvoldoende maatregelen genomen om te verzekeren dat de kwaliteitsnormen worden nageleefd. Hierdoor krijgt de opleiding Kok een herstelopdracht voor Borging diplomering (BA1) en voor Studiesucces (OR1). Het bestuur moet ervoor zorgen dat de kwaliteit van het onderwijs en de examens bij de opleiding verbeteren. De Inspectie doet in mei 2025 een herstelonderzoek naar de kwaliteit van Borging en Afsluiting. Voor de onderwijsresultaten levert het bestuur een verantwoording aan bij de inspectie voor 25 april 2025.

We zijn ons ervan bewust dat de onderwijsrendementen niet aan de gewenste normen voldoen. Het uitgangspunt van Zadkine is en blijft alle jongeren te begeleiden en toe te rusten voor een passende plek in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Zadkine, gevestigd in het hart van Rotterdam, kan aan de hand van de APCG-scores onderbouwen dat er sprake is van een diverse doelgroep, waardoor het vaak een uitdagende opgave is om bij iedere opleiding de landelijke norm voor

studiesucces te behalen. Ondanks de aanpak van progressiegericht verbeteren van studiesucces, de herijkte kwaliteitscyclus en de grote aandacht voor de zorg- en begeleidingslijn is het effect hiervan op de rendementen nog niet zichtbaar. Het bestuur ziet nog enige ruimte om hieraan op het niveau van de onderwijsteams verder invulling te geven. Dit kan door lesbezoeken, samenhang tussen visie en onderwijs, het pedagogisch-didactisch klimaat en een groeiende teamvolwassenheid. Deze aanpak kan bijdragen aan de verbetering van de onderwijskwaliteit.

De herijking van de examenorganisatie is in september 2024 afgerond. De adviseurs Examinering van de dienst Onderwijs & Kwaliteit spelen een cruciale rol bij de implementatie van het definitieve plan en het bieden van substantiële ondersteuning aan de examencommissie, het managementteam en het College van het Bestuur bij het verbeteren van de examenkwaliteit. We zijn ons ervan bewust dat het noodzakelijk is om op een meer cyclische manier onze eigen werkwijze en kwaliteit met betrekking tot de borging van de examinering en diplomering te monitoren.

ONDERWIJSRESULTATEN

De ontwikkeling van het onderwijsresultaat van het afgelopen schooljaar, uitgedrukt in de indicatoren diploma-, jaar- en startersresultaat, staat in de onderstaande tabellen. De resultaten verschillen per niveau. Deze rendementen gelden niet voor het Startcollege, daarom nemen we niveau 1 niet in onderstaande tabellen mee.

Instellingsniveau

- Op Zadkine-niveau zien we bij de 1-jarige gemiddeldes op alle rendementen een stijgende lijn vergeleken met het voorgaande jaar. Echter, we zien dat de 3-jarige gemiddeldes lager zijn uitgevallen dan vorig jaar. Dit komt doordat in schooljaar 2020-2021 relatief hoge rendementen zijn behaald, dit jaar wordt niet meer meegenomen in het meest recente 3-jarig gemiddelde.
- Dit schooljaar scoort niveau 2 Zadkine-breed op diploma- en startersresultaat boven de inspectienorm voor opleidingen. Vorig jaar constateerden we dat we op alle drie de indicatoren nog onder deze norm uitkwamen.
- De rendementen op niveau 3 zijn redelijk stabiel. Het diplomaresultaat is met 1 procentpunt gedaald, het jaarresultaat is met 1 procentpunten gestegen en het startersresultaat is gelijk gebleven. De resultaten liggen onder de inspectienorm

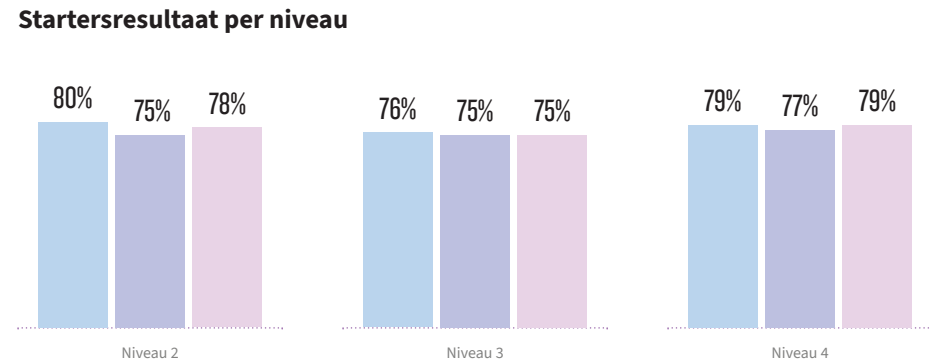
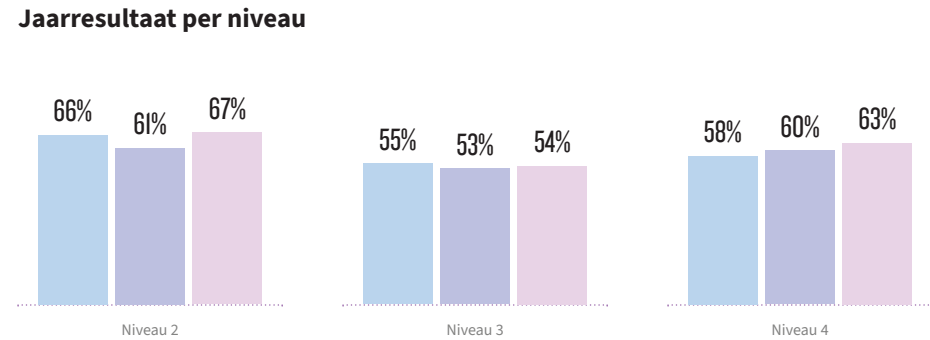
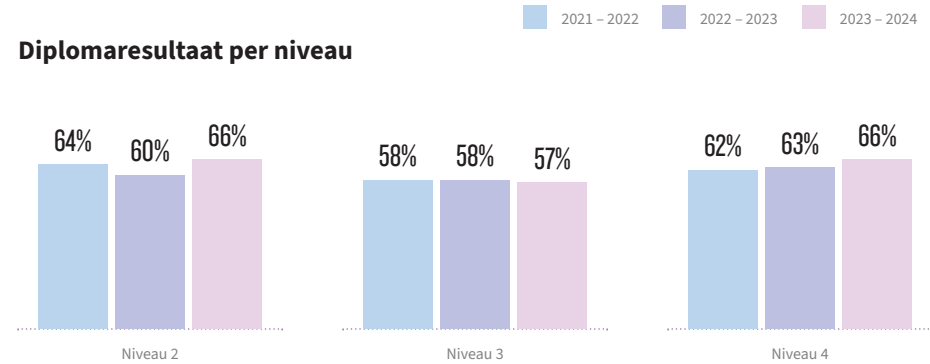
voor opleidingen.

- Op niveau 4 zijn op alle rendementen stijgingen te zien van 2 à 3 procentpunten. Bij het diplomaresultaat en het jaarresultaat is dit het tweede jaar op rij dat er een stijging zichtbaar is. De resultaten liggen onder het de inspectienorm voor opleidingen.
- De toename in instroom in 2024-2025 kan een negatief effect hebben op het jaar- en diplomaresultaat van dit schooljaar, aangezien het aandeel eerstejaars studenten, die doorgaans vaker uitvallen dan ouderejaars, hierdoor relatief groter is.

Collegenniveau

- Als we inzoomen op de colleges, zien we bij het jaarresultaat dat vrijwel alle colleges hier een groei laten zien vergeleken met het voorgaande schooljaar. Brood & Banket College, Business College en Vakschool Schoonhoven laten hier zelfs voor het tweede jaar op rij een stijging zien.
- Ook bij het diplomaresultaten zien we bij twee van de drie colleges een toename ten opzichte van vorig schooljaar. De bovengenoemde colleges laten ook hier voor het tweede jaar op rij een groei zien. Daarnaast laat slechts één college bij het diplomaresultaat een daling groter dan 1 procentpunt zien.
- Wederom laten de startersresultaten voor alle colleges geen grote uitschieters zien.

Rendementen en andere indicatoren zijn opgenomen in de kwaliteitsmonitor. Teams en colleges analyseren deze resultaten binnen de jaarcyclus en het proces teams met zorg. Hoewel deze analyses waardevolle inzichten bieden, blijft het moeilijk de exacte oorzaken van stijgingen of dalingen te bepalen, omdat in colleges en teams verschillende inspanningen tegelijk plaatsvinden.



2.6 – 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. In 2024 hebben geen wezenlijke wijzigingen plaatsgevonden in de systematiek van risicomanagement.

Dit doen zij door onder andere:

- Maandelijks gesprekken met directeuren 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 onderwijs- kwaliteit en bekostiging.
- Overige informatievoorziening waaronder financiële maandrapportages, project- en programmarapportages, uitkomsten van externe audits etc.

Vanaf 2022 vindt de control functie meer integraal plaats in plaats van per beleidsterrein of per onderwerp. Het Zadkine brede jaarplan (A3) waarin missie en visie vertaald zijn naar strategische doelen, is de basis van onze toetsbare indicatoren. Met de A3 heeft het College van Bestuur duidelijk geformuleerd wat zij verwacht op de diverse resultaatgebieden van Zadkine: studenten, medewerkers, samenleving en financiën en compliance. Door de directies is dit vertaald naar jaarplannen waarover zij periodiek rapporteren. Zie verder hoofdstuk 2.5 Kwaliteitsstelsel.

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

- Onderwijs (kwaliteit, behoud studenten en groei)
- Medewerkers (Instroom en behoud personeel, matching kennis en kunde medewerkers)
- Samenleving (sociaal maatschappelijk, economisch en politiek)
- Bedrijfsvoering (financiën, kwaliteit bedrijfsvoering, compliance en beheersing van risico's)

Deze integrale risicoanalyse wordt jaarlijks herijkt in de begrotingsfase.

In de meerjarenbegroting zijn de financiële gevolgen van de belangrijkste risico's ingeschat en al dan niet in het basisscenario of alternatieve scenario's doorgerekend. Hieruit komt dat Zadkine voldoende in staat is om deze risico's op te vangen binnen de financiële positie en waar nodig kan bijsturen. In paragraaf 6.6 en 6.7 zijn de meerjarenbegroting en de belangrijkste financiële risico's nader toegelicht.

De drie lijnen

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



2.7 – IN GESPREK MET DE RAAD VAN TOEZICHT

Een intensief en goed jaar, zo gaat 2024 de boeken in voor de Raad van Toezicht. Veel tijd en aandacht is uitgegaan naar belangrijke thema's, waaronder de inbedding van de meerjarenstrategie en de herinrichting van de topstructuur. Een positieve tendens is daarnaast dat het aantal studenten – tegen de landelijke mbo-trend in – is toegenomen. “Dat zijn mooie ontwikkelingen voor Zadkine als geheel. Ik ben dan ook heel trots op iedereen die zich hiervoor heeft ingezet”, benadrukt Hans Gennissen, voorzitter van de Raad van Toezicht.

De meerjarenstrategie 2024-2027 is in 2024 verder ingebed in de organisatie. “Deze implementatie vroeg veel inspanningen en er zijn ook de nodige hiccups geweest, maar over het algemeen zijn we als raad erg tevreden”, aldus Hans Gennissen. Onderdeel van deze strategie was ook de herinrichting van de topstructuur. Zo is de top smaller gemaakt en zijn de overlegstructuren vereenvoudigd. “We merken dat deze nieuwe topstructuur wordt gedragen binnen de organisatie en dat de wijziging niet tot een vertrek van mensen heeft geleid. Uiteraard vraagt deze herinrichting nog verdere inbedding, maar die wordt in 2025 zeker afgerond.”

VERNIEUWING SLAAT AAN

Goed nieuws is dus ook dat Zadkine in 2024 meer studenten mocht verwelkomen dan verwacht. Hans Gennissen: “Dat zegt wel iets over de positie die Zadkine in het regionale mbo inneemt.” Angélique Lombarts, voorzitter van de onderwijscommissie binnen de Raad van Toezicht, valt hem bij: “We zien dat de conversie is

toegenomen als het gaat om studenten die zich bij Zadkine aanmelden en daadwerkelijk komen studeren. Dat komt door de verbeteringen bij de werving en plaatsing, maar ook door de innovatieve stappen, waaronder de verdere ontwikkeling van de 010 Academies. In deze modern opgezette opleidingen is een grote mate van samenwerking tussen het onderwijs en beroepenveld. Een opzet die aanslaat. Sterker nog, collega-roc's uit het hele land komen kijken hoe Zadkine deze vernieuwing aanpakt.”

NIEUW LID COLLEGE VAN BESTUUR

Verder stond 2024 onder meer in het teken van het vertrek van Aniel Ramawadh, lid van het College van Bestuur. Hans Gennissen: “We vinden het jammer dat Aniel de keuze heeft gemaakt om bij ons te stoppen per 1 september 2024, maar zijn hem dankbaar voor de goede invulling van zijn portefeuille Bedrijfsvoering & Financiën. Wij kregen de belangrijke taak om dat vertrek goed op te vangen en daarin zijn we geslaagd. Na een uitgebreid werving- en selectieproject mogen we per 1 maart 2025 Stan Vloet verwelkomen. Hij was reeds eerder bestuurder bij een regionaal opleidingscentrum en heeft veel relevante ervaring. We menen bovendien dat hij goed aansluit bij de overige CvB-leden, waardoor we de toekomst met vertrouwen tegemoet zien.”

ZADKINE IN DE MEDIA

Een onderwerp dat onverwacht op de agenda kwam, was de ontstane onrust binnen Zadkine en in de media na een mail van het College van Bestuur over bidden in de openbare ruimte. “Na uitgebreide en constructieve gesprekken met het College van Bestuur, de ondernemingsraad en de vakbonden kwamen we tot de conclusie dat het betreurenswaardig is hoe over dit onderwerp is gecommuniceerd en dat de inhoud een eigen leven is gaan leiden. Omdat Zadkine al de mogelijkheid voor stillteruimtes onderzocht, is besloten dit proces te versnellen. Inmiddels is al een aantal stillteruimtes ingericht. In 2025 wordt dit initiatief geëvalueerd in combinatie met een breder onderzoek naar diversiteit en inclusiviteit.”

SAMENWERKING IN DE REGIO

Het aankomend jaar wordt in meerdere opzichten een belangrijk jaar. De genoemde initiatieven krijgen een vervolg en daarnaast wordt nadrukkelijker ingezet op een nauwere samenwerking in de regio om het mbo-onderwijs nog beter vorm te geven. Vanuit Zadkine zijn we altijd gericht op de toekomst en hoe we in de regio het best kunnen inspelen op alle ontwikkelingen die plaatsvinden. In 2025 gaat de Raad van Toezicht daar samen met het College van Bestuur dieper op in. Angélique Lombarts besluit: “Daarbij houden we alle belangen in de gaten: wat is goed voor onze studenten en medewerkers en waar heeft het werkveld behoefte aan. Zo kunnen we onze regionale positie nog verder versterken.”

ZELFEVALUATIE

Zoals ieder jaar heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie gedaan met externe begeleiding. Hans Gennissen: “Tijdens de zelfevaluatie besteedden wij onder andere aandacht aan de mate waarin de Raad van Toezicht zich rechtstreeks moet richten op signalen vanuit de organisatie en hoeveel ruimte wij aan het College van Bestuur moeten laten om hierop actie te nemen. Het antwoord blijft van geval tot geval verschillend, waarbij wij als Raad altijd de verantwoordelijkheid houden om toe te zien op een adequate opvolging van signalen. Daarnaast zijn de gewenste verhoudingen tussen het College van Bestuur, de ondernemingsraad en de Raad van Toezicht geëvalueerd. Ook is de succession planning voor de Raad voor de komende jaren besproken.”

HET AANTAL STUDENTEN IS - TEGEN DE LANDELIJKE MBO-TREND IN - TOEGENOMEN

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben minimaal vijf overleggen per jaar op locatie. Twee hiervan zijn in principe gecombineerd met een bezoek aan een van de colleges of diensten. Daarbuiten zijn er minimaal vier vergaderingen per jaar met de auditcommissie en minimaal vier met de onderwijscommissie. Twee keer per jaar vindt een overleg plaats met de studentenraad en twee keer per jaar met de ondernemingsraad. Verder praten de voorzitters van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur iedere vier tot zes weken bij. Ook zijn er jaarevaluatiegesprekken met de remuneratiecommissie en leden van het College van Bestuur. De leden zijn daarnaast regelmatig aanwezig bij de Zadkine-events.

De Raad van Toezicht houdt, met het oog op de taken van de instelling, toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur en staat het met raad ter zijde. De Raad van Toezicht wordt door het College van Bestuur geïnformeerd door middel van (financiële) rapportages. De Raad van Toezicht en het College van Bestuur bespreken actuele zaken (zoals de veiligheid op school) en is er regelmatig overleg met de accountant. Bijvoorbeeld over het Geïntegreerde Jaardocument.

In de onderwijscommissie kwamen in 2024 onder meer de vierjaarsplannen van colleges en diensten, de Innovatie Hub, de examencommissies, de mentale gezondheid van studenten, het niveau taal/rekenen en flexibel/modulair onderwijs aan de orde. In de auditcommissie werd gesproken over onder meer het Geïntegreerde Jaardocument, de begroting, de financiële meerjarenraming, de managementletter en de interne audit dienst. Lowick Barg, voorzitter van de auditcommissie: “Als we door de financiële bril kijken, was 2024 een voorspelbaar en rustig jaar met als positieve opmerking dat het aantal studenten is gegroeid.”

2.8 – IN GESPREK MET DE ONDERNEMINGSRAAD

Het was een goed jaar voor de ondernemingsraad (OR). Medewerkers wisten de raad goed te vinden, de OR-leden hebben zich over veel dossiers gebogen en de verkiezingen waren een groot succes. Zeker ook op het gebied van diversiteit en inclusie. “Als je een afspiegeling van onze huidige personeelsopbouw wilt zien, kun je een foto nemen van de nieuwe OR”, vertelt voorzitter John Broer.

Plaatsvervangend voorzitter Franklin Wagner vult aan: “Het was prachtig om te zien dat de opkomst tijdens de verkiezingen overweldigend was. De interesse in medezeggenschap is heel groot.”

Zowel de voorzitter als plaatsvervangend voorzitter kijkt dan ook tevreden terug op de OR-verkiezingen. Ten opzichte van vier jaar geleden steeg de opkomst van het stemmend personeel enorm: van 49,5 procent naar 68 procent. Ook het aantal mensen dat zich verkiesbaar had gesteld, was gigantisch gestegen. De kandidaten waren bovendien afkomstig uit bijna alle geledingen van Zadkine. Na stemming is het aantal leden van de ondernemingsraad uitgebreid van dertien naar vijftien, van wie het merendeel nieuwe leden zijn. “Dit zorgt voor een goede, kritische en frisse wind binnen de OR”, vertelt Franklin Wagner enthousiast. “Goed samenwerken is natuurlijk altijd een uitdaging – zeker met een grote groep personen – maar we doen ons uiterste best om zaken zo goed mogelijk aan te pakken.” In dit kader is direct na de start van de nieuwe OR gekozen voor teambuilding. “Natuurlijk blijft iedereen kritisch en onafhankelijk, maar we zetten ons eensgezind in voor de belangen van onze achterban”, aldus John Broer.

**WE ZETTEN ONS EENSGEZIND
IN VOOR DE BELANGEN
VAN ONZE ACHTERBAN**

VRAGEN AAN DE OR

Voorbeelden van onderwerpen waarvoor de ondernemingsraad in 2024 is benaderd, zijn onder meer vragen over doorstroming naar een hogere schaal, de (werk)sfeer en de mogelijkheden voor medewerkers die met pensioen gaan. De vragen kwamen meestal binnen via mail en de telefoon, maar ook in de wandelgangen. Dit jaar kwamen ook veel vragen binnen over een media-artikel over bidden. De ondernemingsraad nam daarbij direct de rol op zich van raadgever richting het hoogste gezag. Ook waren veel OR-leden aanwezig tijdens belangrijke, constructieve gesprekken met onder meer de Raad van Toezicht, het College van Bestuur en de bonden.

John Broer: “Iedereen voelde zich zeer betrokken en we hebben het perspectief van de medewerkers goed kunnen overbrengen. We hebben hiervoor ook veel bedankjes ontvangen. Uiteindelijk is een algemeen statement van het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de bonden uitgebracht, maar wij hebben gekozen voor een statement vanuit de OR. De boodschap was inhoudelijk hetzelfde, maar we hebben ‘m echt op de medewerkers geschreven omdat wij die vertegenwoordigen.”

NIEUWE ARBODIENSTVERLENING

Een ander belangrijk onderwerp in 2024 betrof de nieuwe arbodienstverlening. Hiervoor is in tegenstelling tot voorgaande jaren een extern bureau aangetrokken om zo het ziekteverzuim terug te dringen. “We zien dit als een positieve ontwikke-

ling, omdat we dankzij het externe karakter nu meer specialisten kunnen inschakelen en maatwerk kunnen bieden”, vertelt de voorzitter. Franklin Wagner: “Het gaat natuurlijk om een behoorlijke verandering ten opzichte van de interne arbodienstverlening die we gewend waren. Zo’n overstap is een omvangrijk proces en het ‘handen en voeten geven’ neemt geruime tijd in beslag. Als ondernemingsraad hebben wij continu meegedacht vanuit de medewerkers en we blijven de verandering in de toekomst monitoren.”

VERHOOGING FIETSPLAN

Ook een verandering waarmee de ondernemingsraad blij is, betreft de toegenomen vergoeding voor het fietsplan: van 1.000 naar 1.500 euro. Deze verhoging kregen wij in december voorgelegd, waarbij we gelijk goedkeuring gaven. Een mooi slotstuk van het jaar, omdat het nieuwe tarief al gelijk per 1 januari 2025 kon ingaan”, aldus de voorzitter.

VINGER AAN DE POLS HOUDEN

Voor 2025 staat onder meer op de agenda om een vinger aan de pols te houden aangaande de herinrichting en samenvoeging van diensten. “We hebben hiervoor als ondernemingsraad in 2024 onze goedkeuring gegeven en zijn benieuwd of de besturing nu inderdaad efficiënter verloopt”, besluit John Broer.

De ondernemingsraad werkt met een plenaire raad bestaande uit vijftien leden en een vijftal commissies: Personeel & Arbo, Financiën & Huisvesting, Onderwijs & Organisatie, VAVO en Techniek College Rotterdam. Deze commissies onderhouden het contact met de stafdiensten en directeuren/teams, waarna ze dossiers voorbereiden en dan een preadvies geven aan de plenaire raad. Zo kan ieder lid zich snel in de materie verdiepen en een besluit nemen. Naast de onderwerpen in dit interview werden in 2024 ook dossiers besproken over onder meer de klachtenregeling, de gedragscode en de aanstelling van vertrouwenspersonen.

2.9 – IN GESPREK MET DE STUDENTENRAAD

“We maakten in 2024 een enorme groei door als studentenraad”, vertelt Day Cruz Matias enthousiast. Voor het derde jaar op rij vervulde ze de rol van voorzitter en ze blikt tevreden terug. “We groeiden zowel in ledenaantal als in verantwoordelijkheden. Tegelijkertijd zijn de lijnen nog steeds kort; we kunnen overal makkelijk binnenstappen. Ik merk ook echt dat we samen als school een verandering doormaken – ook richting een steeds inclusievere en diverse omgeving. Mooi om te zien.”

De groei van de studentenraad was mede mogelijk doordat de zichtbaarheid in 2024 verder toenam. “Ik merkte echt na oproepen hiertoe dat studenten en ook docenten vaker op ons afstapten. Ze legden ook meer serieuze onderwerpen op tafel. Vaak met een maatschappelijk thema. Of het nu om de kwestie in Israël/Palestina gaat of bijvoorbeeld Paarse Vrijdag; we merken de behoefte om hierover gesprekken te voeren. Een mooie ontwikkeling, omdat we zo polarisatie kunnen tegengaan. In onze gesprekken focussen we dus ook nooit op eventuele verschillen, maar juist op de overeenkomsten tussen studenten. We zitten allemaal op dezelfde school, hebben dezelfde doelen voor ogen en willen allemaal met respect behandeld worden. Het doel van de gesprekken is dan ook dat Zadkine een plek blijft waar iedereen zich thuis voelt. En dat werkt, zo merken we. Er ontstaat ruimte door de openheid.”

DIVERSITEIT EN INCLUSIE

Ook zijn in 2024 de nodige stappen gezet op het gebied van diversiteit en inclusie. Day Cruz Matias is tevreden over de aanpak tot nu toe. “We zijn hiermee als Zadkine goed op weg, omdat we ons blijven verdiepen in alle verschillende doelgroepen. Of het nu om culturele diversiteit gaat of een diagnose op het autismespectrum: we willen echt een plek zijn voor iedereen. Daarom hebben we hiervoor als raad in 2024 diverse bijeenkomsten bezocht en veel gesprekken gevoerd. Ook zijn we als raad al een tijdje bezig met de stilleruimtes, die studenten ieder hun eigen manier kunnen gebruiken.

OMGAAN MET GELD

Waar de voorzitter op hoopt, is dat in 2025 ook nieuws is te melden over de financiële problematiek onder studenten en de weerslag op hun mentale gezondheid. “Dit is al een aantal jaar een gevoelig onderwerp. Voor sommige studenten geldt echt het dilemma ‘Ga ik vandaag naar school’ of ‘Zorg ik voor avondeten op tafel’. Als studentenraad vinden we het ontzettend belangrijk dat studenten weten waar ze voor hulp terecht kunnen en ook daadwerkelijk om hulp durven vragen. We hebben dan ook veel gesproken over bewustwording en zichtbaarheid met onder meer het College van Bestuur, het Zadkine-fonds, het Plusteam en bijvoorbeeld de armoedefunctionaris. Ook stond het thema ‘omgaan met geld’ nadrukkelijker centraal. Verder hebben we de financiële problematiek als onderwerp ingebracht bij de gemeenteraad tijdens de mbo-werkagenda. We zijn er nog niet, maar uiteindelijk zal al het beleid samen z’n vruchten afwerpen.”

**DOEL IS DAT ZADKINE EEN PLEK BLIJFT
WAAR IEDEREEN ZICH THUIS VOELT**

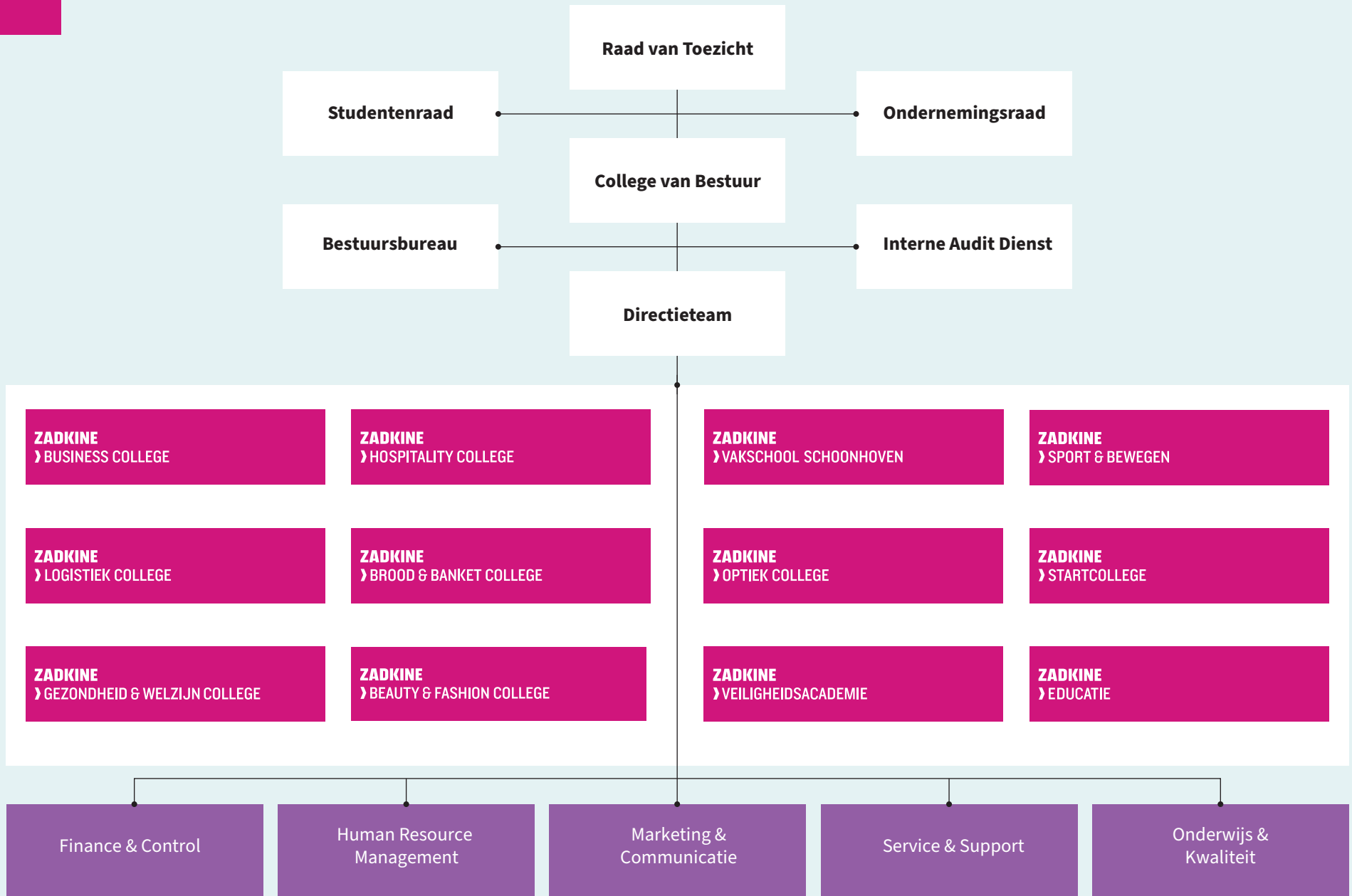
PERSOONLIJKE BEGELEIDING

Een ander onderwerp van gesprek bij de studentenraad was de roep om meer persoonlijke begeleiding. “Een van de pijlers van Zadkine is om onderwijs flexibel en op maat aan te bieden. Dat is een prachtig uitgangspunt, maar begeleiding is daarbij noodzakelijk. Niet alleen aan studenten, maar juist ook aan de docenten en medewerkers van de opleidingen. Hiervoor zochten we in 2024 de samenwerking op met onder meer studieloopbaanbegeleiders, het Plusteam en ook de opleidingscoördinatoren. We zijn druk bezig met gesprekken en een conceptplan dat in 2025 een vervolg zal krijgen. Tot op heden heeft het College van Bestuur hierop al positief gereageerd. Kortom: wordt vervolgd!”

De centrale studentenraad is de centrale vertegenwoordiging van de studenten binnen Zadkine. De Studentenraad overlegt met het College van Bestuur over allerlei aangelegenheden die voor de studenten van belang zijn. In 2024 bestond de centrale studentenraad uit elf leden met elk hun eigen portefeuille, zoals armoede, mentale gezondheid of diversiteit en inclusie. Dit toenemende ledenaantal – van vier naar elf in een jaar – komt vooral door de groei in connectie en inzet op zichtbaarheid. De leden komen tweewekelijks bij elkaar. Bij de centrale studentenraad kunnen studenten terecht, maar ook docenten en medewerkers zijn welkom. Iedereen kan kwesties aankaarten; in 2024 waren er in totaal circa 150 contactmomenten. Vaak ging om het vragen per mail, maar ook berichten via Instagram en LinkedIn waren populair. De leden van de studentenraad gingen dan zelf in gesprek, gaven advies of verwezen door naar de juiste organen en medewerkers binnen Zadkine. Iedere zes weken vindt ook formeel overleg plaats met het College van Bestuur. In 2024 sprak de studentenraad over onder meer het examenreglement, de kwaliteitsagenda en het telefoonbeleid van het VAVO.



ORGANISATIESTRUCTUUR VANAF 1 AUGUSTUS 2024



2.10 – ONZE ORGANISATIESTRUCTUUR

Zadkine is een regionaal opleidingencentrum (roc) en verzorgt beroepsonderwijs en volwassenenonderwijs (educatie). Dat doet we in de stad Rotterdam en in de gemeenten Capelle aan den IJssel, Hoogvliet, Spijkenisse, Schiedam en Schoonhoven. In ruim 244 verschillende opleidingen leiden we studenten op tot vakmensen. We bereiden ze voor op een zelfstandige, actieve en perspectiefrijke positie in de maatschappij. De opleidingen worden aangeboden in twaalf verschillende colleges. Daarnaast biedt de samenwerkingschool Techniek College Rotterdam alle technische opleidingen aan. Volwassenen kunnen terecht bij het VAVO Rijnmond College om alsnog een diploma voortgezet onderwijs te behalen.

JURIDISCHE STRUCTUUR

De Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine (hierna de Stichting Zadkine) is juridisch en economisch 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 de 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. Het College van Bestuur bestaat uit de volgende leden: mevrouw M. de Vries (voorzitter), de heer A. Ramawadh (lid, tot 1-9-2024) en de heer J. Lokker (lid). Per 1 maart 2025 is de heer T.L. Vloet gestart als lid van het College van Bestuur.

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

WIJZIGING ORGANISATIESTRUCTUUR

Als Zadkine willen we wendbaar en slagvaardig zijn in organisatie en besturing. Het College van Bestuur voerde in 2024 een aanpassing door in de organisatiestructuur en besturingswijze. Het doel was om sneller te kunnen inspelen op de externe ontwikkelingen en om de interne uitdagingen aan te pakken.

In de interne samenstelling van de colleges (extern kunnen andere benamingen worden gebruikt t.b.v. branding) zijn de volgende aanpassingen doorgevoerd:

- Het Logistiek College is ondergebracht bij het Business College.
- Het Optiek College, de Vakschool Schoonhoven en het Beauty & Fashion College zijn samengebracht in Beauty & Creations.
- De sportopleidingen zijn verbonden met de Veiligheidsacademie in de Veiligheidsacademie & Sport.
- Door de verschuivingen van het Optiek College en Sport & Bewegen gaat het oorspronkelijke Gezondheid, Welzijn & Sport College nu door als Gezondheid & Welzijn College.
- De aansturing van het Startcollege is voorlopig ondergebracht bij de directeur van het Hospitality College.

De wijzigingen in de colleges en de bijbehorende aansturing maken dat er op 31 december 2024 vijf collegedirecteuren zijn.

Bij de diensten is een dienst Service & Support gevormd. Dit is een samenvoeging van Algemene Ondersteuning (AO), Facilitair, Huisvesting en Vastgoedmanagement (FHVGM) en Informatiemanagement/Informatietechnologie (IM/IT). Doel is de vorming van één loket voor studenten en medewerkers, waarbij de schotten zullen verdwijnen en de keten optimaal wordt georganiseerd. Samen met de andere vier diensten zijn er nu vijf dienstendirecteuren.

In de besturing binnen Zadkine op directieniveau vormen de vijf collegedirecteuren en de vijf dienstendirecteuren tezamen het nieuwe directieteam. Afhankelijk van de grootte van het college of de dienst werken de directeuren samen met adjunct-directeuren. Aanvullend op de aanpassingen in de colleges en diensten is in 2024 ook een Bestuursbureau geformaliseerd.

In 2024 is de transitie naar de nieuwe samenstelling van de colleges en diensten grotendeels gerealiseerd. Sinds de zomer van 2024 is het nieuwe directieteam operationeel. Daar waar nodig lopen in 2025 nog een paar activiteiten van deze transitie door.

De wijzigingen in de organisatie-inrichting zijn erop gericht om wendbaar te zijn, snel in te kunnen spelen op veranderingen, acties mogelijk te maken, te ont-schotten en optimaal gebruik te maken van (bestaande) netwerken. In de samenwerking met het College van Bestuur en het nieuwe directieteam is er aandacht voor het multidisciplinair samenwerken. Daarnaast zijn in 2024 Zadkine-brede verkenningen gestart om meer eenheid in processen, systemen en werkwijzen te realiseren, met oog voor de benodigde ruimte voor colleges en diensten enerzijds en uniforme kaders en richtlijnen anderzijds.

2.11 – CODE GOED BESTUUR

In hun handelen geven het College van Bestuur en de Raad van Toezicht zich rekenschap van de vijf waarden uit de code goed bestuur mbo: verantwoordelijkheid, samenwerking, integriteit, openheid en lef.

De code geeft richting en houvast aan de belangenafwegingen die het College van Bestuur maakt om positie te bepalen en keuzes te maken, mede gericht op het realiseren van de publieke taak. De Raad van Toezicht controleert binnen zijn bevoegdheden de belangenafwegingen. De Raad laat zich daarbij leiden door dezelfde waarden die het College van Bestuur toepast.





3. KWALITEITS- AGENDA

Als Zadkine zetten we continu in op de verbetering van onze onderwijskwaliteit. Alleen zo kunnen we blijven bouwen aan sterk onderwijs. Onze ambities en plannen hebben we vastgelegd in de kwaliteitsagenda 2024-2027. De nadruk ligt op de thema's kansengelijkheid, aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt en toekomstgericht onderwijs (kwaliteit, onderwijs en onderzoek). Deze speerpunten sluiten aan bij onze strategische koers en bouwen voort op bestaande initiatieven. Uiteraard voeren we deze agenda niet alleen uit, maar altijd in nauwe samenwerking met onze partners.

In dit hoofdstuk lees je over:

- Onze verantwoording
- Kansengelijkheid
- De aansluiting op de onderwijs-arbeidsmarkt
- Ons onderwijs van de toekomst
- Reflectie op de uitvoering
- En meer...

3.1 – VERANTWOORDING KWALITEITSAGENDA, STAGEPACT 2024-2027

In de zomer van 2023 legde Zadkine haar koers vast in de kwaliteitsagenda 2024-2027 en de strategie ‘Je toekomst voor elkaar’. We zijn vastberaden om de strategie, inclusief de kwaliteitsagenda, volledig en integraal uit te voeren. Dat doen we met behulp van het sturingsinstrumentarium (zie hiervoor het hoofdstuk Kwaliteitsstelsel, paragraaf 2.5). De uitvoering van de kwaliteitsafspraken doen we als organisatie in samenwerking met al onze stakeholders. We betrekken onze studenten, medewerkers, het bedrijfsleven, welzijnsorganisaties en overheden om onze kwaliteitsafspraken succesvol na te komen. We volgen de koers daarbij zorgvuldig en sturen bij waar wij risico’s zien en of wanneer de omgeving dat van ons vraagt. Voor deze eerste jaarlijkse verantwoording van de kwaliteitsagenda 2024-2027 zijn veel maatregelen uitgewerkt in plannen. Colleges en diensten stelden vierjaren- en jaarplannen op om hun bijdrage aan de koers van Zadkine te beschrijven. Zo wordt duidelijk op welke manier we samen de

schouder onder deze kwaliteitsagenda zetten. Daarnaast is zichtbaar waar de uitvoering van de maatregelen gecontinueerd of geïntensiveerd is.

SAMENWERKING MET INTERNE EN EXTERNE PARTNERS

Zadkine is een grote onderwijsinstelling in de regio Rotterdam-Rijnmond. Dat betekent dat er op opleidings-, college-, dienst- en Zadkine-niveau talloze verbindingen zijn met partners in de directe en indirecte omgeving. We bouwen steeds meer opleidingen of delen daarvan in cocreatie op. Op Zadkine-niveau is de medezeggenschap nauw verbonden met de uitvoering van de kwaliteitsagenda. Tijdens bijeenkomsten van zowel de ondernemingsraad als de studentenraad is altijd ruimte om thema’s of de voortgang van de kwaliteitsafspraken te bespreken. De Raad van Toezicht reflecteert tijdens de bijeenkomsten met het College van Bestuur op de voortgang van de doelstellingen. De omgeving van Zadkine houden we dicht aangesloten door deelname aan convenanten, zoals het Rotterdamse Zorgpact, het Techniekpact en via diverse gremia met werkgevers in Rotterdam. Verder heeft de gemeente Rotterdam samen met de mbo’s een MBO-uitvoeringsagenda opgesteld, waarin thema’s als emancipatie van het mbo, de aansluiting met de arbeidsmarkt en flexibilisering van het onderwijs belangrijke pijlers zijn. Het Diner Pensant dat we in 2024 samen met Albeda organiseerden, is een prachtig voorbeeld van hoe het onderwijs informeel met diverse partners een inspirerende avond organiseert. In dit geval gericht op toekomstige ontwikkelingen op het gebied van artificial intelligence (AI).

LEESWIJZER

De opbouw van deze verantwoording is beschreven per prioriteit. Daarbinnen geven we per doelstelling weer op welke manier de maatregelen zijn uitgevoerd en of er al merkbare of meetbare effecten zijn. In een aantal gevallen is de meting in 2024 lager dan de 0-meting. De reden daarvoor is niet altijd goed te geven. In een aantal gevallen is de afwijking minimaal en kan dat binnen de significantiegrens vallen. Het kan daarnaast zijn dat in de externe omgeving ontwikkelingen hebben plaatsgevonden die van invloed zijn op de scores, zoals bijvoorbeeld met betrekking tot veiligheid. Daarnaast ontwikkelen bijvoorbeeld de studieresultaten zich langzaam en zijn ze een resultaat van een geheel aan inspanningen die tijd nodig hebben om uitgevoerd te worden en effect te sorteren. Dit moet over een langere periode bekeken worden om conclusies uit te trekken. Alle activiteiten in de jaarplannen en andere inspanningen (zoals HRM-beleid) zijn er op gericht om de resultaten te verbeteren. Waar nodig vindt nadere analyse plaats van de resultaten. Bij een aantal maatregelen is sprake van zowel een Zadkine- als een regionale component. Omdat de maatregelen in de regio samen met Albeda, het Scheepvaart en Transport College, Grafisch Lyceum Rotterdam en Hout- en Meubileringscollege zijn opgesteld, is sprake van een gezamenlijke verantwoordingsparagraaf. Deze is apart toegevoegd. Aangezien Zadkine een integrale aanpak voor de strategie en kwaliteitsagenda heeft ingezet, is zowel het proces als het instrumentarium van de sturing en monitoring beschreven in paragraaf 2.5.



3.2 – PRIORITEIT 1 - BEVORDEREN VAN KANSENGELIJKHEID

Zadkine maakt deel uit van de diverse samenleving. Doordat we de wereld in huis hebben, zijn we een Werelds Zadkine en hebben we kansengelijkheid tot onze norm gesteld. We sluiten aan op de maatschappelijke, culturele en economische agenda van Rotterdam en omstreken. Doordat we kleurrijk en inclusief zijn en écht gelijkwaardig met elkaar samenwerken, stimuleren we creativiteit en innovatie. Zo maken we van diversiteit onze kracht.

3.2.1 DOELSTELLING 1.1 BEVORDEREN VAN KANSENGELIJKHEID

Zadkine heeft in samenwerking met de partners van de gemeente en andere mbo-instellingen bijgedragen aan de bevordering van kansengelijkheid in de regio. Deze doelstelling staat dan ook verantwoord in de verantwoording regionale afspraken.

3.2.2 DOELSTELLING 1.2 VERBETEREN STUDENTENWELZIJN

Verbeteren van het studentenwelzijn, versterken van de integrale veiligheid in instellingen en leerbedrijven, vergroten van de toegankelijkheid van het mbo voor studenten met een hulpbehoefte en het mbo inclusiever maken.

In het kader van studentenwelzijn hebben we onze visie op studentondersteuning herijkt en besloten de integrale, progressiegerichte en generalistische aanpak voort te zetten. Deze aanpak is gebaseerd op de methode 'Klas als Werkplaats' (KAW). Een nauwere afstemming tussen de beleidsafdeling en de uitvoerende Plusteam is hierbij een belangrijk speerpunt; we evalueren de samenwerking jaarlijks. Vanuit deze visie voeren studieloopbaanbegeleiders dagelijks gesprekken

met studenten over hun welzijn en studiesucces. Wanneer extra ondersteuning nodig is, biedt Zadkine een uitgebreide ondersteuningsstructuur. Hierbij zetten we interventies in, zoals groepsdynamicalessen en het programma 'Lab of Life'. Dit programma richt zich op persoonlijke ontwikkeling en levensvaardigheden, wat bijdraagt aan de zelfredzaamheid van studenten. Deze aanpak draagt ook bij aan normalisering van de hulpvraag.

Op instellingsniveau bespreekt de adviseur Integrale veiligheid in een gesprekscyclus de thema's studentenwelzijn, veiligheid, inclusiviteit en armoede. De uitkomsten hiervan agendeert de adviseur bij het College van Bestuur en de centrale studentenraad, de ondernemingsraad en de Raad van Toezicht. Dit geheel aan gesprekken stelt onze organisatie in staat om tijdig bij te sturen als de omstandigheden op het gebied van veiligheid en/of welzijn daarom vragen.

Om aan de verschillen tussen studenten recht te kunnen doen, hebben we een nieuwe werkwijze voor intake en plaatsing opgesteld. Hierin is passend onderwijs opgenomen. Onze adviseurs Plaatsing & Voorlichting verzorgen een warm welkom en een plaatsingsgesprek. Indien nodig volgt een gesprek met het Plusteam om de ondersteuningsbehoefte in kaart te brengen. Voor studenten die na hun diploma ondersteuning nodig hebben, is er het nazorgprogramma Your Move. Dit programma met diverse trajecten richt zich op de overgang naar de arbeidsmarkt of een andere studie. Dit vergroot hun kansen in de toekomst.

De sociale veiligheid heeft binnen de hyperdiverse context van Zadkine continu de aandacht. Om die reden worden binnen de burgerschapslessen thema's besproken, zoals gender, cultuur, seksualiteit en geloof. Ook organiseert Zadkine workshops en activiteiten op onder andere Paarse Vrijdag en tijdens het jaarlijkse Health Fest. Het 'Clubbussie' van Netwerk Nieuw Rotterdam komt wekelijks langs om eenzaamheid en polarisatie tegen te gaan. Om te zorgen dat we voldoende

blijven aansluiten op de veiligheidsbehoeften van de student en medewerker, is een audit op het schoolveiligheidsplan uitgevoerd. Ook vond een evaluatie plaats op dit onderdeel van het sociale veiligheidsbeleid. Daarbij hielden we de inzet van jongerenwerkers van de organisatie Jongeren op Zuid (JOZ) tegen het licht. Dit leidde tot een optimalisatie van hun inzet.

Zadkine heeft ter professionalisering van de begeleiding van de student een professionaliseringsdag georganiseerd met Enver, specialist in jeugdhulpverlening. Daarbij vonden workshops plaats over welzijnsvraagstukken, zoals suïcidepreventie en rouw en verlies.

De herijking van de visie op studentondersteuning en de nauwere samenwerking tussen beleidsafdelingen en Plusteams zorgden ervoor, dat de ondersteuning beter wordt afgestemd op de behoeften van studenten. De maatregelen zoals ‘Klas als Werkplaats’ en ‘Lab of Life’ hebben positieve effecten op studentenwelzijn, samenwerking en communicatie binnen de klas. De integrale aanpak zorgt voor betere ondersteuning en vroegtijdige signalering van problemen. Daarnaast bevorderen deze initiatieven een inclusieve en ondersteunende leeromgeving, wat naar verwachting leidt tot een verhoogd gevoel van veiligheid en welzijn onder studenten.

De professionaliseringsdag en de nieuwe werkwijze voor intake en passend onderwijs dragen bij aan de professionaliteit van het personeel en de kwaliteit van de ondersteuning.

Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2024
% studenten voelt zich mentaal gezond	69%	75%	Geen nieuwe data beschikbaar (extern onderzoek)
% studenten voelt zich veilig in de instelling	74%	78%	70%
% studenten voelt zich veilig in het leerbedrijf (instellingsniveau)	Geen gegevens	Geen gegevens	78%

3.2.3 DOELSTELLING 1.3 BEGELEIDING VAN SCHOOL NAAR WERK

Versterken van de begeleiding in het onderwijs en bij de stap van school naar werk of een vervolgopleiding (met name voor niveau 2-studenten). Ombuigen en afremmen van de stijging van voortijdig schoolverlaters (VSV'ers) en toewerken naar minder dan 18.000 nieuwe VSV'ers in 2026.

Dit is een permanente doelstelling binnen het mbo in Rotterdam en refereert rechtstreeks aan de missie van Zadkine: bijdragen aan het geluk van studenten bij

de vervolgstap naar een opleiding of werk. De continue aandacht om studenten te behouden en succesvol te laten doorstromen, is geen eenvoudige opgave. Met name de doelstelling voor het voortijdig schoolverlaten is ambitieus. We zetten binnen onze specifieke Randstedelijke context in op passende begeleiding en passende aandacht voor onze studenten.

Om deze reden zijn de klassen op niveau 2 kleiner dan op andere niveaus; op niveau 2 zitten maximaal 22 studenten in een klas. Hier zijn extra middelen voor

voorzien in de Kwaliteitsagenda. Op niveau 3 en 4 zijn dat maximaal 26 studenten. Daarnaast intensiveren we op verschillende plekken de studentondersteuning bij eerstejaarsklassen, gebaseerd op de werkzame elementen van de Klas als Werkplaats (KAW). Deze methodiek sluit nauw aan bij de visie op studentondersteuning, het werken met Plusteam en de daadwerkelijke ondersteuningsbehoeften van onze studenten. De KAW-aanpak leidt tot meer kennis, bewustwording en vaardigheden bij de docenten. Daardoor is minder vaak sprake van handelingsverlegenheid bij docenten. Zij kunnen beter inschatten wanneer en welke studentondersteuning nodig is.

Ondanks de aandacht in de klas kan er natuurlijk behoefte zijn aan meer ondersteuning of sprake zijn van dreigende uitval. Voor die studenten kan de TalentHUB een goede ondersteuning vormen. In 2024 versterkte Zadkine de verbinding met de TalentHUB, zodat we studenten sneller en gericht kunnen doorverwijzen. In samenwerking met de TalentHUB evalueren we twee keer per jaar de aanmeldingen en het begeleidingsproces. Daardoor krijgen we tijdig inzicht in de effectiviteit van de begeleiding van de studenten en kunnen we waar nodig bijsturen. Verder loopt een pilot binnen verschillende colleges om studenten met (dreigend) verzuim in een vroeg stadium persoonlijk te benaderen, zodat student en begeleider tijdig met elkaar in gesprek kunnen gaan.

Binnen het scala aan begeleiding en ondersteuning van studenten is tijdens de COVID-19-pandemie het programma Your Move ontstaan. Dit programma geeft extra begeleiding en nazorg aan studenten om de overgang van school naar werk of een vervolgopleiding soepeler te laten verlopen. Samen met externe partners, die zowel de doelgroep als hun specifieke behoeften goed begrijpen, biedt Zadkine een ondersteunend traject op maat voor de vervolgstap. De lessen uit het nascholingsaanbod Your Move worden geëvalueerd om te onderzoeken hoe het programma kan worden omgevormd tot duurzaam beleid, in lijn met de nieuwe wetgeving rond de overgang van school naar duurzaam werk. Daarbij ontwerpen we scenario's die we bespreken met een afvaardiging van stakeholders. Deze scenario's vormen de basis voor nieuw beleid, dat nog beter aansluit bij de behoeften van zowel de doelgroep als de organisatie.

Onze aanpak gericht op voortijdig schoolverlaten wordt bestendigd in de voortzetting en uitbreiding van de bestaande aanpak. Ook sluiten we aan bij de ontwikkeling van nieuwe regionale afspraken rond voortijdig schoolverlaten en het wetsvoorstel van school naar duurzaam werk.

Daarvoor is de studentondersteuning bij Zadkine herijkt. Zo vond een uitgebreide evaluatie plaats over de visie, organisatiestructuur en personele inzet binnen Zadkine, vanuit diverse invalshoeken. De uitkomsten van deze evaluatie gaven ons richting bij het continueren en uitbreiden van onze studentondersteuning, met een specifieke focus op het voorkomen van voortijdig schoolverlaten. We onderzoeken samen met nieuwe en bekende samenwerkingspartners uit de regio hoe wij jongeren de beste kans kunnen geven op (vervolg)onderwijs en een duurzame plek op de arbeidsmarkt. Zadkine speelt een actieve rol in deze voorbereiding.

Als voorzitter van de regionale werkgroep Ongediplomeerde Instroom richt Zadkine zich ook op het identificeren van de ondersteuningsbehoeften van deze specifieke doelgroep. Naast het regionale werk voeren we zelfstandig onderzoek uit naar ongediplomeerde instroom op alle niveaus. Het doel: de factoren in kaart brengen die het studiesucces van deze groep studenten kan vergroten om hen beter te ondersteunen in hun traject.

De inzet van deze maatregelen leidde ertoe dat meer Plusteam op de hoogte zijn van het aanbod van de TalentHUB, wat heeft geleid tot meer aanmeldingen. Vanwege het specifieke ondersteuningsaanbod resulteert dit uiteindelijk in een grotere kans op succes. Het aanbod van Your Move krijgt veel positieve feedback van studenten die tevreden zijn over de trajecten en van studieloopbaanbegeleiders die positief zijn over de samenwerking en het aanbod binnen Your Move. De herijking studentondersteuning leidde tot het zelf inhuren van personeel. Deze beslissing droeg bij de ondersteuners bij aan een groter gevoel van autonomie en vertrouwen in het eigen kunnen.

Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2024
Percentage studenten tevreden over de begeleiding tijdens de opleiding (instelling en uitgesplitst niveau en wel/geen ondersteuningsbehoefte)	<ul style="list-style-type: none"> Zadkine 2022: 44% Niveau 1 2022: 66% Niveau 2 2022: 52% Niveau 3 2022: 43% Niveau 4 2022: 42% Wel ondersteuningsbehoefte 2022: 41% Geen ondersteuningsbehoefte 2022: 46% 	<ul style="list-style-type: none"> Zadkine: 50% Niveau 1: 70% Niveau 2: 55% Niveau 3: 45% Niveau 4: 45% Wel ondersteunings-behoefte: 45% Geen ondersteuningsbehoefte: 50% 	<ul style="list-style-type: none"> Zadkine 2024: 42% Niveau 1 2024: 58% Niveau 2 2024: 44% Niveau 3 2024: 46% Niveau 4 2024: 40% Wel ondersteuningsbehoefte 2024: 26% Geen ondersteuningsbehoefte 2024: 67%
Percentage nieuwe voortijdig schoolverlaters (voorlopig) (instelling en uitgesplitst niveau en leerweg)	<ul style="list-style-type: none"> Zadkine 2021/2022: 8% (1001) Niveau 1 BOL 2021/2022: 30% (108) Niveau 2 BOL 2021/2022: 11% (207) Niveau 3 BOL 2021/2022: 7% (148) Niveau 4 BOL 2021/2022: 6% (433) Niveau 1 BBL 2021/2022: 38% (8) Niveau 2 BBL 2021/2022: 15% (45) Niveau 3 BBL 2021/2022: 8% (42) Niveau 4 BBL 2021/2022: 2% (5) 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau 1 BOL: 23% Niveau 2 BOL: 8% Niveau 3 BOL: 5% Niveau 4 BOL: 5% Niveau 1 BBL: 29% Niveau 2 BBL: 11% Niveau 3 BBL: 6% Niveau 4 BBL: 2% 	<ul style="list-style-type: none"> Zadkine 2022/2023: 8% (1034) Niveau 1 BOL 2022/2023: 28% (92) Niveau 2 BOL 2022/2023: 13% (228) Niveau 3 BOL 2022/2023: 8% (148) Niveau 4 BOL 2022/2023: 6% (404) Niveau 1 BBL 2022/2023: 36% (8) Niveau 2 BBL 2022/2023: 17% (67) Niveau 3 BBL 2022/2023: 8% (38) Niveau 4 BBL 2022/2023: 8% (23)
Percentage uitstromers vanuit entree en niveau 2 dat een jaar na afstuderen werk heeft (instelling en uitgesplitst op niveau en leerweg)	<p>Entree: 38%</p> <p>Niveau 2: 67%</p>	<p>Entree: 40%</p> <p>Niveau 2: 70%</p>	<p>2020-2021</p> <p>Entree: 26%</p> <p>Niveau 2: 64%</p> <p>2021-2022</p> <p>Entree: 27%</p> <p>Niveau 2: 57%</p>

3.2.4 DOELSTELLING 1.4 BEROEPSGERICHTE ROUTE

Versterken van de beroepsgerichte route door een naadloze aansluiting bij verwante doorstroom en door het stimuleren van de in- en doorstroom in de beroepskolom. Positioneren van de keuze voor het beroepsonderwijs als een positieve keuze.

Zadkine is aangesloten bij een regionaal samenwerkingsinitiatief tussen drie vo-koepels en vijf mbo-instellingen. Dit initiatief omvat een bestuurlijk overlegorgaan en een regiegroep op beleidsniveau.

Voor de communicatie tussen vo- en mbo-scholen zijn altijd overlegstructuren geweest. Een veelgehoorde wens in dergelijke gremia is dat de vo-leerling goed wordt voorbereid op de best passende keuze voor een beroepsopleiding. De voorbereiding van de beroepskeuze in de vo-bovenbouw komt geregeld in het gedrang onder druk van examinering. Om de vo-leerling en vo-collega toch goed kennis te laten maken met de schoolcultuur en schoolorganisatie in het mbo, bood Zadkine ook in 2024 de zogenaamde Mbo-Experience. Dit betreft een carrousel aan activiteiten en projecten.

Daarnaast organiseerde Zadkine voor het derde jaar op rij het project Glansrijk doorstromen. Leerlingen (en hun docenten) van het voortgezet onderwijs kregen in vijf lessen bij Zadkine informatie over de LOB-vaardigheden, die van belang zijn voor een succesvolle schoolcarrière in het mbo.

Verder zijn collega's van Zadkine in dialoog met collega's van het vo over de wederzijdse schoolculturen. Op basis van deze inzichten maakte Zadkine in 2024 een ondersteunend document 'Competenties Glansrijk Doorstromen voor vo en mbo'. De beoogde doelstelling om ondersteuning te bieden bij een succesvolle overstap

van vo naar mbo komt ook terug bij het project LOB-TV. Uit de ervaring van de Mbo-Experience bleek dat vo-leerlingen geregeld terugkerende vragen over het mbo hebben. Daarom zijn 28 video's en blogs gemaakt met (oud-) studenten en leerlingen en op het YouTube-kanaal LOB-TV te bekijken. In 2024 is het aanbod op het kanaal aangepast en zijn nieuwe video's op basis van eigen interessegebieden te zien: iets willen maken, willen handelen of ondernemen, iets voor een ander willen betekenen. Met deze initiatieven streven we ernaar een bijdrage te leveren aan gelijke kansen voor elke student en een soepele overgang naar het mbo.

Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2024
Startersresultaat Zadkine (instelling, opleiding, uitgesplitst naar opleidingen die nodig zijn voor de maatschappelijke opgave in de regio)	80%	85%	2021-2022: 78%
Startersresultaat hbo van studenten die doorstromen vanuit Zadkine (instelling, opleiding, uitgesplitst naar opleidingen die nodig zijn voor de maatschappelijke opgave in de regio)	82%	85%	2021-2022: 81%

3.2.5 DOELSTELLING 1.5 VERMINDEREN LAAGGELETTERDHEID

Verminderen van laaggeletterdheid via scholingsprogramma's.

Op het gebied van taal en rekenen biedt Zadkine ter ondersteuning remedial teaching (RT) via Educatie, een centrale voorziening. In het gebied Rotterdam-Rijnmond zien we een toename van NT2-studenten. Studenten die minder dan zes jaar Nederlands onderwijs hebben gevolgd en waarvan het Nederlands niet de moedertaal is, kunnen een beroep doen op extra ondersteuningslessen. Deze lessen worden gegeven door gespecialiseerde docenten in kleine groepen én verzorgd naast de lessen die de opleiding aan de student aanbiedt. Daarnaast verzorgt het

team van Educatie de vakantieschool, waar studenten vrijwillig lessen Nederlands, Engels en rekenen kunnen volgen.

Het project 'Heel Zadkine Leest', hét offensief gericht op leesbevordering en het tegengaan van laaggeletterdheid, vierde in 2024 zijn lustrum. Dit project faciliteert lees- en schrijfprogramma's, professionaliseert docenten en werkt samen met leesbevorderingsexperts. Activiteiten in 2024 omvatten onder andere deelname aan MusicSlam!, verhalenwedstrijden en de Dag in de Bibliotheek. Ook zijn voorbereidingen getroffen voor een bibliotheek bij het Hospitality College.

De uitvoering van de maatregelen verloopt grotendeels zoals gepland. Wel zijn er enige uitdagingen om de opleidingsoverstijgende NT2-groepen te plannen. Verder is de zichtbaarheid van de dienstverlening aan de onderwijsteams verbeterd en is een bibliotheek met methodes aangelegd. Evaluaties van de vakantieschool hebben geleid tot de toevoeging van examentrainingen, waarvan een pilot succesvol is uitgevoerd.

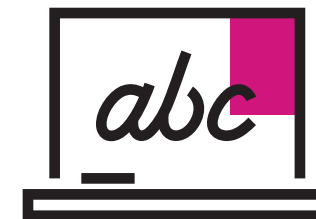
Uit de evaluaties bleek dat studenten tevreden zijn over het aanbod. De leeropbrengsten zijn nog niet volledig inzichtelijk, maar de waardering voor de RT- en NT2-lessen is hoog. De pilot examentrainingen leidde tot een hoog slagingspercentage voor het rekenexamen. Om de cijfers goed te kunnen blijven vergelijken, werken we aan het inzichtelijk maken van de studievoortgang via Power Bi en Eduarte. Verder zijn er steeds meer docenten die lezen of leesbevordering in hun klas willen inzetten. Wanneer de docent zelf als rolmodel fungeert en de training ‘Leesplezier’ heeft gevolgd, zien we een grotere kans op een succesvolle implementatie hiervan.

Het aantal bediende studenten bij Educatie

Totaal aantal studenten 2024	Aantal	Waarvan op niveau 2
NT2	179	73
RT rek	205	49
RT Ned	34	11
Totaal	418	133

Aantal studenten per project over 2024.

	Andere niveaus	Niveau 2
Project Brood & Banket	18	10
Project Startcollege Locatie Frankendaal	34	0
Internationale Schakelklas (ISK) op Locatie Sportlaan	40	0
Project Leidinggevende Team Afdeling Project-opleiding (LTAP) maatwerkgroep	14	0
Examentraining op de vakantieschool	15	3
Totaal	121	13



Beoogd resultaat kwantitatief

Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2024
Percentage studenten van opleidingen op niveau 2, dat deelneemt aan een of meerdere ondersteuningslessen Nederlands in de schoolvakanties	25 studenten van opleidingen op niveau 2 nemen deel aan een of meerdere ondersteuningslessen Nederlands in de schoolvakanties	50 studenten op niveau 2 nemen deel aan een of meerdere ondersteuningslessen Nederlands in de schoolvakanties	22 studenten van niveau 2 nemen deel aan een of meerdere ondersteuningslessen Nederlands in de schoolvakanties

3.3 – PRIORITEIT 2 - VERSTERKING VAN DE AANSLUITING ONDERWIJS-ARBEIDSMARKT

Binnen Zadkine en in de regio wordt gewerkt aan kansrijk opleiden, waarbij Zadkine zich aan de maatschappelijke opgaven verbindt. Het is daarbij niet alleen belangrijk dat het aangeboden portfolio doelmatig is. Ook de aansluiting van een opleiding op de branche of het werkveld is een belangrijke pijler van ons onderwijs. Opleidingen werken daarom intensief samen met het bedrijfsleven en zetten in op passende programmering, didactiek en begeleiding.

3.3.1 DOELSTELLING 2.1 DE GOEDE KEUZE

Studenten maken weloverwogen keuzes voor een kansrijk beroep passend bij hun interesses, talenten en capaciteiten. Opleidingen bieden duurzame perspectieven op de arbeidsmarkt en baanzekerheid. Bij- en omscholingsmogelijkheden via het mbo zijn transparant.

Zadkine werkt met een opleidingsportfolio dat aansluit bij de behoeften van studenten, de regio en de arbeidsmarkt. Via voorlichting krijgen studenten informatie over hun baankansen en mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Binnen het opleidingsportfolio van Zadkine is er op diverse manieren samenwerking met de arbeidsmarkt. Zo bestaat bijvoorbeeld een samenwerking tussen de kappersopleiding en Provalliance (PVNL), waarbij studenten binnen de muren van de school de opleiding volgen en in een PVNL-salon training krijgen.

In de dagelijkse praktijk op school krijgen studenten begeleiding van een studieloopbaanbegeleider. Daarbij kunnen ze, indien nodig, rekenen op een uitgebreide ondersteuningsstructuur. Het programma Your Move biedt extra begeleiding tijdens de opleiding en nazorg na het diploma. Dit programma verrijkt het LOB-programma met workshops en biedt individuele coaching voor afgestudeerden, gericht op bijvoorbeeld sollicitatiecoaching en begeleiding bij ondernemerschap. Door samenwerking met vaste partners creëren we een doorlopende lijn van begeleiding en nazorg. Ook met het diploma op zak blijft er nazorg beschikbaar om alumni verder te ondersteunen.

Op 17 oktober 2024 vond het succesvolle Your Move Alumni Event plaats, met veel alumni en laatstejaarsstudenten. Special guest Emms, een bekende Rotterdamse rapper (Broederliefde) en oud-student van Zadkine, deelde zijn ervaringen en strubbelingen. Ook beantwoordde hij vragen.

De uitvoering van de maatregelen van Your Move verloopt zoals gepland en de samenwerkingen met de arbeidsmarkt zijn succesvol. Dit wordt bevestigd door positieve feedback van studenten (8.1 voor de workshops) en studieloopbaanbegeleiders (8.3 voor de trainers).

De intensieve samenwerkingen dienen als voorbeeld voor andere colleges, die ook in cocreatie met de arbeidsmarkt hun onderwijsprogramma's opstellen. In de jaarplannen van de verschillende colleges is de ambitie tot intensieve samenwerking dan ook nadrukkelijk terug te zien.

Beoogd resultaat kwantitatief

Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2024
Aandeel (huidige) studenten positief over hulp vanuit school bij de keuze over verder leren of werken (instelling en uitgesplitst naar niveau)	<ul style="list-style-type: none"> • Zadkine: 30% • Niveau 1: 57% • Niveau 2: 40% • Niveau 3: 29% • Niveau 4: 27% 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau 1: 57% • Niveau 2: 40% • Niveau 3: 33% • Niveau 4: 33% 	<ul style="list-style-type: none"> • Zadkine: 27% • Niveau 1: 46% • Niveau 2: 34% • Niveau 3: 28% • Niveau 4: 24%
Instream studenten in beroepsopleiding nodig voor maatschappelijke opgave.	Zadkine richt zich specifiek op Veiligheids-academie. De 0-meting is een momentopname van 599 studenten in de kwaliteitsagenda 2024-2027.	Veiligheid: 1200 studenten	Veiligheid: 1200 studenten *Voorlopige cijfers 2023-2024

3.3.2 DOELSTELLING 2.2 STAGEPACT

Studenten krijgen een kwalitatief goede stageplek of leerbaan, die aansluit bij de opleiding en ontwikkelingsbehoefte. Stagediscriminatie wordt uitgebannen en studenten krijgen een passende vergoeding.

Om het kwalitatief beoogde resultaat van het Stagepact te bereiken, richtte Zadkine het Team BPV op. Dit is de opvolger van het BPV-platform (BPV = beroepspraktijkvorming = stage). Het Team BPV leidt de professionalisering van het stagebeleid en werkt aan concrete opdrachten, zoals een stagehandboek ontwikkelen en de doelstellingen uit het Stagepact uitvoeren. Doelstellingen zijn bijvoorbeeld: het verbeteren van stagebegeleiding en het uitbannen van stagediscriminatie.

In 2024 is het beleid om stagediscriminatie te voorkomen en tegen te gaan verder ontwikkeld. We stelden interne protocollen op om meldingen van stagediscriminatie te behandelen. Deze zijn gebaseerd op het regionale handelingsprotocol 'de Rotterdamse aanpak'. Centraal in de protocollen staat een adequate begeleiding van de student. In samenwerking met Radar organiseerden we in 2024 vier trainingen om stagebegeleiders te professionaliseren in het omgaan met stagediscriminatie.

Daarnaast is binnen Eduarte, het registratiesysteem voor onder andere stages, een structuur opgericht voor gespreksmomenten tussen student, stagebegeleider en praktijkopleider. Begeleiders kunnen tijdens de gesprekken gebruikmaken van gespreksformulieren. Via het dashboard in Power BI is daardoor visueel inzichtelijk welke gesprekken zijn gevoerd en waar nog actie nodig is. Als gevolg van de feedback op een pilot verbeteren we de formulieren, waarna we deze in 2025 in gebruik nemen.

De onderwijsteams zorgen voor de voorbereiding op en begeleiding tijdens de stage. De teams kiezen een aanpak die past binnen hun onderwijsprogramma en de betreffende arbeidsmarkt. Om inzicht te krijgen in de verschillende manieren van begeleiding bij de opleidingen is een proeftuin georganiseerd. Deze vond plaats onder begeleiding van het Kwaliteitsnetwerk mbo. Met behulp van deze proeftuin (een dialoogvorm) verkregen we inzicht in de gewenste kaders van de stageorganisatie bij Zadkine. De opbrengsten hiervan namen we mee in het handboek BPV.

Zadkine zet zich in voor sociale normstelling tegen stagediscriminatie. Als inclusieve school streven we naar hoge verwachtingen en gelijke kansen voor iedereen. De achtergrond van een student mag geen invloed hebben op het vinden van een passende opleiding, stageplaats of baan. Als dat wel het geval is, willen we dat

studenten laagdrempelig een melding kunnen doen. Daarom geeft de stageverantwoordelijke uit het opleidingsteam voorlichting aan studenten over wat stagediscriminatie is en waar ze dit kunnen melden.

Binnen Zadkine kunnen alle incidenten tijdens de stage, inclusief stagediscriminatie, via de Zadkine Incidentenmonitor (ZIM) worden gemeld. Studenten kunnen ook via het studentenportaal, de studentenapp, de website en het klachtenloket incidenten in de stage melden. Voor onderwijsprofessionals is een stappenplan ontwikkeld om de student op de juiste wijze te ondersteunen. Het team Arbo & Veiligheid pakt een melding van stagediscriminatie na een ZIM-melding op en geeft deze door aan de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven

(SBB) volgens de Rotterdamse Aanpak. In 2024 zijn meer meldingen gedaan van incidenten tijdens de stage, waarbij de meldingen van stagediscriminatie niet zijn toegenomen. Daarvan was er één melding in het schooljaar 2023/2024.

Stagematching van BOL 1-studenten vindt plaats in de Rotterdamse Zorg met behulp van de stagemonitor. Door deelname aan de pilot van de MBO Raad wisselen we ervaringen uit over matching en het voorkomen van stagediscriminatie.

De effecten van het Stagepact zijn merkbaar in de verbeterde samenwerking en communicatie binnen Zadkine en de professionalisering van Team BPV.

Beoogd resultaat kwantitatief

Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2024
% Studenten tevreden over de begeleiding vanuit de instelling en vanuit leerbedrijf tijdens de stage (uitgesplitst naar leerweg).	Begeleiding instelling BOL: 30%	Begeleiding instelling BOL: 36%	Begeleiding instelling BOL: 30%
	Begeleiding leerbedrijf BOL: 54% BBL: 66%	Begeleiding leerbedrijf BOL: 64% BBL: 69%	Begeleiding leerbedrijf BOL: 53% BBL: 63%
		Bovenstaande % zijn landelijke gemiddeldes	
Aantal meldingen stagediscriminatie (instelling)	Geen melding	Geen melding	1 melding

3.3.3 DOELSTELLING 2.3 OM- EN BIJSCHOLING

Sterk aanbod om- en bijscholing in de regio, op maat, modulair en via de BBL, met specifieke aandacht voor de maatschappelijke opgaven en scholingsmogelijkheden voor mensen die niet (duurzaam) aan het werk zijn. Hiervoor werken we samen in de LLO-katalysator en maken we gebruik van de Subsidieregeling praktijkleren.

We richten ons onderwijs meer in op de doelgroep om- en bijscholers om zo beter aan te sluiten bij maatschappelijke opgaven. Hiervoor zetten we in op een sterk, modulair om- en bijscholingsaanbod via de BBL. Daarbij gaat specifieke aandacht uit naar scholingsmogelijkheden voor mensen die niet (duurzaam) aan het werk zijn. Zadkine werkt aan het modulariseren van haar onderwijs, zodat flexibel onderwijs zoveel mogelijk de norm wordt binnen alle opleidingen. Het beleid

richt zich ook op uitbreiding van het aanbod en vergroting van de bekendheid met certificaatgericht onderwijs en BBL-opleidingen. Deelname aan het Werken & Leren Event 2024 (650 bezoekers), waarvan Zadkine penvoerder en projectleider is, maakt daarvan onderdeel uit.

Zadkine breidt haar aanbod van nieuwe BBL-opleidingen uit in samenwerking met de arbeidsmarkt. Een voorbeeld is de samenwerking met concert- en congresgebouw de Doelen. Deze BBL-opleidingen komen voort uit de behoefte van de Hospitality-branche aan goed opgeleide professionals. Ze zijn gericht op diverse doelgroepen, waaronder werkzoekenden, zij-instromers en herintreders die hun kennis en vaardigheden willen verbeteren en hun positie op de arbeidsmarkt willen versterken.

Door regionale arrangementen met het bedrijfsleven te sluiten, dragen we bij aan een intensievere samenwerking met de arbeidsmarkt. In het LLO-samenwerkingsverband ViaDelta werken vier regionale opleidingscentra, waaronder Zadkine, samen om het onderwijsaanbod beter af te stemmen op de regionale vraag. Een voorbeeld hiervan is de brancheopleiding Kraamverzorgende. Deze startte in 2024



met 5 groepen van 22 deelnemers, waarvan 10% afkomstig uit het Werkcentrum Rotterdam (WCR). Zadkine draagt hiermee bij aan de arbeidsmarktinfrastructuur. Als partner binnen het Werkcentrum Rijnmond maken we begeleiding naar mbo-scholing mogelijk voor werkzoekenden.

Als partner binnen het Werkcentrum Rijnmond schrijft Zadkine mee aan de WCR-meerjarenagenda. Zo dragen we bij aan versterking van de regionale arbeidsmarkt. De samenwerking zorgt voor ontschotting van de dienstverlening voor werkzoekenden, werkenden en werkgevers. Ook wordt zo de bekendheid vergroot van het BBL-onderwijs en LLO-aanbod in de regio. De triple helix samenwerking (dus tussen overheid, ondernemingen en onderwijs) wordt gecontinueerd en geïntensiveerd.

Hoewel de effecten van de beschreven maatregelen nog niet op alle punten zijn gemeten, juichen we de samenwerking toe. De conferentie 'Samen voor een arbeidsmarkt die Werkt' en het Werken & Leren Event 2024 zijn voorbeelden van succesvolle initiatieven, die bijdragen aan de intensievere samenwerking binnen de triple helix en de interne verbindingen voor het BBL- en LLO-aanbod.

Zadkine collega's tijdens het Werken & Leren Event 2024

3.4 – PRIORITEIT 3 - ONDERWIJS VOOR DE TOEKOMST: KWALITEIT, ONDERZOEK EN INNOVATIE

Binnen deze prioriteit werken we aan vijf doelstellingen. Dat doen we deels binnen Zadkine en deels gezamenlijk met de regionale partners. We maken het onderwijs voor de toekomst door in te zetten op 1) de basisvaardigheden, 2) het burgerschapsonderwijs, 3) voldoende ontwikkelkansen, 4) carrièreperspectief voor docenten en andere onderwijsgeevenden en 5) onderzoek en innovatie om het onderwijs voor onze student te verbeteren.

3.4.1 DOELSTELLING 3.1 DE BEHEERSING VAN NEDERLANDS EN REKENEN WORDT BETER

Zadkine investeert voortdurend in de kwaliteit van het onderwijs in Nederlands en rekenen. In 2024 doorliepen we een zorgvuldig proces om het vernieuwde taal- en rekenbeleid te kunnen vaststellen. Hiermee willen we antwoord geven op de groeiende ondersteuningsbehoefte van studenten op dit terrein. Een goede taalontwikkeling is immers een belangrijke basis voor de ontwikkeling van hun talenten.

Het vernieuwde taalbeleid houdt in dat er sprake is van pedagogisch-didactisch rijke taallessen, differentiatie in de leeromgeving en professionalisering van alle docenten die met taal te maken hebben. Het nieuwe rekenbeleid focust op de professionalisering van rekendocenten, de afname van nulmetingen en de bepaling van vervolgttrajecten voor studenten op basis van de uitkomsten. Dit kan

extra ondersteuning, reguliere training of eerder examineren omvatten. Daarnaast nemen we examentrainingen standaard op in het curriculum. Al bij de intake gaan we na of extra ondersteuning in rekenen nodig is.

Aan het begin van schooljaar 2024-2025 zijn we bij rekenen gestart met het afnemen van eenduidige nulmetingen: centraal georganiseerd en afkomstig van onze leverancier van rekenexamens. Al 577 studenten deden hieraan mee. De professionaliseringsactiviteiten voor docenten omvatten studiedagen en trainingen via de Zadkine Academie.

Als studenten meer ondersteuning nodig hebben, geven we binnen de colleges bijlessen. Hoewel de NPO-gelden niet meer beschikbaar zijn, blijven de colleges daar waar mogelijk doorgaan op deze ingeslagen weg. Voor studenten met NT2- of RT-problematiek verzorgt Educatie extra NT2- of RT-lessen. Om het taalniveau te verbeteren, werkt Zadkine al vijf jaar met het project ‘Heel Zadkine Leest’.

Hoewel we nog geen significante effecten zien in de tevredenheidscijfers en examencijfers, zijn meer docenten en studenten op de hoogte van wat Educatie kan bieden. Docenten weten de Zadkine Academie steeds beter te vinden voor professionalisering. Alle studenten starten in 2025-2026 ook voor taal met een nulmeting. We verwachten dat het nieuwe beleid op termijn zal zorgen voor meer tevredenheid en betere resultaten, omdat de cijfers uit de afnameapplicatie van de rekenexamens, Remindo en behorend bij de nieuwe rekeneisen aanmerkelijk beter zijn.

STUDENT JAY POTHOF OVER ZIJN TIJD BIJ DE VEILIGHEIDSACADEMIE

Jay Pothof is student bij de opleiding Aankomend medewerker grondoptreden aan de Veiligheidsacademie. Hij bereidt zich voor op een toekomst bij de mariniers. Hoewel hij dacht niet aan de eisen van Defensie te voldoen, blijkt de opleiding Veiligheid & Vakmanschap (VeVa) een perfecte opstap om zijn doelen te behalen.

WAAROM KOOS JE VOOR DE VEILIGHEIDSACADEMIE?

“Van kleins af aan wil ik al iets bij Defensie doen. Ik had alleen altijd het gevoel dat ik misschien niet aan de eisen kon voldoen. Na de middelbare school ging ik naar de theaterschool, maar dat bleek niet echt mijn ding. Toen ik over de VeVa-opleiding hoorde, zag ik dit als een ideale tussenstap om mezelf mentaal en fysiek voor te bereiden op een militaire carrière. Ik kan ontdekken of het leven als militair echt bij me past en het helpt om mezelf fysiek en mentaal voor te bereiden op een toekomst bij Defensie.”

HOE ERVAAR JIJ JE OPLEIDING?

“Ik had verwacht vooral fysiek bezig te zijn. Dat klopt, maar we krijgen ook veel theorie. Deze theorie is heel interessant en handig, dus het voelt niet als

vervelend. We staan ook dicht bij het werkveld. Daardoor ontdek je goed welke richting binnen Defensie bij je past. Een week per maand staat in het teken van een stage bij de mariniers. Bij deze stages zie je hoe zij leven en je leert veel over jezelf. Ik doe ook veel praktische vaardigheden op, zoals mijn uitrusting inpakken en mijn taken plannen. Dat bereidt mij voor op het echte werk en helpt mij privé ook, want hierdoor houd ik meer tijd over. Bivak geeft altijd een specifiek gevoel. Je bouwt met z'n allen een onderkomen in het bos en slaapt daar de eerste nacht. Dat is echt uniek. Je moet ook je telefoon inleveren. Dan ben je echt aangewezen op elkaar en samen lach je om de kleine dingen. Deze simpele maar bijzondere ervaringen versterken de band met je medestudenten en laten zien hoe belangrijk kameraadschap is in dit vak.”

WAT IS HET MEEST WAARDEVOLLE DAT JE HEBT GELEERD TIJDENS JE OPLEIDING?

“Tijdens de stages en trainingen leer je constant hoe je effectief moet communiceren en hoe je als team moet samenwerken. Deze vaardigheden zijn niet alleen belangrijk in het leger, maar helpen me ook in mijn dagelijks leven. De fysieke training heeft mij enorm geholpen om conditie en kracht op te bouwen, wat essentieel is voor mijn toekomstige carrière bij de mariniers.”

THEMA:



Hoge verwachtingen



Werelds Zadkine

WAT GA JE DOEN NA JE DIPLOMA?

“Hierna wil ik de mariniersopleiding volgen. Deze keuze heb ik gemaakt op basis van de ervaringen tijdens mijn stages en de verhalen van mijn sergeant. De mariniers staan bekend om hun fysieke en mentale veerkracht en de trots die bij het korps hoort. Het idee om mezelf voortdurend uit te dagen en hoge doelen te stellen, spreekt me enorm aan. Het is een toekomst die niet alleen fysiek zwaar is, maar ook veel voldoening en trots biedt.”

WAT ADVISEER JE AAN TOEKOMSTIGE STUDENTEN VAN DE VEILIGHEIDSACADEMIE?

“Om met een open blik en houding de opleiding in te gaan en jezelf te laten verrassen. Je hebt misschien bepaalde verwachtingen, maar de realiteit kan heel anders en vaak beter zijn. Wees bereid om hard te werken en samen te werken met je medestudenten. De opleiding biedt veel mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen, zowel fysiek als mentaal. Geniet van de ervaringen, leer van de uitdagingen en werk samen om het beste uit jezelf en anderen te halen. Als je dat doet, zul je niet alleen slagen in de opleiding, maar ook in je toekomstige carrière.”

Een actieve en betrokken student

Naast zijn opleiding was Jay vanaf het begin actief betrokken bij Zadkine. Hij sloot zich aan bij de studentenraad om iets bij te dragen. Toen Zadkine een nieuwe mbo-ambassadeur zocht voor 2023-2024, twijfelde hij geen moment. Hij werd ook gekozen. In Team Zuid werkte hij samen met studenten van andere regionale opleidingscentra om het mbo positief op de kaart te zetten. Zijn inzet en enthousiasme maakten hem een waardevolle vertegenwoordiger van Zadkine. Ook bij evenementen en belangrijke bijeenkomsten was Jay een graag geziene student. Zo zat hij aan tafel bij de MBO Raad om zijn visie als student te delen.



Student Jay Pothof

Een veelbelovende toekomst bij de mariniers

Jay heeft zijn diploma behaald aan de Veiligheidsacademie en is inmiddels succesvol door de strenge selectieprocedure van de mariniers gekomen. Deze procedure stelt hoge fysieke en mentale eisen. Slechts een klein aantal kandidaten slaagt erin om door te stromen. Dankzij zijn doorzettingsvermogen en de intensieve voorbereiding binnen de mariniersklas aan de Veiligheidsacademie heeft Jay de sollicitatieprocedure doorstaan en is hij officieel aangenomen. Hij is zijn opleidingstraject bij de mariniers al gestart en werkt toe naar het afronden van het opleidingstraject. Waar hij ooit dacht dat een rol bij Defensie niet haalbaar zou zijn, zal hij in 2025 zijn baret ontvangen en een belangrijke rol vervullen binnen de meest veeleisende eenheden binnen Defensie.

“DE VEVA BLIJKT DE PERFECTE OPSTAP
OM MIJN DOELEN TE BEHALEN”

Indicator	0-meting					Ambitie kwaliteitsagenda					Stand van zaken 2024 (meeste recente cijfers voor aandeel gediplomeerden uit 2022-23)				
Percentage studenten dat positief is over de lessen Nederlands /rekenen (instelling-niveau)	Nederlands: 44% Rekenen: 47%					Nederlands: 47% (Landelijk gemiddelde is 47%) Rekenen: 50% (landelijk gemiddelde is 44%)					Nederlands: 41% Rekenen: 45%				
Percentage gediplomeerde studenten dat het getoetste examenniveau heeft gehaald (cijfer 5,5 of hoger) voor Nederlands (CE en IE) en rekenen (eindcijfer) uitgesplitst naar opleidingsniveau en examenniveau	Aantal gediplomeerden examenniveau behaald 2020-2021					Aantal gediplomeerden examenniveau					Aantal gediplomeerden examenniveau behaald 2022-2023				
	Opl. Niv.	Ex. Niv.	Ned. (CE)	Ned. (IE)	Rek.	Opl. Niv.	Ex. Niv.	Ned. (CE)	Ned. (IE)	Rek.	Opl. Niv.	Ex. Niv.	Ned. (CE)	Ned. (IE)	Rek.
	1	2f 3f	58%	98%	50%	1	2f 3f	60%	98%	60%	1	2f 3f	56%	96%	
	2	2f 3f	85%	99%	31%	2	2f 3f	85%	99%	60%	2	2f 3f	84%	99%	32%
	3	2f 3f	90%	99%	62%	3	2f 3f	90%	99%	65%	3	2f 3f	89%	98%	57%
	4	2f 3f				4	2f 3f				4	2f 3f			
			67%	97%	34%			70%	97%	60%			58%	96%	28%

3.4.2 DOELSTELLING 3.2 BURGERSCHAP EN BEKWAAMHEIDSPROFIEL

De kwaliteit van het burgerschapsonderwijs wordt beter.

De kwaliteit van het burgerschapsonderwijs versterken, sluit naadloos aan bij de kwaliteitsagenda en de strategische pijlers van Zadkine ‘Hoge Verwachtingen’ en ‘Werelds Zadkine’. We erkennen het belang van burgerschapsvorming in onze uitdagende en soms complexe omgeving. Daarom hanteren we een brede, contextrijke benadering, die aansluit bij de behoeften van onze studenten. Deze benadering komt terug in ons nieuwe strategisch beleid.

Een voorbeeld hiervan is de impact van kunst en cultuur op burgerschapsvorming. In 2024 nam Zadkine deel aan de pilot van de mbo-cultuurkaart om studenten kennis te laten maken met kunst- en cultuurgerelateerde activiteiten. Ook door het opzetten van het practoraat ‘Kunst en cultuur als veranderkracht’ krijgt kunst en cultuur een grotere onderzoekscomponent en realiseren we verdere borging binnen Zadkine.

Een ander voorbeeld is het gebruik van de maatschappelijke diensttijd (MDT), waarbij studenten werken aan hun talenten, betekenisvolle ontmoetingen hebben en iets doen voor anderen en/of de maatschappij. In 2024 bracht Zadkine een

eigen gehonoreerde MDT-aanvraag in de praktijk, waarbij 600 eerstejaarsstudenten van Hospitality een MDT-reis starten die zij in 2025 zullen afronden. Zadkine werkt bij deze aanvraag samen met diverse externe partners die hun sporen ruimschoots hebben verdiend. Met al deze partners zijn samenwerkings- en cofinancieringsovereenkomsten gesloten, conform de subsidievoorwaarden. MDT wordt hierbij ingezet als middel om de sociale cohesie te vergroten en daardoor de kans de kans op voortijdig schoolverlaten (VSV) te verminderen. Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheid om MDT in te zetten bij andere kritische schakels in de studentenreis, zoals bij de overstap naar een nieuwe opleiding en de voorbereiding op de vervolgstap na diplomering. Hiervoor organiseren we in 2025 pilots.

Zadkine beschouwt de toekomstige veranderingen van het burgerschapsdossier en de maatregelen uit de kwaliteitsagenda als een gegeven, ook al zijn de kaders vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap nog niet vastgesteld. We bereiden ons voor op een succesvolle start per schooljaar 2026-2027 op basis van een eigen roadmap. In 2024 organiseerden we in cocreatie met in- en externe stakeholders drie ateliers met meer dan honderd belangstellenden om

gezamenlijk invulling te geven aan de nieuwe eisen. Ook verkenden we met alle managementteams wat nodig is voor een doeltreffende aanpak en implementatie. Verder hoorden we studenten over wat zij belangrijk vinden. Dit tezamen resulteerde in het conceptbeleid eind 2024. Begin 2025 start het proces van besluitvorming en zal Zadkine de leergang Burgerschap faciliteren, die we in samenwerking met de Hogeschool Rotterdam ontwikkelden.

Het effect van de maatregelen is in zoverre merkbaar, dat 1) de urgentie gevoeld wordt om in cocreatie met stakeholders het burgerschapsonderwijs te verbeteren en 2) de bereidheid merkbaar is om hiervoor tijd en denkkracht te faciliteren. In de kwaliteitsagenda staat als indicator: het aantal studenten dat tevreden is over de lessen burgerschap, zoals gemeten in de JOB-enquête. Hoewel deze vraag nieuw is in de JOB-enquête en er nog dus nog geen trendanalyse mogelijk is, zien we op instellingsniveau een normaalverdeling in de respons en op teamniveau meer uiteenlopende scores. Dit sterkt ons in ons voornemen om een Zadkine-brede aanpak te ontwikkelen en de input van studenten voorwaardelijk te laten zijn bij het opstellen van strategisch beleid.

Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2024
Percentage studenten dat tevreden is over de lessen burgerschap (instellingsniveau)	Geen gegevens	Geen gegevens	29%

3.4.3 DOELSTELLING 3.3 WERKEN IN HET MBO IS AANTREKKELIJK

Werken in het mbo is en blijft aantrekkelijk. Er is aandacht voor de werkdruk en het carrièreperspectief van onderwijspersoneel. De uitval van startend onderwijspersoneel wordt minder. Alle medewerkers in het mbo, onder wie specifiek docenten en andere onderwijsgeevenden, hebben voldoende mogelijkheden zich te ontwikkelen en professionaliseren.

De instroom en het behoud van voldoende bekwaam onderwijspersoneel vormt een continu aandachtspunt binnen het HRM-beleid van Zadkine. We zetten diverse maatregelen in om werken in het mbo aantrekkelijk te houden. Samen met de

ondernemingsraad maakte Zadkine bij het opstellen van de kwaliteitsafspraken

ambitieuze plannen met kwantitatieve doelstellingen op de thema's inschaling van onderwijspersoneel, professionalisering van onderwijspersoneel, de werkdruk en de begeleiding van startend onderwijspersoneel.

In het kader van inschaling van het onderwijspersoneel versterken we het loopbaanperspectief van zittend personeel en de professionalisering van onze medewerkers. De doorstroom van docenten van LB naar LC en LD/LE is een belangrijke component van deze maatregel. Om dit te faciliteren, bieden we sinds schooljaar 2023-2024 een programma met passende professionalisering aan voor LB-docenten

om versneld door te stromen naar LC. Dit traject ondersteunt LB-docenten bij hun professionele groei en bereidt hen voor op de volgende stap in hun loopbaan. Gedurende het traject werken deelnemers aan de competenties die we van een LC-docent verwachten en passen zij deze toe in de praktijk. In september 2024 is, voor het tweede jaar op rij, een groep van veertien deelnemers uit diverse colleges gestart. Binnen het traject is ruimte voor maatwerk, zodat iedere docent kan werken aan zijn eigen persoonlijke ontwikkelpunten. Van de eerste groep die het traject in 2024 succesvol afrondde, stroomde iedereen door van docent LB naar docent LC.

Een andere belangrijke component is de Zadkine Academie. Deze blijven we verder ontwikkelen als leerplatform voor alle professionals in de organisatie met een organisatiebreed leeraanbod. Ook zijn de voorbereidingen gestart om ons functiegebouw structureel te onderhouden. Dit zorgt ervoor dat functie-indelingen up-to-date blijven en beter aansluiten op de behoeften van de organisatie, waardoor passende loopbaanpaden beschikbaar zijn. Als vervolgstap wordt een aanstellings- en beloningsbeleid gemaakt. Dit beleid kan bijdragen aan een transparante en eerlijke beloningsstructuur en tegelijkertijd het loopbaanperspectief van medewerkers versterken. Voor de aanpak van werkdruk zetten we binnen Zadkine in op beheersing en preventie met een werkdrukcoalitie. Zo is een plan van inzet-loket opgezet dat medewerkers kan ondersteunen bij een goede werkverdeling. Ook besteden we aandacht aan de vitaliteit van medewerkers.

Om het verloop van startend personeel te verkleinen, krijgen startende docenten extra ruimte en begeleiding. Volgens de cao-mbo krijgen startende docenten de eerste 24 maanden 6,25 procent van de normjaartaak tijd voor inwerkactiviteiten, exclusief 59 uur professionalisering. We zijn gestart om een regeling op te stellen met kaders over de omvang van inzet, begeleiding en scholing/ontwikkeling van startende docenten. Startend onderwijspersoneel neemt standaard deel aan het onboardingprogramma voor nieuwe medewerkers. Dit programma bestaat uit verschillende onderdelen die nodig zijn voor een goede start, zoals centrale bijeenkomsten waarin nieuwe medewerkers breed kennismaken met Zadkine en met elkaar. Binnen de teams wordt startend onderwijspersoneel decentraal begeleid in een gericht inwerkprogramma door bijvoorbeeld een buddy of mentor in het team aan de nieuwe collega te koppelen. Leidinggevenden kunnen daarbij ter ondersteuning gebruikmaken van een toolkit.

Als vierde maatregel binnen deze doelstelling continueren en intensiveren wij ons aannamebeleid op de inzet van zij-instromers. Zo creëren we specifiek ruimte om zij-instromers binnen te halen. Onze vacatures staan bijna altijd open voor deze doelgroep en we bieden ze de mogelijkheid om binnen Zadkine te worden opgeleid tot docent. Ook organiseren we momenten waarbij potentiële medewerkers laagdrempelig kennis kunnen maken met Zadkine. Verder nemen we actief deel aan regionale netwerken om zij-instromers enthousiast te maken voor het onderwijs. De aankomende jaren zetten we verdere stappen in de uitvoering van deze maatregelen. De implementatie van het professionaliseringsprogramma voor LB-docenten die willen doorgroeien naar LC verloopt goed en wordt positief ontvangen. De opzet van het centrale onboardingprogramma loopt volgens verwachting en bouwen we in de komende jaren verder uit. Ook de uitwerking van de regeling voor startende docenten wordt in de komende jaren verder ontwikkeld en uitgezet.

Een aantal zij-instromers heeft de weg naar Zadkine al gevonden. Zo volgde in 2024 een groep van 22 zij-instromers de PDG-opleiding om hun bevoegdheid te behalen. Preciezere kwantitatieve gegevens zijn op z'n vroegst in 2025 beschikbaar.

Meer overkoepelend zijn we gestart met de evaluatie en doorontwikkeling van de huidige gesprekkencyclus met medewerkers en het personeelsverkenninginstrument. Het doel is om in 2025 een vernieuwde versie van deze instrumenten gereed te hebben. Zo kunnen we nog betere gesprekken voeren over professionalisering, doorgroei, werkdruk, etc. Voor de werkdrukbeheersing blijft de werkdrukcoalitie aan zet met verschillende initiatieven. Aangezien er nog ruimte is voor verbetering in de ervaren werkdruk, blijven we inzetten op werkdrukverlagende maatregelen. De vraag over de ervaren werkdruk werd tijdens de 0-meting door 42,3 procent beantwoord met 'te hoog' en 6,6 procent met 'veel te hoog'. In het medewerkeronderzoek van 2024 is hier een duidelijke verbetering te zien: 34 procent van de medewerkers gaf aan de werkdruk te hoog te ervaren en 7 procent van de medewerkers ervaarde deze als veel te hoog.

Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2024
Tevredenheid van het onderwijspersoneel over ontwikkelingsmogelijkheden (instellingsniveau). Dit wordt gemeten via de score op de vraag: 'Ik ben tevreden over mijn ontwikkelingsmogelijkheden'	6,3	7,0	6,4
Mate waarin gebruik wordt gemaakt van professionaliseringsmogelijkheden			
Ervaren werkdruk van het onderwijspersoneel (instellingsniveau). Dit wordt gemeten via het percentage respondenten dat de werkdruk te hoog of veel te hoog vindt voor de groep onderwijspersoneel (instellingsniveau)	<p>Veel te laag: 0,2% Te laag: 1,1%</p> <p>Goed 49,8%</p> <p>Te hoog: 42,3% Veel te hoog: 6,6%</p>	<p>Veel te laag: 0,2% Te laag: 1,6%</p> <p>Goed: 59,2%</p> <p>Te hoog: 34% Veel te hoog: 5,1%</p>	<p>Veel te laag: 1% Te laag: 1%</p> <p>Goed: 57%</p> <p>Te hoog: 34% Veel te hoog: 7%</p>
Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2024
Inschaling onderwijspersoneel (instellingsniveau)	<p>LB: 38%</p> <p>LC: 50%</p> <p>LD: 12%</p>	<p>LB: 25%</p> <p>LC: 65%</p> <p>LD: 10%</p>	<p>LB: 36%</p> <p>LC: 52%</p> <p>LD: 12%</p> <p>Stand 2023, cijfers van '24 nog niet binnen van DUO</p>
Mate waarin onderwijspersoneel met een dienstverband van 0-2 jaar in de komende jaren graag bij de instelling blijft werken (instellingsniveau)	7,3	8,0	7,7
Score op de vraag: 'Ik blijf graag de komende 1 tot 2 jaar bij de instelling werken' voor de groep onderwijspersoneel met een dienstverband korter dan 2 jaar	Score op de vraag: 'Ik blijf graag de komende 1 tot 2 jaar bij de instelling werken' Niet gespecificeerd voor een dienstverband korter dan 2 jaar		

3.4.4 DOELSTELLING 3.4 PRACTORATEN, EXCELLENTIEMOGELIJKHEDEN EN VERGROTEN ROL INNOVATIE EN ONDERZOEK BINNEN DE INSTELLING

Het mbo wordt op onderzoeks- en innovatiegebied een volwaardige en gelijkwaardige partner in de onderzoeks- en kennisnetwerken.

Om het mbo een volwaardige en gelijkwaardige partner in onderzoeks- en kennisnetwerken te laten zijn, heeft Zadkine passende maatregelen ingezet. Voorbeelden zijn de inrichting van twee practoraten, het meer zichtbaar maken van excellentiemogelijkheden en de ontwikkeling en implementatie van de Innovatie Hub.

Het practoraat ‘Kunst en cultuur als veranderkracht’ is in 2024 samen met het Kenniscentrum Cultuuronderwijs Rotterdam opgericht. Dit practoraat past binnen Zadkine, omdat we sinds de oprichting een nauwe verbinding kennen met de kunst- en cultuurgerelateerde instellingen in de regio. Het practoraat onderschrijft de meerwaarde van kunst en cultuur voor onze studenten. In december 2024 startte het ‘kernteam’ van het practoraat met Olga Mink als practor.

Het practoraat gaat onderzoek verrichten en activiteiten organiseren aan de hand van vier kernstrategieën:

1. Persoonlijke ontwikkeling: we helpen studenten groeien door te focussen op hun eigen kracht en talent.

2. Professionele ontwikkeling: we versterken de skills van studenten en bereiden ze voor op de arbeidsmarkt van morgen.
3. Vrije ruimte: we geven studenten de kans om zelf initiatief te nemen en creatieve projecten op te zetten binnen de onderwijsinstelling.
4. De culturele sector als werkveld: we positioneren kunst en cultuur als een serieuze, kansrijke toekomstsector voor mbo-studenten.

Langs deze lijnen wordt vanaf 2025 actief met docenten, studenten, creatieve makers, culturele instellingen en andere nieuwsgierige geesten samengewerkt.

Kunst en cultuur miste een ‘paraplu’ binnen Zadkine. Dat is met de komst van het practoraat veranderd. We positioneren het practoraat als kenniscentrum en als loket voor vragen, kennis en ervaringen. Het enthousiasme en de behoeftes zijn niet alleen intern zichtbaar, maar bleken ook tijdens de landelijke burgerschapsconferentie ‘Breinzeilen’ in Woerden waar het practoraat een workshop organiseerde.

Het practoraat ‘Vakmanschap orde en veiligheid’ is in oprichting. De vier aangesloten regionale opleidingscentra hebben een stuurgroep ingesteld en stellen ieder een docent-onderzoeker aan. Het practoraatsplan en de onderzoeksagenda zijn in de maak. Vanaf 2025 start de practor met het team om het plan en de agenda te vervolmaken en daarna met de uitvoering. Daardoor is nog geen sprake van merkbare effecten voor studenten en zeer beperkt voor docenten.

Beoogd resultaat kwantitatief

Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2024
Aantal practoraten lopend en in oprichting (instellingsniveau)	Geen practoraat opgericht	Tenminste twee opgerichte en actieve practoraten.	Practoraat actief: Kunst & Cultuur als veranderkracht Practoraat in oprichting: Vakmanschap Orde & Veiligheid

Recht doen aan excellentie kent binnen Zadkine verschillende vormen, zowel binnen de opleidingen als binnen de branches. Organisatiebreed zetten we in op deelname aan de wedstrijden van de SkillsHeroes. Dit is een initiatief van de internationale organisatie WorldSkills. Door deze wedstrijden krijgen aanstormende talenten een podium, waarmee ze kunnen tonen wat het mbo te bieden heeft aan bekwame vakmensen. In 2024 werkten we aan een structurele aanpak om het aantal van zestien deelnemers aan de finale in 's-Hertogenbosch (2024) volgend schooljaar te vergroten en de zichtbaarheid van deelnemers te versterken.

Na een intensieve interne cocreatie is de Innovatie Hub opgericht. Dit is een centraal platform om innovatie en onderzoek binnen Zadkine te stimuleren, te verbinden om ons human capital te versterken en de veranderkracht van Zadkine te vergroten. De Innovatie Hub richt zich met trainingen, beleidsontwikkeling en communities op de versterking van innovatiekracht en bevordering van onderwijsvernieuwing en de digitale transformatie. Daarnaast werken we aan het verbeteren van evidence-informed werken en het versterken van verbindingen tussen onderwijsinnovaties en praktijkgericht onderzoek.

Intern richten we een vaste schil van medewerkers in om continuïteit in de activiteiten van de Innovatie Hub te waarborgen. Deze vullen we aan met een flexibele schil voor wendbare inzet op specifieke projecten. De Innovatie Hub biedt grip en regie op innovatietrajecten, waardoor middelen efficiënter worden ingezet en de samenhang tussen initiatieven wordt vergroot.

De belangrijkste mijlpalen zijn gerealiseerd, zoals de opzet van de governance-structuur, de ontwikkeling van de producten- en dienstencatalogus en de opstart van projecten zoals OpenUp en de pilot Microcredentials. Ook de activiteiten rondom artificial intelligence (AI), zoals trainingen, beleidsontwikkeling en de opbouw van een community, verlopen volgens plan. De Innovatie Hub ondersteunt verder disruptieve projecten en onderwijsinnovaties (zoals de 010 Academies) en biedt strategisch advies voor digitale transformatie, waaronder de coördinatie van het landelijke Npuls-programma.

Voor wat betreft de uitvoering kunnen we zeggen dat de inrichting van de vaste schil van medewerkers, die structureel bijdragen aan de activiteiten van de hub, zich eind 2024 in een gevorderd stadium bevond. Daarnaast is gewerkt aan de opbouw van een flexibele schil, die snel kan inspelen op specifieke behoeften en projecten. Bijvoorbeeld als het gaat om de ontwikkeling van digitale leermaterialen en het stimuleren van cocreatie. In toenemende mate zorgt de Innovatie Hub voor grip en regie op innovatie door de centrale coördinatie vanuit de hub. Dit zorgt voor efficiëntere inzet van middelen, meer uniformiteit en een betere samenhang tussen lopende en nieuwe initiatieven. Enkele onderdelen blijven in ontwikkeling, zoals het verder operationaliseren van de onderzoeksgemeenschap om evidence informed werken te bevorderen. De producten-/diensten catalogus wordt in een doorlopend proces (door-/her-)ontwikkeld.

DE INNOVATIE HUB ZORGT VOOR GRIP EN REGIE OP INNOVATIE

3.5 – REGIONALE KWALITEITSAGENDA

Het mbo is in de regio Rijnmond essentieel voor vitale sectoren. Het leidt vakmensen op, zorgt voor een goede aansluiting op de arbeidsmarkt en stimuleert een Leven Lang Ontwikkelen, innovatie, samenwerking, sociale cohesie en integratie. Daarom hebben de twee regionale opleidingscentra, Zadkine en Albeda, samen met drie beroepscolleges (Hout- en Meubileringscollege, Scheepvaart- en Transportcollege en Grafisch Lyceum Rotterdam) een gezamenlijk regionaal programma opgezet. Hun samenwerking wordt gecoördineerd via het Hoboken-overleg en de sectorkameroverleggen met de gemeente Rotterdam. Zadkine en Albeda zorgen voor een gezamenlijke monitoring en borging van de afspraken. Hierdoor is het mogelijk om de regionale voortgang van de afspraken (bij) te sturen. Binnen de regionale kwaliteitsagenda werken we aan kansengelijkheid en een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Dit gebeurt in samenwerking met de metropoolregio Rotterdam-Den Haag. De initiatieven binnen de regio verschillen, afhankelijk van de omvang en het werkgebied.

3.5.1 PRIORITEIT I. BEVORDEREN VAN KANSENGELIJKHEID

Rotterdam is een multiculturele metropool met veel jongeren. De uitgangssituatie van studenten in deze regio is divers door hun achtergrond, leeftijd, ambities en talenten. Het afgelopen jaar hebben we ons sterk ingezet om kansengelijkheid te bevorderen. Een belangrijk initiatief was het gelijkwaardig positioneren van mbo-studenten. Als mbo-instellingen hebben we gezamenlijk de ambitie om de juiste voorzieningen voor studenten te treffen, zodat ze optimaal zijn voorbereid op hun toekomst. Daarom ontplooiden we in 2024 in samenwerking met partners in de regio verschillende initiatieven.

Doelstelling 1.1 - Bevorderen van kansengelijkheid

Gelijkwaardig positioneren

De gemeente Rotterdam en mbo-instellingen hebben samen een brede campagne voorbereid, uitgevoerd en geëvalueerd. De slogan was: 'Student welkom in de stad: Rotterdam leert je leven'. De online campagne ging gepaard met fysieke activiteiten op mbo-instellingen en daarbuiten. De bevindingen waren positief: de campagne werd goed ontvangen door studenten en instellingen. Vooral de City Safari, met 1500 aanmeldingen, was een groot succes. De mbo-instellingen droegen bij aan de City Safari met een fotobooth, kappers- en lunchmogelijkheden. Homepage - Rotterdam Leert je Leven

Infrastructuur om studenteninitiatieven te ondersteunen en te begeleiden

In 2024 zijn twee meerjarige initiatieven geïnitieerd met een samenwerking tussen mbo-instellingen en de gemeente Rotterdam. Zo realiseerden het **Hout- en Meubileringscollege** en de Hogeschool Rotterdam het eerste Diamantproject. Studenten maakten samen een standbeeld (zie foto), dat bij de start van het schooljaar aan de voorzijde van station Rotterdam Centraal kwam te staan. Naar aanleiding van dit initiatief en de behoefte om Rotterdamse wijkvraagstukken meer te verbinden aan studenten, deed de Erasmus Universiteit verder onderzoek. Het doel: tot meer

succesvolle projecten komen over de grenzen van de onderwijssectoren heen. Het tweede initiatief was de vorming van een centrale studentenraad in de stad. Trainees van de afdeling Onderwijs bij de gemeente Rotterdam organiseerden sessies om de behoeften van studenten voor samenwerking te peilen. Vervolgens zijn de eerste stappen gezet om tot één sectoroverstijgende studentenraad te komen, waarin studenten voor hen relevante onderwerpen samen met de gemeente Rotterdam kunnen bespreken. Zadkine, STC en Albeda vertalen de input van deze initiatieven ook naar hun eigen plannen.



Diamantproject: beeld voor station Rotterdam Centraal.

Fysieke studentenkaart

Rotterdamse mbo-instellingen bieden studenten op verschillende manieren een kortingskaart. Het **Hout- en Meubileringscollege** heeft bijvoorbeeld een eigen kortingskaart voor studenten. Zadkine, Albeda en het **Grafisch Lyceum Rotterdam** deden mee aan een pilot met de cultuurkaart van het CJP. Zo werd op een speciale mbo-studentenkaart een CJP-tegoed van 10 euro gezet én een tegoed van 10 euro van de instelling. Uit evaluaties bleek dat studenten de kaart goed hebben gebruikt voor culturele activiteiten. In 2024 vond ook een verkenning plaats om sportfaciliteiten toe te voegen aan de kaart. Met name het **Grafisch Lyceum**

Rotterdam organiseerde veel activiteiten op het gebied van welzijn en welbevinden. Het Grafisch Lyceum ontwikkelde de zogenaamde Fitmodules. Verschillende sport en culturele activiteiten waar met de CJP-pas op ingeschreven kon worden. De mogelijke inbedding van sportfaciliteiten bij de verschillende instellingen zal in 2025 een vervolg krijgen.

Participeren in het studentenleven

In het eerste jaar van deze kwaliteitsafspraken presenteerden allerlei organisaties zoals Gezond010 zich tijdens open dagen en andere evenementen. Studenten werden zo geïnformeerd over een gezonde leefstijl en het studentenleven in Rotterdam. De gemeente Rotterdam stopte met het MBO- Talent-programma, maar startte een nieuw traject voor studentenparticipatie: ‘Meedenken, meedoen en meelevén’. In dit traject onderzoeken hbo- en wo-trainees mogelijkheden om studenten te stimuleren voor vrijwilligerswerk. Ook wordt gewerkt aan de herijking van het traineeprogramma voor mbo-studenten. Naast gemeentelijke initiatieven nemen ook de scholen zelf initiatief om studenten te laten participeren in het studentenleven. Het **Grafisch Lyceum Rotterdam** deed onderzoek naar de behoefte van een studievereniging. Omdat deze behoefte minimaal was, vond uitbreiding plaats van de *social interest groups* waaraan wel behoefte was.

Doelstelling 1.2 - Studentenwelzijn, veiligheid en inclusiviteit

Binnen de regio bestaat grote zorg over het mentale welzijn van studenten. In de nasleep van de COVID-19-pandemie hadden veel studenten grote moeite om hun welbevinden en welzijn op peil te houden. Deze gevolgen zijn voelbaar op school. Om de studenten optimaal te kunnen ondersteunen, zetten de mbo-instellingen daarom in op drie maatregelen.

1. Delen van informatie in de keten binnen de regio

Er is een werkgroep opgericht met de MBO Raad en de voorzitter van Albeda om de krachten te bundelen en beweging te creëren in de informatiedeling. Tijdens het ambtelijke overleg schoolveiligheid zijn richtlijnen opgesteld voor een goede informatiedeling in de keten, waarbij wordt voldaan aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

2. Voorlichting en bewustwording veiligheid

Elk jaar vinden in het kader van de Week van de Veiligheid in het onderwijs in Rotterdam activiteiten plaats. Zadkine, Albeda, het **Grafisch Lyceum Rotterdam** en het Scheepvaart- en Transportcollege namen deel aan deze week. Het **Hout- en Meubileringscollege**, net buiten de stad, had een eigen invulling voor dit programma. Het **Grafisch Lyceum Rotterdam** en **Scheepvaart- en Transportcollege** ontwikkelden beide activiteiten, in samenwerking met Youz. Zo informeerde het **Scheepvaart- en Transportcollege** studenten tijdens kantine-acties over de gevaren van middelengebruik. Ook creëerde het college bewustwording over de mogelijkheden om hulp te vragen. Het **Grafisch Lyceum Rotterdam** haalde met een spraakmakend filmpje over middelengebruik zelfs 128.000 hits op TikTok. Verder neemt het **Scheepvaart- en Transportcollege** deel in het FORT-PORT-project. Hierbij ligt de focus op integriteit en het risico van ondermijning van de havengebieden als het gaat om smokkel.

3. Extra maatregel: vergoeden van de studentpsycholoog

Vanwege de grote ongerustheid van de instellingen over het studentenwelzijn na de COVID-19-pandemie bood de gemeente Rotterdam heel 2024 financiële ondersteuning aan scholen om studentpsychologen in te zetten. Deze maatregel was niet eerder voorzien, maar werd oorspronkelijk mogelijk door de inzet van NPO-middelen van de gemeente.

Doelstelling 1.3 - Voorkomen VSV: versterken begeleiding student in onderwijs en naar werk

Het VSV-programma Rijnmond 2020-2024 richt zich op de vermindering van vroegtijdig schoolverlaten (VSV) in de regio Rijnmond. Het programma omvat drie actielijnen met bijbehorende maatregelen: 1) ondersteuning bij loopbaanoriëntatie en de overstap naar het mbo voor leerlingen in het voortgezet onderwijs, 2) intensieve begeleiding van kwetsbare mbo-studenten en 3) preventieve maatregelen voor jongeren van 18 jaar en ouder. De scholen, gemeenten en hulpverleningsorganisaties streven in hun samenwerking naar gelijke kansen voor jongeren, zodat zij hun opleiding kunnen afronden en een goede positie op de arbeidsmarkt kunnen verwerven.

Voor de afronding van het oude programma en de inbedding van het nieuwe is een programmamanager benoemd. Op dit moment loopt het oude VSV-programma

door, omdat goedkeuring van het nieuwe wetsvoorstel uitblijft. Ondanks voorbereidende werkzaamheden loopt de uitvoering van de regionale afspraken hierdoor vertraging op. De instellingen voeren veel gesprekken over de verdeling van de middelen. Omdat de instellingen minder middelen te verdelen krijgen, bestaan er zorgen of de doelstelling wordt behaald om het aantal vroegtijdig schoolverlaters te verminderen.

Inhoudelijk vindt binnen het lopende VSV-programma regionale afstemming en kennisuitwisseling plaats via een regiegroep en onderliggende werkgroepen. Er is (inter)regionale samenwerking met ketenpartners, zoals Leerplicht en doorstroompunten. Daarnaast is in het VSV-programma aandacht voor onderzoek naar ongediplomeerde instroom op het mbo. De voorlopige implementatiedatum voor het wetsvoorstel 'Van school naar duurzaam werk' is nog steeds januari 2026.

Doelstelling 1.4 - Soepele verwante doorstroom vmbo-mbo-hbo

Maken van een opleidingsanalyse met partners in het vo en ho
Het bestuurlijk overleg vo-mbo kent een werkagenda vanuit het regionaal project, afkomstig uit de MBO-werkagenda 'Bruggen Bouwen Rijnmond' (BBR). Bij dit regionaal project zijn de hogescholen echter niet aangesloten; het betreft de oriëntatie vanuit het vo naar het mbo. Hiervoor is een programmamanager aangesteld. Binnen dit programma wordt gewerkt aan doorlopende lijnen voor rekenen/wiskunde en Engels onder regie van Albeda met onderwijsorganisatie CVO in Rotterdam. De ambitie is dat later meer scholen volgens deze leerlijnen kunnen werken. De opleidingsanalyse uit de kwaliteitsagenda is opgesteld met partners uit het voortgezet en hoger onderwijs. Het mbo is hierin penvoerder. Om deze analyse mogelijk te maken, is gebruikgemaakt van een landelijke subsidieregeling van het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap genaamd 'Verbetering aansluiting beroepsonderwijskolom' (VABOK). Deze regeling is bedoeld om de tekortsectoren te dienen en de uitval binnen de bijbehorende opleidingen tegen te gaan. De ambitie was steeds om op basis van de opleidingsanalyse binnen de techniek- en zorgsector een regionaal project te starten.

De opleidingsanalyse van de technieksector toonde aan dat een regionaal project mogelijk was om de aansluiting tussen de opleidingen/scholen van VO-koepel

BOOR, het Techniek College Rotterdam en de Hogeschool Rotterdam te verbeteren. Albeda is hierin penvoerder. De opleidingsanalyse binnen de zorgsector voldeed niet voldoende aan de subsidiecriteria. Hierdoor kwam binnen deze sector geen regionaal project tussen het vo, mbo en ho tot stand om de aansluiting te verbeteren. Wel kwamen binnen de zorgsector enkele andere initiatieven tussen het vo en mbo van de grond. Een voorbeeld is het regionaal project ‘Oriëntatie zorg en LOB’ (loopbaanoriëntatie en -begeleiding). Dit project biedt derdejaars van het vmbo een programma gericht op de zorgsector in samenwerking met het werkveld; vierdejaars krijgen een LOB-breed-programma.

Samen met Sterk Techniek Onderwijs wordt voor de periode 2025-2028 een oriëntatieprogramma voor techniek en technologie ontwikkeld. De ICT-opleidingen binnen het mbo en hbo werken samen binnen de afspraken van ‘ICT op z’n Rotterdam’. Ook zijn per school diverse individuele projecten ingericht, maar er is nog geen activiteit ontwikkeld om het oriëntatiejaar vorm te geven.

De Nederlandse onderwijs- en kennisinstelling STC Group werkt in twee projecten van Sterk Techniek Onderwijs samen, waarbij concreet wordt samengewerkt met vo-scholen in de regio Voorne-Putten, Rozenburg en Hoogvliet en de regio Goeree-Overflakkee. Zo kunnen leerlingen leskrijgen op STC-locaties en kunnen ze gebruikmaken van de praktijkfaciliteiten in Brielle. In breder verband wordt deze lijn ook verkend door een samenwerking met scholen voor het voortgezet onderwijs (vo) via het subsidieproject ‘Verbinding PO-VO’.

Doelstelling 1.5 - Verminderen van laaggeletterdheid

Eigen maatregel: Heel Rotterdam leest!

Binnen de regio is sprake van een hoge mate van laaggeletterdheid. Uit de externe analyse bleek dat een groot deel van de mbo-studenten niet tot deze doelgroep behoort. Dat neemt niet weg dat de instellingen het belang van goede taalvaardigheid zeker zien. ‘Heel Rotterdam Leest’ is het project om de taalvaardigheid in de regio te stimuleren door een aanbod van gratis leesboeken. Bij dit project zijn veertig organisaties aangesloten. De gemeente Rotterdam heeft de subsidie voor ‘Heel Rotterdam Leest’ met ingang van 2024-2025 stilgelegd en bezint zich nu op een heroriëntatie van dit programma voor leesbevordering. De instellingen zetten

het op individuele basis voort. Albeda en Zadkine werken daarin nog steeds samen met de bibliotheek. Het **Grafisch Lyceum Rotterdam** heeft een eigen studenten-boekenclub en een leeslounge met gratis boeken ingericht.

LLO Collectief voor Laagopgeleiden en Laaggeletterden

Er is door de mbo-partners niet ingezet op deelname of medewerking aan het Nationaal Groeifondsproject LLO Collectief voor Laagopgeleiden en Laaggeletterden. Op dit moment zijn twee pilots gestart in Twente en Zuidoost-Brabant. De verwachting is dat deze pilots best practices opbrengen, die binnen het Hoboken-overleg worden getoetst op bruikbaarheid in de regio Rotterdam-Rijnmond.

3.5.2 PRIORITEIT 2. VERSTERKING ONDERWIJS-ARBEIDSMARKT

Om de wisselwerking ‘aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt’ te versterken, trokken Albeda, Zadkine, het **Scheepvaart- en Transportcollege, Hout- en Meubelringscollege** en **Grafisch Lyceum Rotterdam** in 2024 gezamenlijk op. Voor de regio als geheel zijn vier opleidingssectoren gekozen, waarin deze instellingen elkaar aanvullen en/of versterken. Binnen de vier sectoren is het aanbod gericht op 1) de bekendheid van de beroepsopleidingen vergroten, 2) een belangrijke bijdrage leveren aan de maatschappelijke opgaven en 3) de huidige mismatch verkleinen. Vanuit de regioanalyse en de regionale maatschappelijke opdracht is gekozen voor de beroepsopleidingen binnen de sectoren:

- Zorg & Welzijn
- Techniek & Procesindustrie
- Informatie- & Communicatietechnologie
- Transport, Scheepvaart & Logistiek

Doelstelling 2.1 - Studenten maken weloverwogen keuzes voor een kansrijk en passend beroep

In 2024 hebben onze mbo-instellingen studenten begeleid om weloverwogen keuzes te maken voor een kansrijk en passend beroep. Zo willen we de mismatch op de arbeidsmarkt verkleinen.

Afspraken met werkgevers over gezamenlijke inzet op voorlichting, zoals oriënterende bedrijfsbezoeken, met name in de sectoren met maatschappelijke opgaven

Binnen de sectoren en de daarbij behorende convenanten, zoals het Techniekpact en 'ICT op z'n Rotterdamst', zetten we in op afspraken met werkgevers die passen binnen de verschillende sectoren. Specifiek voor BBL-studenten (beroepsbegeleidende leerweg) organiseren de instellingen gezamenlijk een aantrekkelijk Werken en Leren Event om mogelijke baan- en scholingskansen te presenteren. (Zie hiervoor ook de kwaliteitsagenda's van de vijf mbo-instellingen: Vergroten van aanbod en bekendheid BBL-opleidingen.)

Regionale afstemming tussen het vo, mbo, hbo op LOB, waarbij de loopbaan van de student centraal staat

Onze mbo-instellingen hebben zich ingezet voor een regionale afstemming tussen het vo, mbo en hbo op het gebied van LOB. Met name binnen de samenwerking op LOB binnen het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ) bevorderden we de doorstroom en loopbaanontwikkeling van studenten.

Afspraken maken over de nadere invulling van de aanpak Kansrijk Opleiden op regionaal niveau

We hebben in 2024 belangrijke stappen gezet om de aanpak Kansrijk Opleiden verder vorm te geven op regionaal niveau. Met de oplevering van de kwaliteitsagenda binnen het platform Hoboken ligt de focus nu op de geselecteerde sectoren en de ontwikkelingen hierin. Binnen het Hoboken-overleg wordt nauw samengewerkt om het opleidingsportfolio in de regio af te stemmen met betrekking tot LLO, de BBL en andere bekostigde en niet-bekostigde opleidingen.

Doelstelling 2.2 - Een goede stageplek voor studenten zonder stagediscriminatie

Onze mbo-instellingen zetten zich in om studenten goede stageplekken te bieden, die aansluiten op hun ontwikkelbehoeften en waarbij stagediscriminatie actief wordt tegengegaan.

Regionale werkwijze ontwikkelen voor opvolgen van meldingen en aanpakken van stagediscriminatie

We hebben het afgelopen jaar stappen gezet voor een regionale werkwijze om meldingen op te volgen en stagediscriminatie en misstanden aan te pakken. Hiervoor verkenden we de mogelijkheden om gezamenlijk kennis te delen en onze werkwijze verder te professionaliseren. Bedrijven en onderwijsinstellingen ondernemen hiervoor gezamenlijk maatregelen.

In 2024 is in de regio vier keer een melding van stagediscriminatie bij de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) gedaan. Deze meldingen zijn opgepakt door de betreffende instelling. De onderwijspartners zijn met elkaar en met gemeenten in overleg welke aanpak het beste past in de Rotterdamse context. Verschillende voorbeelden van andere steden hebben geleid tot de formulering van de Rotterdamse aanpak op stagediscriminatie. De oorspronkelijke afspraken binnen de kwaliteitsagenda zijn daardoor aangescherpt. Zo wordt discriminatie ook in kaart gebracht door te kijken naar vergoedingen voor stagiaires. Binnen de regio zien we in diverse sectoren verschillende gevolgen van de behoefte aan nieuwe medewerkers. Studenten van het **Grafisch Lyceum Rotterdam** ondervinden bijvoorbeeld weinig problemen om een stageplek te vinden en ontvangen een stagevergoeding. Het **Grafisch Lyceum Rotterdam** onderzoekt in hoeverre zij bij de Rotterdamse aanpak aansluit.

Doelstelling 2.3 - Sterk aanbod om- en bijscholing voor de maatschappelijke opgaven

Onze mbo-instellingen werken binnen diverse samenwerkingsverbanden samen om bij te dragen aan een sterk aanbod van om- en bijscholing. Zo kunnen we inspelen op maatschappelijke opgaven.

Vergroten van het aanbod en de bekendheid van BBL-opleidingen

Op de BBL-markt presenteren werkgevers in de regio zich al jaren aan potentiële studenten die interesse hebben in een BBL-opleiding. In 2024 is in opmaat naar een versterkte aanpak een kwartiermaker benoemd. De BBL-markt kreeg de naam 'Werken en Leren Event'. De opzet richt zich op een evenwichtige afspiegeling van arbeidsmarktsectoren in de regio Rotterdam.

BBL-aanbod expliciet bekend maken in de regio

We hebben ons ingezet om het BBL-aanbod expliciet bekend te maken in de regio. Er is een intentieverklaring opgesteld, waarbij vijf regionale opleidingscentra betrokken zijn.

Mbo-instellingen, het UWV en sociale diensten zijn betrokken bij de totstandkoming van het regionaal werkcentrum. Binnen het Werkcentrum Rijnmond (WCR) werken arbeidsmarktpartners samen om werkloosheid te voorkomen, inclusiviteit te bevorderen en LLO te stimuleren. Ze verbinden hun diensten om deze toegankelijk te maken voor werkzoekenden, werkenden en werkgevers, volgens het ‘no wrong door-principe’. Rotterdam coördineert deze publiek-private samenwerking.

De wethouder Werk en Inkomen heeft de stand van zaken in 2024 voor het Werkcentrum Rijnmond als volgt gedeeld: het WCR ontving 1.760 bezoekers, waarvan 10% vragen had over ontwikkeling, 60% over werk en 30% over andere zaken. Dit resulteerde in 787 loopbaanadviezen en 684 scholingsaanvragen. Daarnaast waren er 1.100 contactmomenten met bedrijven, leidend tot 91 adviezen over strategische personeelsplanning en 97 duurzame werkplaatsingen. Het WCR organiseert evenementen om de zichtbaarheid en netwerkvorming te bevorderen. Een nieuwe locatie opent in Capelle aan den IJssel. Ook start een werkgeverscampagne om de beeldvorming over werken met kwetsbare groepen te verbeteren en meer werkzoekenden aan werk te helpen.

Sluiten van regionale arrangementen met het bedrijfsleven gericht op de maatschappelijke opgaven in de regio

We hebben regionale arrangementen gesloten met het bedrijfsleven om de opleidingsbehoefte en het aanbod goed op elkaar aan te sluiten, zoals beschreven in 2.1. Dit omvat het werken aan een LLO-ecosysteem en de intentieverklaring van vijf regionale opleidingscentra binnen Via Delta. In de projectbeschrijving ‘Niemand langs de kant’, die voortvloeide uit ‘Geen Rotterdamert langs de kant’, zijn de doelgroepen en opdracht van deze tweejarige pilot geformuleerd. Ook is een team geformeerd om dit werkpakket verder vorm te geven.

Leveren van een bijdrage aan de arbeidsmarktinfrastructuur

Sinds 2020 werken arbeidsmarktpartijen in de regio Rijnmond samen aan de arbeidsmarktinfrastructuur. Het Regionaal Mobiliteitscentrum is daarbij opgegaan in het Regionaal Werkcentrum. Hiervoor is een regiegroep opgericht, met vertegenwoordigers van verschillende (mbo-)instellingen. Samen met onder andere het UWV en de gemeente Rotterdam wordt in de arbeidsmarktregio gewerkt aan de inzet van passende trajecten in het kader van de emancipatie van kwetsbare doelgroepen, zowel boven als onder de 27 jaar.

Doelstelling 2.4 - Onderwijs voor de toekomst: kwaliteit, onderzoek en innovatie

Onze mbo-instellingen zetten zich in voor toekomstbestendig onderwijs, waarvoor we op het gebied van onderzoek, kennisdeling en innovatie samenwerken.

Realiseren van een regionaal netwerk practoraten

We hebben een regionaal netwerk van practoraten gerealiseerd om samenwerking en kennisdeling te bevorderen. Zadkine, Albeda, het **Scheepvaart- en Transportcollege, Grafisch Lyceum Rotterdam**, de IT-campus, TU Delft en Erasmus Universiteit werken gezamenlijk in sleutelteams binnen NPULS met inspanningen op het gebied van Microcredentials. Daarnaast werken de mbo-instellingen aan een gezamenlijke aanvraag voor het Center for Teaching en Learning (CTL). Zadkine en het Kenniscentrum Cultuuronderwijs Rotterdam hebben in samenwerking met Albeda een gemeenschappelijk practoraat ‘Kunst en Cultuur als Veranderkracht’ opgezet. Recent zijn practor Olga Mink en het kernteam benoemd.

Tot slot

In 2024 zijn de opgestelde maatregelen veelal uitgewerkt in plannen en/of zijn projectteams benoemd. Terugkijkend zien we dat bijna alle maatregelen vooruitgang hebben geboekt dankzij de activiteiten. In het Hoboken-overleg worden de opbrengsten van 2024 besproken. Ook wordt bepaald welke activiteiten in welk gremium in 2025 extra aandacht krijgen. Bij de verdere ontwikkeling blijft de samenwerking met tal van partners in diverse gremia een belangrijke plaats innemen.

3.6 – FINANCIËN

De hiervoor besproken kwaliteitsagenda 2024 wordt gefinancierd vanuit de van OCW ontvangen kwaliteitsgelden, als ook vanuit bedragen die via de Lumpsum- en via specifieke subsidies zijn ontvangen. Veruit het grootste bedrag betreft het onder de noemer kwaliteitsgelden van OCW ontvangen bedrag. Dit bedrag van € 25,4 mln is in 2024 ontvangen en in de jaarrekening van 2024 als bate verantwoord.

Op hoofdlijnen kan dit bedrag van € 25,4 mln als volgt aan de genoemde prioriteiten in de voorgaande paragrafen worden gekoppeld. Vanwege het globale niveau van verantwoording van bestedingen en de overlap in de verschillende programma onderdelen van de kwaliteitsagenda, is deze koppeling niet meer dan indicatief.

Aan de prioriteit 'begeleiden van school naar werk' (prioriteit 1.3) is € 6,2 mln toegewezen. Aan prioriteit 'werken in het mbo is aantrekkelijk' (prioriteit 3.3) is € 5,8 mln toegewezen. Hiermee kan het restantbedrag van € 13,5 mln aan de overige prioriteiten worden toegewezen.





4. ONZE STUDENTEN EN ONS ONDERWIJS

Bij Zadkine staat de deur voor iedereen open. We zijn trots op onze veelzijdige studentenpopulatie. Op hun enthousiasme om een vak eigen te maken. Op hun zelfstandige en zelfverzekerde houding als ze onze school met een diploma op zak verlaten. We leiden onze studenten in allerlei richtingen op en met dit diploma hebben ze tal van mogelijkheden. Zeker in de huidige tijd, waarin mbo'ers nog belangrijker zijn dan ooit. We doen er dan ook alles aan om onze studenten ook tijdens de opleiding optimaal te faciliteren.

In dit hoofdstuk lees je over:

- De didactisch-pedagogisch visie
- Het opleidingsportfolio
- Studenttevredenheid
- De examinering
- De klacht- en complimentregistratie
- En meer...

Dit geïntegreerd jaardocument ziet er anders uit dan voorgaande jaren. De hoofdstukken ‘Onze studenten’ en ‘Ons onderwijs’ zijn samengevoegd in hoofdstuk 4: Onze studenten en ons onderwijs. Dit heeft alles te maken met het nieuwe en op zichzelf leesbare hoofdstuk 3: Kwaliteitsagenda.

In de kwaliteitsagenda staat alles over:

- het verbeteren van studentenwelzijn (doelstelling prioriteit 1.2)
- het begeleiden van studenten van school naar werk inclusief het project Your Move (doelstelling prioriteit 1.3 en 2.1)
- de in- en doorstroom van studenten tussen het vo, mbo en hbo en het project Glansrijk Doorstromen (doelstelling prioriteit 1.4)
- stages (beroepspraktijkvorming) en het Stagepact (doelstelling prioriteit 2.2)
- basisvaardigheden zoals burgerschap (doelstelling prioriteit 3.2), taal (waaronder laaggeletterdheid) en rekenen en de bijbehorende examencijfers (doelstelling prioriteit 1.5 en 3.1)
- practoraten, excellentiemogelijkheden en de rol van innovatie (doelstelling prioriteit 3.4).

4.1 – PEDAGOGISCH-DIDACTISCHE VISIE

Bij Zadkine geloven wij dat elke student het potentieel heeft om te groeien en te excelleren binnen de eigen mogelijkheden. Dit is het uitgangspunt voor onze pedagogisch-didactische visie die we eind 2023 vaststelden. Hiermee bestendigen we het pedagogisch klimaat van Zadkine en geven we de kwaliteit van ons onderwijs een didactische impuls. De pedagogisch-didactische visie omvat diverse elementen die binnen Zadkine al jaren gemeengoed waren, maar niet eerder in een visie waren bekrachtigd. Het gedachtegoed van Progressiegericht Werken is daarvan een voorbeeld en vormt de basis voor het pedagogische deel van de visie. Daarnaast staan er onderdelen in, die passen bij onze ambities en aantoonbaar een bijdrage zullen leveren aan onze onderwijskwaliteit. Hieraan willen we nog meer aandacht schenken. In 2024 kreeg die aandacht vorm door storytelling om meer betrokkenheid te genereren, stakeholderanalyses te verrichten en nieuw instrumentarium te ontwikkelen. Een greep uit onze inzet:

KWALITEITSTAFEL

In juni 2024 organiseerde Zadkine samen met het Kwaliteitsnetwerk mbo een zogeheten kwaliteitstafel. Het onderwerp was onze pedagogisch-didactische visie. De centrale vraag: ‘Wat is nodig om de ROC-brede visie op pedagogisch-didactisch handelen te vertalen naar college- en teamniveau, zodat er meer eenduidigheid ontstaat op het gebied van pedagogisch-didactisch handelen?’ Een divers gezelschap van rond de twintig medewerkers – variërend van docenten tot het College van Bestuur – boog zich over deze vraag. Zij constateerden dat Zadkine op de goede weg is en dat de pedagogisch-didactische visie als basis voor nieuwe ontwikkelingen wordt gebruikt.

Een voorbeeld hiervan is dat de visie bij de totstandkoming van (strategisch) beleid gebruikt wordt als richtinggevend kader. We noemen dit een ‘architectuurprincipe’. Daarnaast is het werken aan een herkenbare pedagogisch-didactische aanpak in het Zadkine-brede kwaliteitsstelsel geborgd als één van de negen instellingsbrede ambities. Tegelijkertijd stelden de aanwezigen bij de kwaliteitstafel vast dat het belangrijk is om de aandacht voor de visie vast te houden en te blijven spreken in een gemeenschappelijke taal. En: dat ondersteuning nodig is om de meer abstracte begrippen te concretiseren, zodat deze eenvoudiger in de onderwijspraktijk zijn in te passen. Naar aanleiding van deze ondersteuningsbehoefte heeft de dienst Onderwijs & Kwaliteit de pedagogisch-didactische visie vertaald naar concretere bouwstenen als aanvullend hulpmiddel.

Stakeholderanalyse

Ook onderzochten we wie de meeste impact heeft op de uitvoering van de visie en daar de meeste baat bij heeft. Daarom voerden we een stakeholderanalyse uit. Hieruit bleek vanzelfsprekend dat de onderwijsprofessionals de belangrijkste stakeholder zijn. Zij hebben in hun leersituaties continu te maken met (het belang van) pedagogiek en didactiek.

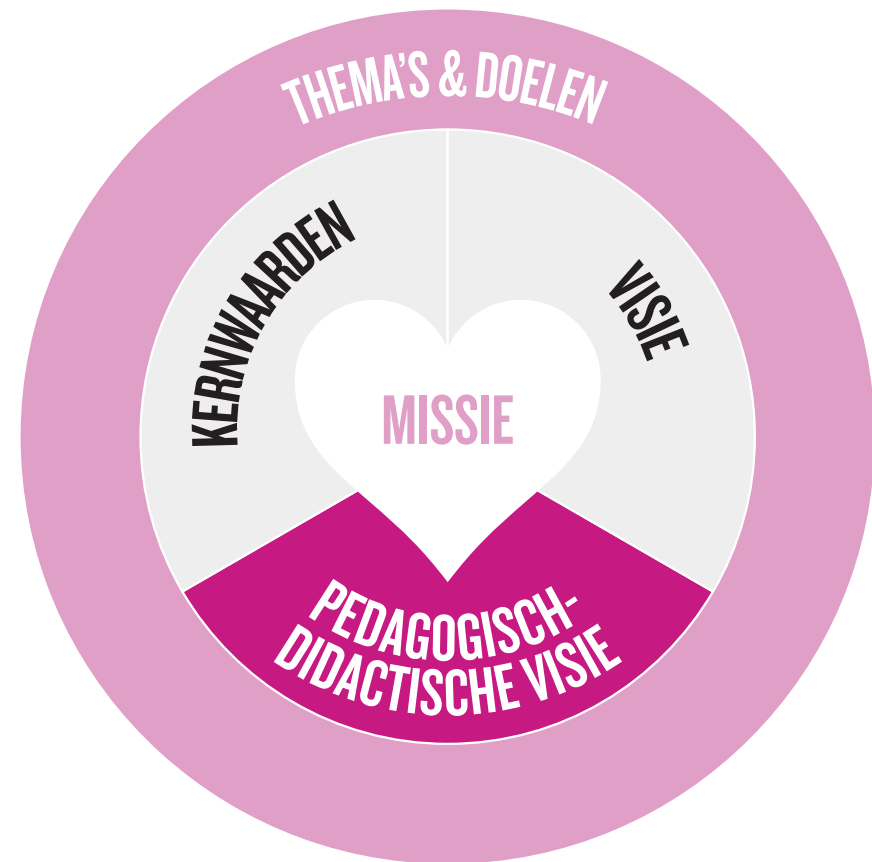
Nieuw instrumentarium

Dagelijks starten bij Zadkine nieuwe docenten, onder begeleiding van onze schoolopleiders. Om ze goed voor te bereiden, zijn de eerste professionaliserings-/bewustwordingsactiviteiten rondom de pedagogisch-didactische visie ingezet bij de schoolopleiders. Aanvullend hierop gingen we een slag dieper door één van de hofleveranciers, de Hogeschool Rotterdam, ook bewust te maken van onze visie. We daagden de hogeschool uit hieraan in hun lerarenopleidingen aandacht te schenken.

Een verdere vertaling van de visie tot in de onderwijspraktijk werd in het verslagjaar zichtbaar bij het Gezondheid & Welzijn College. Daar startte in het najaar van 2024 een leergang Pedagogische professionaliteit. Deze leergang wordt begeleid door Carlos van Kan, lector Pedagogische professionaliteit aan de Hogeschool Rotterdam. Het doel: de professionaliteit én de bewustwording van het belang van pedagogiek in de onderwijsteams vergroten.

VERDERE AANDACHT IN 2025

In 2025 wordt onverminderd aandacht besteed aan onze pedagogisch-didactische visie. De olievlek wordt verder vergroot. Zo ontwikkelen we in cocreatie en coproductie verdere implementatietools en creëren we een community om de implementatie van de visie kracht bij te zetten. Daarnaast organiseren we een volgende kwaliteitstafel met dit onderwerp. De aandacht zal ook zichtbaar zijn op de Zadkine & Ik-dag op 14 februari met diverse keynotes en workshops.



4.2 – OPLEIDINGSPORTFOLIO, KEUZEDELEN EN OIO ACADEMIES

In 2024 is verder geïnvesteerd in de aanpak van het portfoliomanagement. Een van de initiatieven was een portfoliosessie om samen met de colleges en diensten in gesprek te gaan over het verbeteren van het proces, delen van lopende initiatieven en een brainstorm over nieuwe innovaties. Ook deelden we in 2024 het portfoliomodel per college. Ieder model omvat een omvangrijke set aan interne en externe indicatoren. Hierdoor kunnen we vanuit een breed perspectief de ontwikkeling van het bestaande portfolio jaarlijks in kaart brengen.

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

MODULAIR & FLEXIBEL ONDERWIJS

Een van de belangrijke onderwijsvernieuwingen waar Zadkine de komende jaren op inzet, is de ontwikkeling naar modulair en flexibel onderwijs. In 2024 is hiervoor een plan van aanpak ontwikkeld in samenwerking met de colleges en diensten,

onder leiding van een programmamanager. De pedagogisch-didactische visie is het vertrekpunt voor de ontwikkeling naar modulair en flexibel onderwijs. In de uitvoering van het plan van aanpak werken we samen met de Innovatiehub.

ONTWIKKELINGEN IN HET PORTFOLIO

In 2024 is binnen het portfoliobeleid verder gewerkt aan vernieuwing en innovaties. Ook kwamen met externe partners vernieuwende samenwerkingsverbanden tot stand.

- Vanuit het Hospitality College is gestart met Fastservice (BBL, niveau 2). Dit initiatief is ontstaan vanuit arbeidsmarktperspectief en omdat in de Zadkine-horecastrategie Bentemplein hierop een concept is ontwikkeld samen met de onderdelen Horeca & Facilitair. Samen met de externe partners Fletcher, De Beren en De Doelen zijn BBL-opleidingen gestart op niveau 2, 3 en 4 voor (zelfstandig werkend) Kok, (zelfstandig werkend) Gastheer/gastvrouw en Leidinggevende bediening.
- Binnen het college Veiligheidsacademie & Sport is in 2024 gestart met de opleiding Veiligheid & Vakmanschap/aankomend onderofficier maritiem (BOL, niveau 3). Ook verzorgt deze academie sinds 2024 de opleiding Veiligheid & Vakmanschap/logistiek (BOL, niveau 2 en 3). Dit zijn bestaande opleidingen bij het Logistiek College, waarbij de Veiligheidsacademie het keuzedeel Veiligheid & Vakmanschap verzorgt.
- In het Gezondheid & Welzijn College is de opleiding Sociaal Werk voor ervaringsdeskundigen gestart (BBL, niveau 4). Voor de opleiding Doktersassistent (niveau 4) bieden we aanvullend op de BOL-opleiding vanaf 2024 ook een BBL-traject aan. Een andere vernieuwing is de flexibele BBL-opleiding Verzorgende-IG (VIG)

niveau 3. Dit is een gepersonaliseerd traject. Hierbij is de duur van de opleiding flexibel en kan de student versnellen waar mogelijk.

- Het Beauty & Fashion College heeft de opleidingen Salonmanager Heer en Salonmanager Dame (niveau 4) doorontwikkeld naar een gemengde leerweg. Dit betekent dat de opleiding in het laatste leerjaar van BOL naar BBL overgaat. Binnen het opleidingsportfolio van dit college is daarnaast in 2024 de kappersopleiding (BOL, niveau 2) verkort van twee naar één leerjaar. Deze opleiding is bovendien in modulaire vorm ontwikkeld, inclusief het aanbod van keuzedelen.
- Een andere verandering in het Zadkine-portfolio is dat in 2024 een deel van de opleiding Marketing & Communicatie (BOL, niveau 4) is verhuisd van de locatie Prins Alexanderlaan naar locatie Benthemplein. Deze opleiding wordt nu in zijn geheel aangeboden op het Benthemplein.
- De opleiding Management Assistent (BOL, niveau 4) wordt per augustus 2024 niet meer aangeboden in Nissewaard locatie Sportlaan, maar is alleen nog te volgen op de locatie Prins Alexanderlaan.

AFWIJKING NORM ONDERWIJSTIJD

In 2024 waren er bij Zadkine drie opleidingen die bewust afweken van de norm voor de nominale onderwijstijd voor de betreffende opleiding. Dit betrof de opleidingen Pedagogisch Medewerker (niveau 3), Gespecialiseerd Pedagogisch Medewerker (niveau 4) en Retail Medewerker (niveau 2). Voor al deze opleidingen is gekozen voor een grotere nadruk op praktijkonderwijs ten opzichte van regulier onderwijs. Dit is onder andere gedaan in samenspraak met studenten en arbeidsmarkt.

KEUZEDELEN

Studenten kiezen bij Zadkine uit een uitgebreid aanbod van keuzedelen. Met deze keuzedelen kunnen studenten zich verbreden, verdiepen of voorbereiden op doorstroom naar een vervolgopleiding in het mbo of hbo. Elk college bepaalt zelf welke keuzedelen het aanbiedt.

In totaal werden er in 2024 401 verschillende keuzedelen aangeboden. In de tabel geven we de meest gekozen keuzedelen aan. Hieronder valt ook TCR (of in elk geval het deel student dat bij Zadkine staat ingeschreven):

Nummer	Naam keuzedeel	Aantal keer aangeboden	Aantal keer gekozen
K0072	Ondernemend gedrag (3/4)	196	1832
K0802	Engels A2/B1	98	600
K0211	Ondernemend gedrag (1/2)	83	594
K0125	Voorbereiding HBO	139	489
K0022	Digitale vaardigheden basis	208	423
K0984	Engels A1/A2 in het beroepsonderwijs	26	415
K0080	Oriëntatie op ondernemerschap	124	397
K0023	Digitale vaardigheden Gevorderd	165	329

NIET-GEKOPPELDE KEUZEDELEN

In een aantal gevallen is er vrijstelling verleend voor een niet-gekoppeld keuzedeel. Dat gebeurt als studenten al een keuzedeel hebben afgerond, maar vervolgens een andere opleiding gaan doen.

OIO ACADEMIES

Om de onderwijsvisie van Zadkine te realiseren, zetten we in op de (door)ontwikkeling van OIO Academies of varianten hiervan. Het doel is het ontwikkelen van aansprekende innovatieve onderwijsconcepten. Tevens wordt deze aanpak gebruikt voor het revitaliseren van opleidingen, de ontwikkeling en invulling van nieuwe of bestaande kwalificatiedossiers en keuzedelen. Diverse onderwijscolleges werken onder begeleiding van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit aan de vernieuwing van het onderwijsaanbod.

In deze nieuwe en innovatieve onderwijsprogramma's worden onderwijs, maatschappij, het beroepenveld en de student samengebracht in een hechte community. Studenten worden opgeleid in een inspirerende leeromgeving waarin actuele beroepsprofielen en persoonlijke ontwikkeling centraal staan. Zo zorgen wij

ervoor dat zij goed zijn voorbereid op de banen van nu én de toekomst. De ontwikkeling van 010 Academies is nu officieel ondergebracht bij de Innovatie Hub. De Innovatie Hub initieert de ontwikkeling van 010 Academies vanuit de Zadkine strategie, adviseert en begeleidt initiatieven binnen de organisatie en professionaliseert het ontwerpen en ontwikkelen van innovatief onderwijs. Dit gebeurt onder andere door het aanbieden van tools, training en coaching. Door de centrale aansturing ontstaat meer regie, waardoor innovatiekracht beter wordt verbonden en samenwerking en professionalisering worden versterkt.

Voor wat betreft lopende projecten: de 010 Port Security Academy is in een gevorderd stadium en zal op korte termijn worden gelanceerd. Daarnaast is er een sterke ambitie om de 010 Start-up Academy te realiseren, gericht op startende en enthousiaste ondernemers.



4.3 – WERVING EN INSTROOM

De afdeling Werving & Externe communicatie richt zich op de versterking van het Zadkine-merk en de werving van kwalitatief hoogwaardige studenten. De focus ligt op een eenduidige en herkenbare uitstraling, die aansluit bij het DNA van Zadkine en de doelgroep. Hierbij gaat het om de merkstrategie, zichtbaarheid via sociale media en campagnes die inspelen op de studiekeuze van studenten.

Met een geïntegreerde wervingsstrategie optimaliseren we het wervingsproces en zorgen we voor consistente communicatie. Door online profilering, zoekmachinemarketing en bijvoorbeeld verbetering van opleidingspagina's op de website sturen we aan op meer aanmeldingen, een grotere zichtbaarheid en een toename van deelnemers aan evenementen, zoals Open Dagen en meeloopdagen.



4.4 – STUDENTPLAATSING

Sinds september 2023 is de organisatie van studentplaatsing bij Zadkine vernieuwd. Na een grondige voorbereiding is deze taak overgedragen aan gespecialiseerde adviseurs Plaatsing & Voorlichting (APV'ers). In 2024 waren er zeventien APV'ers. Zij werken volgens een uniforme werkwijze, vastgelegd in het Handboek Zadkine Studentplaatsing. Hiermee is de eerdere versnipperde aanpak van 140 intakers vervangen door één centraal platform dat eenduidige processen borgt.

APV'ers richten zich op drie kerntaken:

- Voorlichting, waarbij APV'ers studiekeizers ondersteunen bij de overstap naar het mbo, zowel intern als extern.
- Studentplaatsing, inclusief studiekeuzeadviesgesprekken en de naleving van wet- en regelgeving zoals de AVG en passend onderwijs.
- Binding, waarbij APV'ers activiteiten organiseren om studenten voor de start van hun opleiding een welkom gevoel te geven.

Samen met de manager Instroom & Behoud en de coördinator Studentplaatsing vormen de APV'ers het Platform Studentplaatsing. Dit is het centrale aanspreekpunt en biedt studenten continuïteit tijdens de studietijd.



JONG TALENT IN DE WERELD VAN GOUDSMEDEN

Cas Verhoeven en Timo Stolk zijn 18-jarige studenten met een passie voor goudsmeden. Cas zit in het tweede jaar van de opleiding Goudsmeden niveau 4; Timo in het derde jaar. Beide studenten komen uit een familie van smeden: de vader van Cas is goudsmid en Timo's opa was ijzersmid. Ze hopen later hun eigen onderneming te kunnen starten. Een recent project gaf het tweetal de kans hun vaardigheden te laten zien en bevestigde hun toewijding aan het vak.

De keuze voor de opleiding Goudsmeden was voor Cas een verrassende wending. Hij vertelt: "Mijn vader is goudsmid. In eerste instantie wilde ik dat vak niet uitoefenen, maar na een paar bezoeken aan zijn werkplaats vond ik het toch wel leuk." Deze verandering leidde hem naar deze opleiding, waarin hij zijn creativiteit en vakmanschap kan ontwikkelen. Timo was altijd al bezig met dingen maken. "Ik begon als ijzersmid, omdat mijn opa smid was. Toen ik eenmaal experimenteerde met een blokje zilver, wist ik dat dit een passie was die ik moest volgen", zo vertelt hij.

BALANS BEGELEIDING EN ZELFSTANDIGHEID

De vierjarige opleiding bevalt Cas erg goed; hij leert alle vaardigheden van het goudsmeden. Zijn interesses gaan voornamelijk uit naar 3D-tekenen, printen en gieten. Buiten school om werkt hij ook graag met deze technieken. Ook Timo heeft het erg naar zijn zin op de opleiding. "Ik kan mezelf goed vinden in de opdrachten. Omdat mijn niveau wat hoger ligt, probeer ik de opdrachten uitdagender te maken door het niveau te verhogen met de docent", legt Timo uit. Het contact met de docenten ervaren beide studenten als erg prettig en natuurlijk. De balans tussen begeleiding en zelfstandigheid helpt hen zich verder te ontwikkelen. Toevallig delen Cas en Timo hetzelfde favoriete vak, namelijk praktijk goudsmeden. Hier kunnen ze met hun handen werken, creatief bezig zijn en alle technieken leren.

Na de opleiding is Cas van plan om als zelfstandig ondernemer aan de slag te gaan. Zijn droom is om een eigen 3D-print- en gietbedrijf te starten, in samenwerking met zijn vader. Ook Timo heeft grote plannen voor de toekomst. Hij wil eerst zetwerk gaan doen voor goudsmeden. Uiteindelijk wil hij op een punt komen waar hij zelf 'vette' dingen kan maken: van het ontwerpen tot het daadwerkelijk maken en zetten ervan.

THEMA:



Verrassende ontmoetingen



Hoge verwachtingen

PRAKTIJKOPDRACHT

Bij een recent project kregen Timo en Cas de kans om hun vaardigheden te laten zien. De opdracht, die op het niveau van eindejaarsstudenten ligt, was als volgt: vervaardig een ring met smaragd op aanvraag van een klant. Onder begeleiding van hun docent legden ze de wensen en specificaties van de klant vast en gingen ze aan de slag. “Het was nogal spannend, omdat een smaragd een kwetsbare steen is om te zetten”, vertelt Timo. Cas vult aan: “We zijn gestart met het schetsen en 3D-tekenen van de ring. Vervolgens hebben we het ontwerp met een 3D-printer in was geprint. Daarvan werd een mal gemaakt. Vervolgens heeft Timo de ring gezet. Het afwerken van de ring, zoals polijsten en schuren, hebben we verdeeld”, aldus Cas. De grootste uitdagingen voor de studenten waren de communicatie en de prijsberekening. Samen met de docent zijn ze daar uitgekomen. Deze ervaring leerde hen niet alleen de technische aspecten van het goudsmeden, maar ook de zakelijke kant.

Cas raadt andere studenten sterk aan om deel te nemen aan zulke projecten. “Het is een uitdagende en leuke ervaring. Je leert er echt veel van in korte tijd”, benadrukt hij. Ook Timo raadt zo’n deelname aan, maar met een kanttekening. “Je moet wel wat ervaring hebben, omdat de werkzaamheden extra druk geven naast je huidige verantwoordelijkheden. Je moet echt zin hebben om extra uren te maken naast je huidige schoolactiviteiten.”

INSPIRERENDE VOORBEELDEN

Cas en Timo zijn inspirerende voorbeelden van hoe passie en doorzettingsvermogen kunnen leiden tot succes en plezier in het goudsmeden. Met de juiste begeleiding en motivatie zijn jongeren in staat een waardevolle bijdrage te leveren aan hun vakgebied.



**“JE LEERT TIJDENS PROJECTEN
ECHT ZOVEEL IN KORTE TIJD”**

4.5 – STUDENTTEVREDENHEID

Iedere twee jaar vindt de JOB-monitor plaats: een groot onderzoek op het gebied van studenttevredenheid. In de tussentijdse jaren wordt een kleinere, tussentijdse meting uitgevoerd. De meest recente JOB-monitor bij Zadkine vond plaats in de periode van december 2023 tot en met maart 2024. De respons van 48,2 procent in 2024 was hoger dan de respons van 39,31 procent in 2023. Dit is verklaarbaar doordat de JOB-monitor in 2023 de tussentijdse meting betrof, die doorgaans door minder studenten wordt ingevuld. De respons in 2024 was ook hoger dan de respons bij de vorige volledige JOB-monitor in 2022 (ingevuld door 42,25 procent van de studenten).

ALGEMENE TEVREDENHEID

De studenten gaven een gemiddelde van 6,3 als rapportcijfer aan de school in algemene zin. Dit is niet veranderd ten opzichte van vorig jaar. Voor hun eigen opleiding gaven de studenten gemiddeld een 6,6. Dit cijfer is ook niet veranderd ten opzichte van vorig jaar. Beide rapportcijfers laten zien dat er in 2021 een stijging was ten opzichte van 2020. Vervolgens daalden beide cijfers weer wat in 2022 om uiteindelijk te stabiliseren in 2023 en 2024. Aangezien 2020 een coronajaar was en we het onderwijs dermate anders moesten vormgeven, is het denkbaar dat de cijfers uitschieters laten zien die nu, enkele jaren na corona, weer stabiliseren. De scores 6,3 (school) en 6,6 (opleiding) liggen nét onder het landelijk gemiddelde van respectievelijk 6,5 en 6,7.

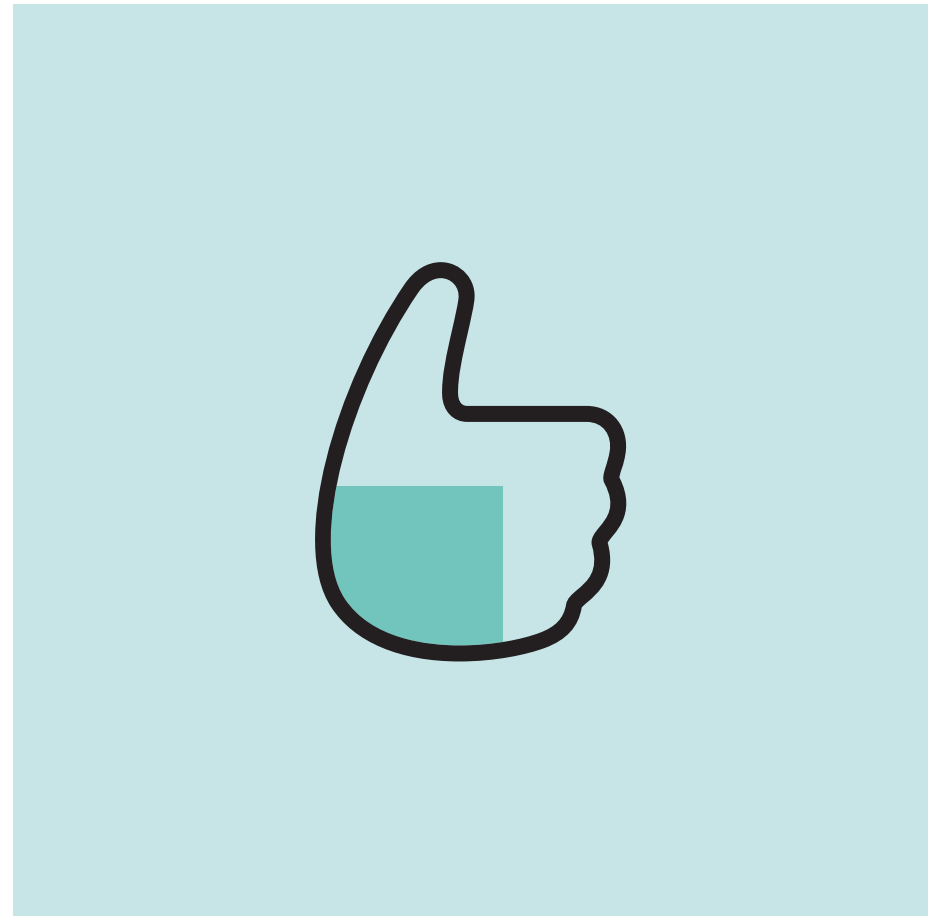
TEVREDENHEID IN THEMA'S

De JOB-monitor heeft de vragen verdeeld over zes thema's: 'Onderwijs & Begeleiding', 'Informatie', 'Omgeving, Sfeer & Veiligheid', 'Lesmateriaal & Toetsen', 'Stage, School & Werkplek (BOL en BBL)' en de 'AVO-vakken' (Nederlands, Engels en Rekenen). Op bijna alle thema's was er geen significant verschil als het ging om studenten die positief hebben geantwoord op de verschillende thema's met de meting uit 2023. Dat wil zeggen dat er kleine verschillen kunnen zijn, maar dat die statistisch gezien niet zijn te classificeren als een daadwerkelijke stijging of daling. Dat is wel het geval bij het thema 'Omgeving, Sfeer & Veiligheid'. Dit thema was met 47,7 procent studenten die positief hebben geantwoord lager dan de 55,6 procent uit 2023. De verklaring voor dit verschil kan zijn dat de vorige meting een tussentijdse meting was. In die metingen werd een deel van de vragen over dit thema niet gesteld; met name in relatie tot de kantine en studeerplekken. Hierdoor ontstaat een ritme van piek naar dal naar piek. Daarnaast daalde de tevredenheid van studenten over de leerbedrijven bij BOL-stages ten opzichte van vorig jaar (van 58,9 procent studenten die positief hebben geantwoord naar 55,8 procent). Dit geldt ook voor de tevredenheid met de lessen Nederlands (van 45,4 procent studenten die positief hebben geantwoord naar 40,6 procent).

Bij de beoordeling van de school in relatie tot stages bij BOL-studenten scoorde Zadkine bovengemiddeld. Dat geldt ook voor de tevredenheid met de lessen rekenen en Engels. Op de andere thema's scoorden we onder het landelijk gemiddelde. Bij de interpretatie van de JOB-resultaten zijn bij landelijke gemiddeldes kenmerken meegenomen als leeftijd, leerweg en geslacht, maar andere kenmerken die relevant kunnen zijn om verschillen te verklaren niet. Daarbij gaat het met name om sociaal-maatschappelijke en regionale kenmerken. Dit maakt het ingewikkeld om verdere conclusies te trekken uit enkel de vergelijking met landelijke gemiddeldes.

GEBRUIK VAN DE RESULTATEN

De resultaten van de JOB-monitor zijn onderdeel van het kwaliteitsstelsel binnen Zadkine. We gebruiken de resultaten om van te leren en bij te stellen, wat past bij het cyclische karakter van het kwaliteitsstelsel. Om deze reden zijn de resultaten van de JOB-monitor besproken met de studentenraad, de college- en dienstendirecteuren en het College van Bestuur. Verder zijn de resultaten gebruikt in de verdere ontwikkeling van de plannen van zowel teams als colleges. Ook vormen ze een bron voor de onderwijsadviseurs om binnen hun college te adviseren over sturing. Ten slotte gebruiken we de resultaten van de JOB-monitor als één van de bronnen om progressie te monitoren op instellings-, college- en teamniveau.



4.6 – STUDENTONDERSTEUNING

Studeren kan soms een uitdaging zijn, maar bij Zadkine staan onze studenten er niet alleen voor. Ze krijgen de gebruikelijke begeleiding van studieloopbaanbegeleiders, docenten en stagebegeleiders, maar ook extra ondersteuning als ze dat nodig hebben om hun mbo-opleiding succesvol af te ronden. De studieloopbaanbegeleider monitort de voortgang, controleert de aanwezigheid en is het eerste aanspreekpunt voor studenten die obstakels ervaren op weg naar een diploma. Dit kan bijvoorbeeld komen door problemen in de thuissituatie, gevoelens van somberheid of specifieke ondersteuningsbehoeften vanuit passend onderwijs.

De Plusteams bieden deze extra ondersteuning en zijn gekoppeld aan de verschillende colleges. De studentondersteuning richt zich op drie thema's:

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

Ervaren studentondersteuners binnen de Plusteams pakken de specifieke hulpvragen op. Binnen deze teams zijn alle specialismen vertegenwoordigd, zoals schoolmaatschappelijk werk loopbaanbegeleiding of een intern begeleider (passend onderwijs). De ondersteuners werken met de Meldcode huiselijk geweld en doen SISA-meldingen (Signaleren en Samenwerken).

ONZE PLUSTEAMS BIEDEN EXTRA ONDERSTEUNING

PROGRESSIEGERICHTE, INTEGRALE EN GENERALISTISCHE AANPAK

Bij Zadkine streven we naar een progressiegerichte aanpak voor onze studenten. Ook de Plusteams werken met deze aanpak, waarbij de communicatie positief en opbouwend is en uitgaat van wat goed gaat. De studentondersteuner zet 'stuurkracht' in, gericht op het uitvragen en versterken van wat de student nodig heeft.

In het verleden was studentondersteuning binnen Zadkine vaak geïsoleerd, afgebakend, reactief en probleemgericht, met verschillende loketten voor verschillende hulpvragen. De afgelopen jaren werkten we gericht aan een meer generalistische aanpak. Een vaste studentondersteuner met een generalistische rol wordt verbonden aan een onderwijsteam en/of klas. Dit zorgt voor één gezicht voor de student, studieloopbaanbegeleider en het onderwijsteam, wat de relatieopbouw bevordert en de weg naar ondersteuning laagdrempelig en preventief maakt.

In 2024 is deze progressiegerichte, integrale en generalistische aanpak herijkt en binnen de Plusteams bestendigd. Mocht specifieke expertise niet aanwezig zijn, dan kijken we naar andere Plusteams en/of overdracht naar hulp buiten school. Om als Plusteam generalistisch en integraal te werken, zetten we in op een college-specifieke aanpak. Hierdoor kunnen we aansluiten op de vragen die binnen het college leven. Daarbij is ruimte voor eigen invulling en accenten binnen de afgesproken kaders.

NIEUWE WERKWIJZE INTAKE & PASSEND ONDERWIJS

Tijdens onze Open Dagen en op onze website informeren we (toekomstige) studenten over de ondersteuningsmogelijkheden. Als een (toekomstige) student ondersteuning nodig heeft, kan dit tijdens de plaatsingsprocedure worden aangegeven. In 2024 hebben we binnen Zadkine een nieuwe werkwijze voor intake en passend onderwijs verder geïmplementeerd. Deze werkwijze omvat een nieuwe workflow van aanmelding tot plaatsing, gericht op studenten met een ondersteuningsbehoefte in het kader van passend onderwijs. Als een student aangeeft behoefte te hebben aan extra ondersteuning, maken we hierover afspraken vóór de inschrijving. We leggen deze afspraken ook vast met behulp van een (digitaal) akkoord.

ORGANISATIE STUDENTONDERSTEUNING

Studentondersteuning valt beleidsmatig 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. De uitvoering van studentondersteuning valt onder de verantwoordelijkheid van de colleges, waarbij elk Plusteam wordt gecoördineerd door een zorgcoördinator. Meerdere keren per jaar organiseert de afdeling Onderwijs & Kwaliteit bijeenkomsten met alle zorgcoördinatoren vanuit de Plusteams om kennis, ervaringen en good practices te delen. Ook stemmen ze met elkaar af over de ontwikkelingen binnen Zadkine op het gebied van studentondersteuning. Daarnaast organiseerden we in 2024 onze jaarlijkse professionaliseringsdag, waar het thema Studentenwelzijn centraal stond. Deze dag was speciaal georganiseerd voor alle studentondersteuners van Zadkine en

het Techniek College Rotterdam. We hadden de eer om medewerkers van het Expertisecentrum Inclusief Onderwijs (ECIO) als gastsprekers te verwelkomen. Een bijzonder hoogtepunt van de middag was de ondertekening van het VN-verdrag. Hiermee hebben we onze toewijding aan inclusief onderwijs en studentenwelzijn nogmaals bevestigd.

FINANCIËLE VERANTWOORDING

Zadkine ontving in 2024 € 2.540.257,- 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 studentondersteuning (zowel in groepsverband als individueel), aangepaste examinering en aangepaste materialen. Dankzij het toegekende budget konden we in 2024 maar liefst 1.698 studenten extra ondersteunen in het kader van passend onderwijs. Deze ondersteuning hebben we geregistreerd in ons begeleidingssysteem. Door onze integrale en generalistische aanpak merken we echter in de dagelijkse praktijk, dat we nog meer studenten bereiken dan alleen degenen die officieel passend onderwijs ontvangen. Dit is merkbaar doordat studenten met kortdurende hulpvragen ook worden geholpen.

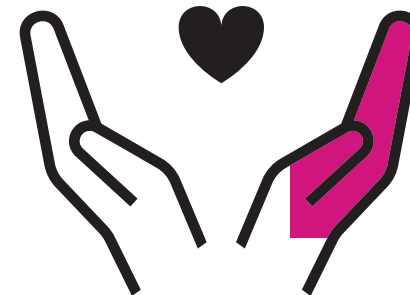
Voor de inzet van schoolmaatschappelijk werk had Zadkine in 2024 € 843.191,- beschikbaar. De middelen zijn afkomstig uit de kwaliteitsgelden, een subsidie van de gemeente Rotterdam. Dit jaar zijn 2.441 studenten begeleid met vraagstukken op het gebied van schoolmaatschappelijk werk. Daarnaast was er € 1.417.252,- beschikbaar vanuit de programmamiddelen van het VSV-convenant regio Rijnmond, die we inzetten om het voortijdig schoolverlaten binnen Zadkine zo veel mogelijk te voorkomen. De ‘voorlopige’ VSV-cijfers laten een lichte daling zien.

4.7 – VERTROUWENSPERSONEN VOOR DE STUDENT

In 2024 hebben we het klachtenloket verder geïmplementeerd, als gevolg van de Wet verbetering rechtsbescherming mbo-studenten. Dit loket biedt studenten een vaste plek om hun zorgen en klachten te uiten, met laagdrempelige procedures die dicht bij de student en ouders/verzorgers staan. Het loket is op verschillende manieren bereikbaar, zoals via de website en het studentenportaal.

Voor klachten over grensoverschrijdend gedrag hebben we een aparte regeling en registratie. Dit geldt bijvoorbeeld voor situaties waarin studenten zich onveilig voelen op school, het werk of tijdens de stage. Of wanneer studenten gepest worden, zich gediscrimineerd voelen of intimidatie meemaken. Studenten kunnen dan rechtstreeks of via het klachtenloket terecht bij een vertrouwenspersoon. Elk college heeft een eigen vertrouwenspersoon. Een overzicht hiervan staat op onze website en op het studentenportaal. In 2024 begeleidden deze vertrouwenspersonen elf studenten bij een vertrouwenskwesitie.

In 2024 organiseerden we meerdere bijeenkomsten voor de vertrouwenspersonen van studenten, gericht op intervisie om elkaar te kunnen consulteren en van elkaar te leren. Daarnaast vond een professionaliseringsochtend plaats met een boeiende workshop verzorgd door Radar. Hierin gingen we dieper in op de thema's antidiscriminatie, diversiteit en inclusie.



4.8 – KLACHTEN- EN COMPLIMENTENREGISTRATIE

KLACHTENREGELING

Studenten kunnen terecht bij het klachtenloket om een klacht in te dienen, een compliment te geven of een vraag te stellen over wet- en regelgeving. Het klachtenloket heeft naast een informatieve functie ook een bemiddelende functie. Het klachtenloket bestaat uit coördinatoren en klachtencoördinatoren van de colleges. Klachten over het onderwijs worden besproken met de opleidingsmanager; klachten over het examen worden besproken met de examencommissie.

De rechtspositie van studenten is veranderd, doordat de rechten van de student bij schorsing en verwijdering in de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB) zijn komen te staan. Bij een geschil kan een student bij een onafhankelijke geschillencommissie terecht. De bezwaren- en beroepscommissie deelnemers is daarmee afgeschaft. Zadkine is aangesloten bij de landelijke geschillencommissie (Stichting Onderwijsgeschillen).

Op 1 april 2024 is de coördinatie van het klachtenloket uitgebreid van 0,2 fte naar 0,4 fte. Dit houdt verband met de uitbreiding van de klachtenregeling voor de beroepspraktijkvorming (stage). Problemen zoals discriminatie en een onprettige bejegening tijdens de stage vallen nu ook onder het klachtrecht van de student. Hiervoor is een interne Zadkine-regeling voorbereid. Deze regeling schrijft voor dat het klachtenloket goed samenwerkt met de opleiding en de ZIM-coördinatie (Zadkine Incidentenmonitor).

KLACHTBEHANDELING

Als een student een klacht indient bij het klachtenloket, wordt de klacht binnen 48 uur doorgestuurd naar de klachtencoördinator van de betreffende opleiding of de examencommissie. De klachtencoördinator meldt de klacht bij de opleidingsmanager of de examencommissie. De opleidingsmanager zoekt binnen twee werkweken samen met de klager naar een oplossing. De examencommissie kijkt vanuit

de examenregels naar de klacht en past deze toe. Wie zich niet kan vinden in de uitkomst/het besluit van de examencommissie, kan zich wenden tot de beroepscommissie voor Examens.

In de meeste gevallen lukt het om een klacht tot een goed einde te brengen. Soms bestaat de oplossing uit het bieden van een luisterend oor in het gesprek met de klager, maar veel vaker zijn het concrete besluiten, maatregelen of toezeggingen van de opleidingsmanager die ingaan op de inhoud van de klacht. In enkele gevallen wordt de directie van een college ingeschakeld om met klagers alsnog tot een oplossing te komen. In 2024 zijn vier zaken voorgelegd aan de Klachten- en bezwarencommissie mbo/hbo van de Stichting Onderwijsgeschillen. Het klachtenloket spreekt vier keer per jaar met het College van Bestuur en twee keer per jaar met het hoofd van onze afdeling Audit over de klachten.

KLACHTEN IN 2024

In dit leerjaar ontving het klachtenloket negentig klachten. Deze zijn geregistreerd in het Klachtenregister.

De klachten zijn te onderscheiden in de volgende thema's.

- Bejegening
- Beoordeling/studieresultaten
- Examen
- Organisatorisch
- Passend onderwijs
- Negatief bindend studieadvies
- Stage

De meeste klachten zijn van organisatorische aard. Daarna volgen klachten over examens.

Bij klachten van organisatorische aard gaat het om zaken als roosters, lesuitval, onduidelijkheden bij vakken en beoordeling van resultaten, faciliteiten, inhoud van de lessen, kosten van boeken/excursies, examens die geannuleerd worden, examenplanning, overschreden grenzen van privacy en bijvoorbeeld het warmteklimaat op school. Bij klachten over bejegening gaat het om de interactie met docenten en collega-studenten. Soms gaat het ook over de beoordeling van een presentatie, uitschrijving, overplaatsing en een cijfer dat ontbreekt. Klachten over de beoordeling/studieresultaten betreffen uitschrijving, beoordeling van examens voor vakken en werkstukken en de keuze voor studieverlenging. Bij het thema examens gaat de klacht over de beoordeling van een examen. Soms ook over het ontbreken van het cijfer op de cijferlijst.

Passend onderwijs gaat bijna altijd over de overplaatsing naar een andere opleiding. En bij het thema negatief bindend studieadvies betreft het studenten die op grond van hun resultaten niet verder kunnen met hun opleiding.

BEROEPSCOMMISSIE VOOR EXAMENS

De Beroepscommissie voor Examens buigt zich over zaken rondom examens, nadat deze door een examencommissie van een college zijn behandeld. Hier dient een besluit van de examencommissie aan vooraf te gaan. Voorbeelden van dergelijke zaken zijn examenfraude, ongeoorloofd gebruik van materiaal tijdens examens, niet kunnen vinden in uitkomsten van examencijfers, gedrag dat gebruikt/getoond wordt tijdens examens, etc. De Beroepscommissie voor Examens heeft ook zaken betreffend (negatief) bindend studieadvies ter beoordeling. Deze besluiten, genomen door de opleiding en alleen geldend voor het eerste leerjaar, komen rechtstreeks naar de commissie ter behandeling. De commissie bestaat uit externe en interne leden. Voor het studiejaar 2024 heeft de commissie zes beroepszaken behandeld:

- Vanuit het VAVO zijn drie zaken behandeld. Eén daarvan had betrekking op onrechtmatig gebruik van materiaal tijdens examens. De andere twee betroffen een herziene uitspraak naar aanleiding van een uitspraak van de Raad van State, en een niet-ontvankelijke zaak.
- Vanuit Zadkine hebben zich drie zaken aangediend. Eén zaak ging over de uitslag van de examens. De andere twee zaken hadden betrekking op een negatief bindend studieadvies.

SCHORSINGEN EN VERWIJDERINGEN

In 2024 zijn 127 studenten geschorst en 27 studenten verwijderd.

4.9 – JAARVERSLAG EXAMINERING

De onderwijsinspectie hanteert verschillende standaarden; deze komen achtereenvolgens aan bod.

4.9.1 BA I BORGING EN DIPLOMERING (BORGEN)

Na een lange periode van voorbereiding paste Zadkine per 1 oktober 2024 de examenorganisatie mbo aan van tien naar vijf examencommissies. De indeling sluit aan op de eveneens veranderde indeling van de topstructuur van de colleges.

Met deze verandering beogen we tot een efficiëntere en robuuste examenorganisatie te komen om kwetsbaarheden op te heffen. Met name bij de kleinere organisatie-eenheden zagen we dat de rolscheiding zorgen-borgen extra aandacht behoeft.

De voorzitters en secretarissen zijn functies geworden. Ze worden direct geselecteerd door een benoemingsadviescommissie onder voorzitterschap van het College van Bestuur en worden ook centraal bekostigd. De voorzitter en secretaris selecteren de leden. Op deze wijze zijn de examencommissies onafhankelijker gepositioneerd ten opzichte van het management van de colleges. De examencommissies hebben een grotere span of control, maar zijn ook beter gefaciliteerd in uren. Dit heeft ook een positieve impact op de deskundigheid van de leden, aangezien zij hierdoor intensiever bezig zijn met de kwaliteitsborging als examencommissielid. De adviseur Examinering is niet langer de secretaris, maar neemt op verzoek van de examencommissie als adviseur deel aan de vergadering. De adviseur heeft een adviserende rol richting examencommissies en het management en de opleidingsteams. Alle hiervoor genoemde examencommissies voldoen vanaf 1 oktober 2024 aan de eisen die gesteld worden aan de samenstelling examencommissies. Er zijn geen managers lid van de examencommissies. In de

Tien examencommissies

- HTFB (Horeca College, Brood & Banket College, Dienstverlening & Facility College, Travel & Leisure College)
- Business College
- Logistiek College
- Beauty & Fashion College
- Creatieve ambachten Vakschool Schoonhoven
- Veiligheidsacademie
- Startcollege (Entree)
- Gezondheid, Welzijn & Sport College (GWS) en Optiek College: hier waren 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



Vijf examencommissies

- Hospitality en Brood & Banket
- Business & Logistiek
- Beauty & Creations
- Veiligheid, Sport & Startcollege
- Gezondheid & Welzijn

overgangperiode waren er wel enkele vacatures voor externe leden, maar het bleek moeilijk externe leden te vinden en blijvend te binden. Inmiddels zijn deze vacatures in de nieuwe examencommissies weer vervuld.

Jaarverslagen

De examencommissies werken met een format jaarverslag, dat loopt van 1 oktober tot en met 30 september. De oude commissies leverden de jaarverslagen in november/december aan.

De afdeling Onderwijs & Kwaliteit analyseert de jaarverslagen jaarlijks. De verslagen worden vergeleken via een matrix in Excel. Daarbij wordt bij wijze van spreken op elk onderdeel van het jaarverslag een ‘saté-pin’ doorgestoken. De jaarverslagen leveren meer inzicht in de samenstelling en het functioneren van de examencommissies. Uit de jaarverslagen blijkt het vermogen om kritisch naar het eigen functioneren te kijken duidelijk toegenomen. Ook is goed te zien welke activiteiten de commissies ondernamen, welke checks zij precies uitvoerden, welke scholingen zijn aangeboden, hoe examencommissies de examinering beoordeelden op basis van de standaarden en welke verbeteracties ze benoemden. Daarnaast staan in de jaarverslagen kwantitatieve gegevens, zoals het aantal diplomeringen, het aantal afgehandelde verzoeken van studenten, het aantal vrijstellingen, klachten, fraudegevallen etc. Een analyse en samenvatting wordt gedeeld met het College van Bestuur en de directeurs.

Opvallend in 2024

- Er is sprake van een toename in het aantal digitale examens, waarbij er wel verschillen zijn tussen de verschillende colleges. Voor het Business College geldt dat er bijna alleen nog maar digitale examens zijn bij de leveranciers ESS en SPL. Bij andere colleges zien we wel nog meer praktijkexamens, maar daar zien we ontwikkelingen richting digitaal beoordelen.
- We zien al enkele jaren een toenemend aantal verzoeken voor vrijstellingen en aanpassingen examinering. Dit is waarschijnlijk het gevolg van een betere informatievoorziening aan het begin van de opleiding en de komst van de keuzedelen. Deze verzoeken afhandelen kost relatief veel tijd, mede omdat niet altijd alle bijlagen zijn toegevoegd.
- Het vooraf vaststellen van digitale examens is vaak een probleem, omdat we

niet altijd toegang hebben tot de vragen. Bij de veiligheidsopleidingen hebben we te maken met de voorgeschreven leveranciers ExTH en SVPB, waarbij ook een check vooraf niet wordt gefaciliteerd.

- Nog niet voor alle keuzedelen is inkoop mogelijk. In die gevallen moet er zelf een examen worden geconstrueerd en vastgesteld.
- Onregelmatigheden betreffen meestal procedurele fouten, geen fraude. Deze meldingen zijn afgehandeld conform de procedure. Alle zaken zijn zorgvuldig afgehandeld door de examencommissies.
- Bij de examencommissies is af en toe sprake van vrijstelling op een ongekoppeld keuzedeel.
- De meeste examens worden ingekocht. Het beleid is “inkoop, tenzij...” Enkele examens worden zelf geconstrueerd. Het betreft dan voornamelijk keuzedelen en soms een kennisexamen bij de Veiligheidsacademie, het Business College en het Horeca, Travel & Leisure, Dienstverlening & Facility en Brood & Banket College (HTFB). Taalexamen worden wel Zadkine-breed geconstrueerd en voorzien van een vaststellingsadvies. Dit gebeurt door een vaststellingsadviescommissie talen (VAT). Hierbij zijn alle colleges aangesloten.
- Er wordt weinig gewerkt met eerder verworven competenties (EVC). Alleen de Veiligheidsacademie geeft op basis van EVC-rapporten vrijstellingen af en biedt maatwerktrajecten aan. De Veiligheidsacademie werkt hiervoor samen met Bureau Sterk en de gemeente Rotterdam als opdrachtgever en heeft samenwerkingsafspraken gemaakt.

Handboek examinering

Het handboek examinering is in augustus 2024 opnieuw vastgesteld en verscheen in websitevorm op ons intranet. Het online handboek is ingedeeld op basis van de procesketen examinering van de MORA (referentiearchitectuur voor het mbo). Hierin zijn per procedure links opgenomen naar documenten van het Kennispunt, de MORA, etc. Alle beleidsdocumenten, processen, procedures, handreikingen, werkinstructies en formulieren zijn op één startpagina terug te vinden.

4.9.2 BA 2 BORGING EN AFSLUITING (ZORGEN)

In 2024 was er extra aandacht voor het onderscheid borgen en zorgen. Om de communicatie tussen de borgkant en zorgkant te waarborgen, is afgesproken dat

er minimaal vier keer per jaar overleg plaatsvindt tussen het management en de voorzitter en secretaris. Zij bespreken dan de bevindingen en adviezen van de examencommissie. Ook maken ze afspraken over de uitvoering van de examinering en de benodigde scholing.

Anders verantwoord

We zijn binnen Zadkine op beperkte schaal bezig met het thema ‘Anders verantwoord’. Zadkine was penvoerder van een pilot LLO (23+) JijPlus vanuit de subsidieregeling Flexibel mbo. De doelgroep van dit project is de groep BBL-studenten, waarvan een deel ouder is dan 23 jaar met meer leer-, werk- en levenservaring. JijPlus betreft een samenwerkingsproject met ROC Amersfoort, Noorderpoort, Technicom en Randstad. In 2023 zijn de eerste studenten geworven en wordt de valideringswerkwijze en het programma uitgetest. Het is de bedoeling om deze systematiek eerst te ontwikkelen voor de derde leerweg en daarna uit te rollen naar de reguliere BOL/BBL.

Een aantal andere colleges oriënteert zich momenteel op ‘Anders verantwoord’. Ook dit gaat grote impact hebben. Het is een complexe mix van professionalisering, innovatie, afbouwen van het oude en omhelzen van het nieuwe.

4.9.3 VERBINDINGEN TUSSEN BORGEN EN ZORGEN: COMMUNICATIE EN GREMIA

Elk college heeft een adviseur Examinering die de linking pin vormt tussen de examencommissies, het examenbureau, de teams en het management. Deze adviseurs komen in het platform Adviseurs examinering bijeen om de implementatie van veranderingen in regelgeving en examenbeleid voor te bereiden en om procedures met de beleidsadviseurs van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit af te stemmen. Binnen het platform zit de deskundigheid op examinering. De beleidsadviseurs van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit consulteren dat gremium om die reden dan ook altijd bij beleidsvoorbereiding en advisering aan het College van Bestuur.

De voorzitters van de examencommissies kwamen zes keer per jaar bijeen, waarvan vier keer met het College van Bestuur-lid met examinering in de portefeuille

en de beleidsadviseurs Examinering van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit. Sinds 1 oktober 2024 zijn de secretarissen aan dit gremium toegevoegd. Dit team Examinering vergadert driewekelijks, waarbij het lid van het College van Bestuur zes keer per jaar aanwezig is. Het team Examinering stelt de procedures voor examinering vast, ondersteunt op de PDCA-kwaliteitsborging en bespreekt casuïstiek.

De afdeling Onderwijs & Kwaliteit maakt een samenvatting van de jaarverslagen en een risicoanalyse ten behoeve van het College van Bestuur. Examinering staat op de agenda bij de managementgesprekken. Ook is er een structureel overleg tussen de beleidsadviseurs Examinering en de directeur van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit, de portefeuillehouder Examinering vanuit het directieteam en het College van Bestuur-lid dat onderwijs en examinering in de portefeuille heeft. In dit overleg bespreken de aanwezigen examinering op strategisch niveau.

4.9.4 OVERIGE ONTWIKKELINGEN

Ook was er in 2024 aandacht voor verdere uniformering van examenprocessen van de verschillende examenbureaus. Voor de medewerkers van de examenbureaus zijn inmiddels meerdere kennisdelingssessies gehouden om de nieuwe efficiëntere digitale werkwijzen te delen.

Programma Digitalisering examenprocessen

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

Gestart is met de inventarisatie van de huidige situatie en een analyse van de knelpunten. Vervolgens startten we aan de hand van de resultaten van de knelpunteanalyse een aantal projecten:

- Digitaal examendossier: dit project richt zich op de digitalisering van de examendossiers. Hiervoor wordt Docuware ingezet. We voerden een pilot uit bij Optiek, die verbreed is naar Verpleegkunde en de opleidingen van Hospitality

en Brood & Banket. In het najaar 2024 is gestart met de Zadkine-brede uitrol naar andere colleges. Examenbureaus gaan gefaseerd (op cohortbasis) over op de nieuwe werkwijze. Daarbij is gewerkt aan de diverse koppelingen tussen systemen, waardoor bewijslast automatisch op de juiste plek in het digitaal examendossier gearchiveerd wordt. In 2024 vonden de eerste diplomacontroles digitaal plaats via Power BI in een overzicht examenplan/summatieve structuur met cijfers en links naar onderliggende bewijzen in Docuware (digitaal dossier).

- **Onderwijs Koppeling Examinering (OKE):** dit project werkt aan het automatisch studentgegevensverkeer van het studentregistratiesysteem en de planningsmodule Eduarte naar de examenapplicatie (zoals Remindo) en de retourzending van de resultaten en de automatische verwerking in Eduarte resultatenbeheer. De OKE-koppeling is 2024 uitgebreid getest en wordt in 2025 in productie genomen.
- **Organisatie van examenapplicaties:** dit project houdt zich bezig met een verbeterde intakescreening en het beheer en de beveiliging van digitale examenapplicaties.
- **Verzoeken examencommissies:** dit project heeft als doel de verzoekenstroom richting een examencommissie efficiënter te laten verlopen via een workflow. Hierdoor wordt het proces strakker ingericht. De examencommissies hebben dan minder vaak te maken met ontbrekende informatie. Na verschillende opties te hebben verkend, is nu gekozen voor een combinatie Power BI en Eduarte. Deze wordt nu via een pilot bij Hospitality en Brood & Banket uitgevoerd.
- **Kaders digitalisering examens:** dit project richt zich met name op de kaderdocumenten en procedures die nodig zijn voor de landelijke benchmark IBP-E (Informatie, beveiliging en privacy) en wat nodig is om alle (digitale) examens veilig af te nemen. Deze vastgestelde kaders zijn opgenomen in het handboek examinering.

Het programma Digitalisering examenprocessen wordt in 2025 ingebed in de staande organisatie.

Lopende implementatietrajecten:

- **OERknaal/Formuleer:** dit digitale programma werd in 2023/2024 verder uitgerold. Met deze applicatie kunnen examenplannen en de OER/opleidingswijzer

verder worden gestandaardiseerd. Alle colleges hebben in 2024 hun summatieve structuur ingericht via OERknaal en de opleidingswijzer gegenereerd via Formuleer. De opleidingswijzers zijn voor studenten vindbaar op het studentenportaal.

- **LearnSharp:** dit werd ingezet voor de instellingsexamens taal en verder bij de diverse colleges geïmplementeerd om tot verdere standaardisatie van de beoordeling van instellingsexamens te komen.
- **Schoolyear:** deze applicatie is verder uitgerold. Schoolyear is een programma waarmee studenten tijdens digitale examens geen toegang hebben tot andere applicaties om zo fraude te voorkomen.
- **Rekenen:** inmiddels is het rekenexamen van de Coöperatie Examen MBO (CEM) voor alle cohorten vanaf 2022 ingevoerd. Wel maken de remedial teachers en rekendocenten zich zorgen over de doelgroep met dyscalculie en ernstige rekenproblemen. Mogelijk heeft deze beperking tot gevolg dat een kleine groep studenten geen diploma kan behalen doordat rekenen nu meetelt. In 2024 is geëxperimenteerd met de afname van het rekenexamen in twee delen. De resultaten hiervan zijn bemoedigend.
- **Workflow voortijdige uitschrijving student (mbo-verklaring):** deze digitale workflow is ingevoerd. Hiermee kunnen we voor de doelgroep een mbo-verklaring genereren vanuit Eduarte in één document. Alleen de praktijkverklaring van de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) moeten we apart bijvoegen. Inmiddels kunnen niet alleen de kerntaken, maar ook de onderliggende resultaten vanuit één format worden getoond.

4.9.5 INTERNE AUDITS EN INSPECTIETOEZICHT

De Inspectie van het Onderwijs voerde op 6 en 8 februari 2024 een kwaliteitsonderzoek uit bij de opleiding Kok. Hierbij werd standaard BA2 als voldoende beoordeeld. Voor standaard BA1 constateerde de inspectie dat deze examencommissie de kwaliteit van de examinering en diplomering beter moet bewaken. De aandachtspunten zijn opgenomen in een verbeterplan 2024-2025. Verder vonden in 2024 geen onderzoeken van de inspectie plaats. Op 2 en 3 december 2024 vond een interne audit plaats bij de opleiding Kok. Voor 2025 worden alle examencommissies weer geaudit door de interne auditdienst.

4.9.6 PROFESSIONALISERING

- Ook in 2024 was er een centraal aanbod voor betrokkenen bij examinering via de Zadkine Academie. Inschrijven kon via de site. CITO verzorgde Zadkine-breed de trainingen voor constructeurs, vaststellers en assessoren. Daarnaast vonden ook trainingen voor assessoren en kalibratiesessies binnen de teams plaats, zoals bij het Startcollege, de Veiligheidsacademie en Travel & Leisure.
 - Voor de taalassessoren, constructeurs en vaststellers taal organiseerde Zadkine periodiek centraal trainingen in samenwerking met Albeda, het andere regionaal opleidingscentrum in de regio. Voor taalassessoren werden trainingen verzorgd door het ITTA en De Talengroep. Daarnaast waren er regelmatig bijeenkomsten taal en rekenen, waarbij ook examinering op de agenda staat.
 - Voor rekendocenten werd de training ‘Rekendocent in het mbo’ aangeboden in samenwerking met de Albeda academie. Voor docenten die Nederlands geven werd de training ‘Docent Nederlands in het mbo’ via Albeda aangeboden.
 - Inmiddels zijn dertien docenten getraind als beoordelaar voor het nieuwe rekenexamen. De beheerders van Remindo volgden eveneens een training.
 - De taken van de afnameleiders centrale examinering zijn verbreed naar de afname van de nieuwe rekenexamens. Zij zijn geïnstrueerd op afname van de nieuwe rekenexamens tijdens de bijeenkomsten voor afnameleiders die twee keer per jaar plaatsvinden.
 - Ook vonden trainingen en diverse werksessies plaats voor het invoeren van de examenplannen in OERknaal en het vaststellen van de examenplannen in OERknaal en Formuleer verzorgd door het Functioneel beheer van Eduarte.
 - De voorzitters en de secretarissen van de nieuwe examencommissies zijn gestart als team Examinering. Zij worden begeleid in hun taken en de PDCA-cyclus door de beleidsadviseurs van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit. Nieuwe leden volgden in november/december een training Toolkit Kwaliteitsborging examencommissies, verzorgd door het IVA. Voor alle examencommissieleden is er een verdiepende training van CINOP in januari 2025.
 - De beleidsadviseurs examinering nemen vier keer per jaar deel aan een landelijk netwerk examinering via CINOP. Daarnaast nemen zij en de examenadviseurs regelmatig deel aan conferenties en landelijke bijeenkomsten inzake examinering. Enkele leden van het team examinering maken ook deel uit van het nieuwe landelijke netwerk voorzitters en secretarissen examencommissies.
- Individueel namen voorzitters, secretarissen en leden van de examencommissies deel aan landelijke bijeenkomsten en conferenties zoals: MBO als speelveld (16 juni 2024), de rol van examencommissies bij Anders verantwoord (23 april 2024), MBO Digitaal Conferentie (maart 2024) en E-learning Examenwerk (16 januari 2024).
 - Elk jaar is er een training voor de examenbureau medewerkers; deze vond plaats op 17 september 2024. Ook vonden tussentijds kennissessies plaats.
 - Verder waren er studiedagen examinering binnen de colleges (zoals bij HTFB op 12 november 2024). Eind 2023 was er nog een Zadkine-brede studiemiddag voor examencommissies.

In de jaarverslagen van de examencommissies staan overzichten van aangeboden scholingen per college. De aangeboden scholingen worden bijgehouden in een bekwaamheidsregister Examinering Zadkine. Het vraagt wel aandacht van de zorgkant om dit consequent bij te houden.



5. ONZE MEDEWERKERS

Een fijne werkomgeving is de basis voor sterk onderwijs. Daarom vinden we het bij Zadkine belangrijk dat onze medewerkers zich gewaardeerd, veilig en welkom voelen. We bieden iedereen ruimte om zichzelf te zijn en te groeien. Niet alleen in het werk, maar ook op persoonlijk vlak. Want wie zich blijft ontwikkelen, kan anderen inspireren hetzelfde te doen. Die inzet zien we dagelijks ook terug in onze medewerkers. Met passie en toewijding begeleiden zij studenten op hun weg naar een kansrijke toekomst en zelfstandigheid in de maatschappij.

In dit hoofdstuk lees je over:

- Aantrekkelijk werkgeverschap
- Talentontwikkeling en carrièreperspectief
- Een duurzame en inclusieve organisatie
- Sociale veiligheid en integriteit
- En meer...

Bij Zadkine zetten we ons in voor aantrekkelijk werkgeverschap, met aandacht voor betrokken en bevlogen medewerkers, de instroom en het behoud van talent, professionalisering en een veilige en inclusieve werkomgeving. In lijn met doelstelling 3.3 van de Kwaliteitsagenda – Werken in het mbo is en blijft aantrekkelijk – richten we ons op de vermindering van werkdruk, versterking van het loopbaanperspectief en terugdringing van de uitval van startend onderwijspersoneel.

Meer over deze inzet binnen de Kwaliteitsagenda is te lezen in hoofdstuk 3, paragraaf 4 van dit jaarverslag.

5.1 – AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP: BETROKKEN EN BEVLOGEN MEDEWERKERS

We hebben onze focus op aantrekkelijk werkgeverschap in 2024 verder versterkt. Onze medewerkers vormen het hart van Zadkine en spelen een cruciale rol in het bijdragen aan het welzijn van onze studenten. Daarom hebben we ingezet op maatwerkoplossingen die bijdragen aan het werkgeluk, de talentontwikkeling, waardering en het ontzorgen van medewerkers, de verlaging van verzuim en werkdrukvermindering. De positieve effecten hiervan zien we terug in de bevrologenheid en tevredenheid onder onze collega's.

De verhoogde betrokkenheid van onze medewerkers blijkt uit de resultaten van het medewerkersonderzoek. Hiervoor onderzochten we hoe betrokken en bevrologen medewerkers zijn bij hun werk bij Zadkine. De groep medewerkers die zich niet betrokken en bevrologen voelde in hun werk, nam af van 27 procent in 2022 naar 15 procent in 2024. Ook zien we dat de betrokkenheid is verbeterd door de hoeveelheid mensen die het medewerkersonderzoek invulden. Dit was 58 procent in 2022 en 66 procent in 2024.

Om een aantrekkelijke werkgever te blijven, willen we medewerkers waarderen en ontzorgen. Hier werkten we in 2024 onder andere aan door de projecten Duurzame reismobiliteit en Registreren van dienstjaren.

DUURZAME REISMOBILITEIT

We staken veel aandacht en energie in de ontwikkeling van beleid voor duurzame reismobiliteit. Het doel: de CO2-uitstoot van reizen verminderen. In dit project werken we samen met Albeda. We stimuleren duurzamer reisgedrag en harmoniseren gelijktijdig de arbeidsvoorwaarden van beide organisaties. Ook richtten we ons in 2024 op concrete voorstellen die actief vervoer (zoals wandelen en fietsen) bevorderen en de administratieve lasten bij het gebruik van openbaar vervoer verminderen. Eind 2024 zijn conceptvoorstellen voorbereid om te bespreken met het College van Bestuur van beide organisaties en de ondernemingsraden. In 2025 zetten we dit traject voort en werken we naar een implementatie op 1 januari 2026.

REGISTREREN VAN DIENSTJAREN

Een andere stap die we voor onze medewerkers namen, is de registratie van de dienstjaren. Waar medewerkers eerder zelf verantwoordelijk waren om hun 25- of 40-jarig ambtsjubileum in het onderwijs bij te houden, wordt dit nu automatisch geregistreerd in ons personeelssysteem Zadkine InSite. Vanaf 2025 zullen we alle leidinggevenden tijdig informeren. Dankzij deze aanpassing ontvangen medewerkers voorafgaand aan hun jubileumdatum een persoonlijke brief van de HR-afdeling. Ook de gratificatie wordt automatisch uitgekeerd.

5.2 – WERVING EN INSTROOM

Bij Zadkine streven we ernaar om voldoende en gekwalificeerde collega's aan te trekken. Dit kan zijn als onderwijsprofessional, zij-instromer of via de lerarenopleiding.

NIEUWE COLLEGA'S BIJ ZADKINE

In 2024 organiseerden we voor het eerst ons zij-instroomevent Pink Monday. Tijdens dit event konden potentieel nieuwe docenten zich inschrijven voor meerdere bijeenkomsten, waarin zij werden geïnformeerd over ons zij-instroomtraject. Voor de eerste editie van dit event ontvingen wij 25 aanmeldingen. Dit leidde tot diverse oriëntatiegesprekken met onze recruitmentafdeling. Daarnaast organiseerden we opnieuw het event Geef je carrière een Zadkine-boost! om potentiële medewerkers laagdrempelig kennis te laten maken met Zadkine. We verwelkomden circa vijftig bezoekers. Een aantal hiervan is na een Meeloopdag aangenomen.

Om nieuwe collega's bij Zadkine een goede start te geven, investeerden we in 2024 in het onboarden van nieuwe medewerkers. Met een interdisciplinaire projectgroep (HR, Marketing & Communicatie, IM/IT en Onderwijs & Kwaliteit) werkten we intensief samen om zowel korte- als langetermijnverbeteringen door te voeren. Dit resulteerde in een vernieuwde aanpak van onze maandelijkse kennismakingsbijeenkomsten, een terugkomstbijeenkomst na drie maanden en een e-learningmodule specifiek voor nieuwe leidinggevendenden. Daarnaast ontwikkelden we een toolkit om leidinggevendenden te ondersteunen bij de onboarding van nieuwe medewerkers met checklists en templates. Het doel van de vernieuwde onboarding is om nieuwe collega's zich snel thuis te laten voelen en hen te ondersteunen bij een soepele start binnen de organisatie. De eerste resultaten laten zien dat deze aanpak werkt: het welkomstgevoel wordt steeds hoger beoordeeld door nieuwe medewerkers.

PEDAGOGISCH DIDACTISCH GETUIGSCHRIFT (PDG)

Binnen de opleidingen van Zadkine geven we veel praktijkvakken, waarvoor geen docentenopleiding bestaat. De docenten die deze vakken geven, kunnen vaak via de PDG-opleiding aan de benodigde kwalificaties voldoen om les te mogen geven. In 2024 startten twee PDG-trajecten. Hieraan namen in totaal 22 collega's deel.

Deelnemers aan een PDG-traject

2019	2020	2021	2022	2023	2024
19	21	33	39	37	22

STAGIAIRES EN SAMEN OPLEIDEN BIJ ZADKINE

In 2024 liepen 392 studenten stage bij Zadkine. Daarvan liepen 184 stagiaires stage binnen de colleges en 208 binnen de ondersteunende diensten (waarvan 177 bij Leerbedrijf Beveiliging). Van de stagiaires leidden we er 66 op binnen opleidingschool RPO Rijnmond, waarvan Zadkine als stageschool onderdeel is. Hierin werken we intensief samen met het Instituut voor Lerarenopleidingen van Hogeschool Rotterdam en tal van scholen voor voortgezet onderwijs in de regio Rijnmond. In 2024 is geïnvesteerd in de samenwerking met de lerarenopleidingen om het mbo-onderwijs meer zichtbaarheid en plaats te geven in de lerarenopleidingen. De doelstelling is om studenten beter voor te bereiden op een baan in het mbo.

We selecteren de werkplekbegeleiders zorgvuldig en ze volgen een training om stagiaires goed te kunnen begeleiden. Dit is onderdeel van de samenwerkingsafspraken binnen Samen opleiden om de kwaliteit van de stageplaatsen te bewaken. In 2024 slaagden in totaal dertig collega's voor de training Werkplekbegeleider.

VERKLARING OMTRENT GEDRAG (VOG)

De meeste mensen die werken in het onderwijs moeten beschikken over een geldige Verklaring Omtrent Gedrag (VOG). Dit is geregeld in de sectorwetten. De VOG waarborgt dat relevante en strafbare feiten worden meegewogen tijdens het aanstellingsproces voordat mensen voor een school kunnen werken. Daarmee is de VOG een basale veiligheidsvoorwaarde.

Tabel tijdige aanwezigheid verklaring omtrent het gedrag

Nieuwe VOG's in 2024	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig (tussen 1 en 5 rapporteert u met '<5') ¹	VOG niet aanwezig (tussen 1 en 5 rapporteert u met '<5')
Nieuwe medewerkers in loondienst	215	0	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	stagiaires 213 vrijwilligers 3 externen 104 totaal 320	0 0 0	0 0 0
Totaal	535	0	0

Wij hebben onze accountant niet opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in de bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol 2024 inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in 2024 uit te voeren.

VOLOP AANDACHT VOOR INTERNATIONALISERING

Ook in 2024 faciliteerde Zadkine weer talrijke mooie internationale ervaringen. Studenten, docenten en medewerkers hebben internationale kennis en ervaring opgedaan dankzij stages, uitwisselingen, studiereizen en wedstrijden in het buitenland, zowel binnen als buiten Europa. Door deze internationale ervaringen ontwikkelen studenten enerzijds onmisbare vaardigheden, zoals zelfstandigheid, zelfvertrouwen, aanpassingsvermogen en cultureel bewustzijn. Anderzijds bereidt dit studenten extra goed voor op de snel veranderende, internationale maatschappij en versterkt dit hun positie op de arbeidsmarkt.

Ook medewerkers van Zadkine hebben in 2024 internationale ervaringen opgedaan door deelname aan verschillende studiereizen, waarin kennisdeling en uitwisseling van ervaring centraal stond. Zo bracht Zadkine een bezoek aan China voor kennisdeling vanuit het beroepsonderwijs, maar ook om te leren van de Chinese markt. Zo kunnen we het e-commerce onderwijs in de toekomst versterken en studenten beter voorbereiden op de toekomstige wereldmarkt.

KENNIS EN ERVARING UITWISSELEN

Ook hebben we internationale gezelschappen mogen verwelkomen binnen de muren van Zadkine. Samen hebben we kennis en ervaringen uitgewisseld en nieuwe samenwerkingen tot stand gebracht of uitgebreid. Illustratief hierbij is het bezoek van Bymyra Vocational Skill Center uit Gambia aan het Startcollege. Dit bezoek stond in het teken van de samenwerking tussen beide partijen met de ambitie deze verder te bestendigen. Een deel van de internationale ervaringen wordt bekostigd via Erasmus+. Dit programma van de Europese Unie biedt studenten de mogelijkheid in het buitenland te studeren, te werken of deel te nemen aan internationale samenwerkingsprojecten.

THEMA:



Werelds Zadkine



Verrassende ontmoetingen



Hoge verwachtingen

INTERNATIONALE ERVARING OPDOEN

In 2024 vonden 200 mobiliteiten plaats met de subsidie van Erasmus+. Hiervan zijn 39 studenten voor een langdurige uitwisseling in het buitenland geweest en 95 studenten voor een korte uitwisseling.

Daarnaast deden 48 docenten een internationale ervaring op in het kader van job-shadowing en zijn 12 studenten onder begeleiding van 6 docenten internationaal gegaan voor vakwedstrijden. Zo deden 10 studenten van het Hospitality College mee aan de internationale vakwedstrijden van de AEHT (Association Européenne des Écoles d'Hôtellerie et de Tourisme) in Riga, waarbij 3 studenten in de prijzen zijn gevallen en 1 student van de opleiding Manager Ondernemer Bar werd verkozen tot 'Youth President of The AETH Parliament 2024'. Ook kregen 3 studenten van Zadkine een VSB-beurs toegekend om in het kader van persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke relevantie een buitenlandervaring op te doen.

BINNEN DE SCHOOLMUREN

Binnen de schoolmuren werd ook aandacht besteed aan internationalisering, door de inzet van Internationalisering at Home en eTwinning. Hierbij werken studenten samen met studenten uit het buitenland via het online platform eTwinning. Daarnaast heeft Zadkine tijdens de Week of the International Student (WOTIS) in samenwerking met mbo's in de regio een internationale stagemarkt georganiseerd voor studenten die een internationale stage overwegen.

Duncan Starrenburg, student opleiding Manager Ondernemer Bar is winnaar van de prestigieuze titel 'Youth President of the AEHT Parliament 2024'.



**ZOWEL BINNEN ALS BUITEN
ZADKINE ERVARING OPDOEN!**

5.3 – TALENTONTWIKKELING

Bij Zadkine zetten we ons niet alleen in voor het aantrekken van nieuwe collega's, maar ook voor de ontwikkeling en het behoud van onze huidige medewerkers. Daarvoor is het belangrijk dat medewerkers meer regie kunnen nemen over hun eigen ontwikkeling en met en van elkaar leren. Zo kunnen zij zichzelf (blijven) ontwikkelen binnen hun functie en binnen Zadkine.

DE ZADKINE ACADEMIE: ONTWIKKELING EN LEIDERSCHAP

In 2024 lag de focus op het bestendigen en evalueren van het bestaande trainings- en workshopaanbod via de Zadkine Academie. Het open aanbod is opnieuw beschikbaar gesteld, zodat medewerkers gemakkelijk toegang hebben tot relevante leer- en ontwikkelmogelijkheden. Onze medewerkers volgden in 2024 meer dan duizend trainingen bij elkaar. De ambitie voor de komende periode is om de Zadkine Academie verder door te ontwikkelen en steeds beter te laten aansluiten op de strategische ambities en de kwaliteitsagenda.

Daarnaast stimuleert Zadkine externe scholingsmogelijkheden. Zo maken veel van onze onderwijsprofessionals gebruik van de Rotterdamse Lerarenbeurs, een gemeentelijke regeling die hen ondersteunt bij hun professionele ontwikkeling. In 2024 werden 76 aanvragen van Zadkine-medewerkers gehonoreerd. We blijven deze regeling actief onder de aandacht brengen, omdat blijvende ontwikkeling essentieel is voor de kwaliteit van ons onderwijs.

Ook in leiderschapsontwikkeling blijven we investeren. De afgelopen jaren zijn er jaarlijks opleidingstrajecten georganiseerd voor potentiële en nieuwe leidinggevenden binnen Zadkine. In de Zadkine Academie is het aanbod voor leidinggevenden uitgebreid met trainingen op het gebied van gespreksvoering en verzuim. Daarnaast zijn de Leiderschapsdagen verder doorontwikkeld naar Managementdagen, waarin de vertaling van strategie naar tactisch/operationeel wordt gemaakt.

DOELGERICHTE GROEI EN BEGELEIDING: LB-LC TRAJECT EN COACHING

Het LB-LC ontwikkeltraject, waarin LB-docenten zich voorbereiden op de stap naar LC-docent, is geëvalueerd en verbeterd. In september 2024 startte voor het tweede jaar op rij een groep deelnemers aan het LB-LC ontwikkeltraject. De groep bestaat uit veertien deelnemers uit diverse colleges. Dit traject, dat een schooljaar duurt, biedt LB-docenten de kans om de competenties van een LC-docent te leren en in de praktijk toe te passen. Dit ontwikkeltraject draagt bij aan een evenwichtigere functiemix binnen Zadkine. Conform de kwaliteitsagenda is de ambitie om meer docenten door te laten stromen naar de functie van docent-LC (norm: 65 procent). Met dit traject ondersteunen we docenten in hun professionele groei en versterken we tegelijkertijd de onderwijskwaliteit binnen Zadkine.

Naast formele opleidingen en trajecten zien we een groeiende behoefte aan individuele begeleiding en coaching. Daarom introduceerden we in april 2024 de coachpool. Deze pool biedt medewerkers toegang tot een divers aanbod van coaches op verschillende thema's, passend bij hun professionele en persoonlijke ontwikkelbehoeften. Zo willen we als werkgever onze bijdrage leveren aan de ondersteuning van onze medewerkers in elke fase van hun professionele en persoonlijke reis, ongeacht de situatie waarin ze zich bevinden.

5.4 – DUURZAME EN INCLUSIEVE ORGANISATIE

Bij Zadkine streven we naar een werkomgeving waar iedereen zich welkom, gewaardeerd en vitaal voelt. Dit doen we door structureel te investeren in onder andere gezondheidsmanagement en werkdrukvermindering. Met gerichte initiatieven en een sterke interne arbeidsmarkt bouwen we samen aan een duurzame en inclusieve organisatie.

INTERNE ARBEIDSMARKT

Om onze medewerkers beter te ondersteunen in hun loopbaanontwikkeling, hebben we binnen HRM een nieuwe rol geïntroduceerd: adviseur Arbeidsmobiliteit. Deze adviseur speelt een cruciale rol in het ontwikkelen van onze interne arbeidsmarkt, het herplaatsingsbeleid en de interne pool van onze managementtalenten. Naast structurele mobiliteitsinitiatieven hebben we ook gerichte interventies ingezet om onze medewerkers te ondersteunen en inspireren. In 2024 organiseerden we voor het eerst het HR-event Zadkine voor én met jou! Tijdens dit event konden 45 enthousiaste medewerkers hun netwerk versterken en deelnemen aan workshops voor persoonlijke en professionele groei.

NIEUWE ARBODIENSTVERLENER

In 2024 hebben we belangrijke stappen gezet naar een gezonde werkomgeving. Een mijlpaal was de selectie van een nieuwe arbodienstverlener, DPO2, per 1 januari 2025. Zo hebben we een basis voor een toekomstbestendig gezondheidsmanagementsysteem. We hebben leidinggevenden en medewerkers actief betrokken bij de voorbereiding. Naast de optimalisatie van verzuimprocedures bevorderden we open communicatie en aandacht voor verzuim.

VERZUIM

Verzuim zien we als een indicator voor factoren, zoals bedrijfscultuur, leiderschap, werkdruk, werkgeluk, vitaliteit en werkbeleving. In 2024 besteedden we hieraan specifiek aandacht en zetten we concrete stappen richting verbetering. Ons werkdrukonderzoek en de werkdrukcoalitie leverden belangrijke inzichten op voor structurele veranderingen. Dankzij de gezamenlijke inzet van leidinggevenden, medewerkers en het verzuimteam is een daling in het verzuimcijfer te zien van 7,1 procent in 2023 naar 7,0 procent in 2024, vooral in de dienstensector. Dit is nog boven de norm van 5 procent die Zadkine heeft gesteld.

In 2024 zijn diverse initiatieven gestart om verzuim te voorkomen. Voorbeelden zijn het opzetten van een coachpool voor vroegtijdige begeleiding en extra aandacht voor psychologische hulpverlening om verzuim te voorkomen. Met de nieuwe arbodienstverlener als partner voor 2025 kijken we vol vertrouwen uit naar verdere stappen in ons gezondheidsmanagement, waarbij we de gezondheid en het welzijn van onze medewerkers blijven stimuleren.

WERKDruk

We hebben hard gewerkt om de werkdrukbeleving te verbeteren. Uit het medewerkersonderzoek bleek dat 57 procent de werkdruk goed vindt (dit was 50 procent in 2022). Het aantal medewerkers dat de werkdruk (veel) te hoog vindt, is verminderd: van 49 procent in 2022 naar 41 procent in 2024. Ondanks dat de werkdrukbeleving is verbeterd, blijft dit nog wel een aandachtspunt binnen Zadkine. We hebben gerichte acties ondernomen op basis van de resultaten van het werkdrukonderzoek, zoals een loket voor vragen over de plannen van inzet en een verbeterde werkverdeling in de teams. Deze acties voeren we vanaf 2025 verder uit. De afdeling HRM en de werkdrukcoalitie spelen hierbij een belangrijke rol.



TERUGBLIK OP EEN VITAAL 2024

Bij Zadkine geloven we dat een gezonde werkomgeving draait om veiligheid, werkplezier en duurzame inzetbaarheid. Als je goed in je vel zit, straalt dat door in werk en welzijn. Daarom helpen we medewerkers kiezen voor een gezonde leefstijl, met aandacht voor zelfzorg. We stimuleren een positieve werkomgeving waar iedereen zichzelf kan zijn en zorgen voor uitdagend werk.

In 2024 organiseerden we twee succesvolle edities van de Week van de Vitaliteit:

- Gezond naar je Werk: in april lag de focus op gezond en duurzaam naar het werk gaan, inclusief een fiets-APK.
- Gezond op je Werk: in november lag de focus op gezond blijven tijdens de werkdag met online workshops, stoelmassages, vers fruit en PMO's (Preventief Medisch Onderzoek) door studenten van onze opleiding Doktersassistent.

Met deze initiatieven bouwen we aan een gezonde, veilige en inspirerende werkomgeving voor iedereen binnen Zadkine. Samen maken we vitaliteit de norm.



5.5 – SOCIALE VEILIGHEID EN INTEGRITEIT

Het is belangrijk dat iedereen zich veilig voelt binnen Zadkine en integer handelt. Dit moeten we samen onderzoeken en oppakken om ons opleidingscentrum veilig te maken en te houden. In mei 2024 vonden gesprekken plaats tussen het College van Bestuur en medewerkers van Zadkine over hun ervaringen met sociale (on)veiligheid in en buiten de klas. Het net werd opnieuw opgehaald om al het personeel te horen over hun veiligheidsbeleving. Bevindingen uit de gesprekken leidden vervolgens tot acties, die in uitvoering zijn genomen. Rode draad uit de gesprekken is dat lokale eenduidigheid in gedragsafspraken ontbreekt. Op de locaties Benthemplein en Sportlaan 13 Spijkenisse zijn werkgroepen ingericht, die in samenwerking met onder andere de studenten werken aan ‘gedragen gedrag’.

GEDRAGSCODE PERSONEEL

De Gedragscode Personeel heeft betrekking op het persoonlijk gedrag en de persoonlijke verantwoordelijkheden van alle medewerkers van Zadkine. Het gaat er daarbij om hoe we ons als onderwijsinstelling willen en behoren te gedragen. Als school heeft Zadkine de maatschappelijke opdracht om studenten op te leiden om goed geschoold en gekwalificeerd de arbeidsmarkt te betreden. Dat geeft de medewerkers van Zadkine een bijzondere verantwoordelijkheid, die is gekaderd

door wet- en regelgeving. Onze Gedragscode Personeel geeft aan welk gedrag daar wel en niet bij past. De gedragscode helpt ons in ons dagelijks functioneren en is geen vrijblijvend, maar juist een verplicht document. Het is een belangrijk, door het CvB, met instemming van de OR, vastgestelde code. Iedere medewerker van Zadkine kent en leeft de vastgestelde gedragsafspraken na. Samen zorgen we dat we een prettig werkklimaat creëren en behouden, onze reputatie als school versterken en onze prestaties verbeteren. De gedragscode is te raadplegen op de website van Zadkine en het medewerkersportaal.



KLACHTENREGELING

In 2024 is een nieuwe klachtenregeling vastgesteld. In de klachtenregeling wordt beschreven welke stappen doorlopen worden, hoe het onderzoek gaat en wat voor advies de Klachtencommissie aan het College van Bestuur kan geven. In 2024 konden medewerkers klachten indienen bij de Landelijke Klachtencommissie van

de stichting Onderwijsgeschillen. In 2024 zijn daar geen klachten in behandeling genomen. Verder hebben we ons in 2024 voorbereid op het instellen van een eigen onafhankelijke Klachtencommissie binnen Zadkine per 2025.

VERTROUWENSPERSONEN

Zadkine heeft vier interne vertrouwenspersonen. Een melding van psychosociale arbeidsbelasting gaat via een algemeen e-mailadres van de vertrouwenspersonen of via rechtstreekse benadering. Binnen enkele werkdagen wordt dan contact opgenomen om een afspraak te maken. Alle vertrouwenspersonen zijn gecertificeerd. Voor het behoud van de LVV-registratie (Landelijk Instituut Vertrouwenspersonen) is deelgenomen aan een LVV-geregistreerde intervisiegroep. Ook volgen de vertrouwenspersonen nascholingen.

THEMATIEK

De meldingen hebben betrekking op psychosociale arbeidsbelasting. Hierbij maken we onderscheid in de volgende thema's.

- Intimidatie
- Seksuele intimidatie
- Agressie & geweld
- Discriminatie
- Pesten
- Werkdruk
- Anders

De meeste meldingen in 2024 gingen over intimidatie. Pesten komt op de tweede plaats. Vaak omvat de ervaren psychosociale arbeidsbelasting een combinatie van factoren. Soms is werkdruk oneerlijk verdeeld en niet in proportie. Ook dit kan leiden tot psychosociale arbeidsbelasting. Het komt voor dat een melder psychosociale arbeidsbelasting ervaart, zonder dat daarbij sprake is van de eerdergenoemde zaken of grensoverschrijdend gedrag. Ook dan bieden de vertrouwenspersonen een luisterend oor en denken zij mee in de te nemen stappen. Een melder houdt overigens altijd de regie. Afhankelijk van de behoefte variëren interventies van een gesprek tot intensieve begeleiding, inclusief ondersteuning bij gesprekken met derden. Naast de interventies van melders worden gesprekken gevoerd met bijvoorbeeld het College van Bestuur, HRM, de ondernemingsraad, de bedrijfsarts,

het hoofd Service & Support, de vertrouwenspersonen van Albeda (in verband met afstemming met Techniek College Rotterdam) en/of het team Collegiale Ondersteuning. Indien nodig wordt advies ingewonnen bij de vakbond.

KLOKKENLUIDERSREGELING

In 2024 heeft Zadkine een nieuwe Klokkenluidersregeling vastgesteld. Deze regeling is bedoeld voor vermoedens van ernstige misstanden, waarbij het maatschappelijke of instellingsbelang in het geding is en die niet volgens andere reguliere procedures zijn op te lossen. De regeling voldoet nu aan alle eisen voor het doen van een melding en voor de bescherming van de melder. In 2024 is één melding gedaan bij de Klokkenluiderscommissie.

WEERBAARHEIDSTRAININGEN EN TEAM COLLEGIALE ONDERSTEUNING

Zadkine vergroot de weerbaarheid, kennis en vaardigheid van medewerkers in het omgaan met agressie. In 2024 volgden 388 medewerkers een weerbaarheidstraining, gewaardeerd met een 8,5. Deelnemers leerden hun grenzen kennen en hun handelingsvaardigheid bij grensoverschrijdend gedrag uitbreiden. Mentale tools en gezamenlijke verantwoordelijkheid werden gestimuleerd door praktijkoefeningen.

Bij ingrijpende gebeurtenissen biedt Zadkine steun via het team Collegiale Ondersteuning (TCO), een groep van negen getrainde medewerkers. Zij bieden een luisterend oor aan collega's die nare of schokkende gebeurtenissen op school hebben meegemaakt. Medewerkers kunnen zelf of via hun leidinggevende een vertrouwelijk gesprek aanvragen, waarbij openheid en steun centraal staan.



Team Collegiale Ondersteuning met docent Leo Bloemhard

**“INTIMIDEREND GEDRAG MET
FYSIEKE EN MENTALE MISHANDELING.
INGRIJPENDE SITUATIES, WAARBIJ
HET BELANGRIJK IS DAT JE JE
VERHAAL KWIJT KUNT.”**

CONVENANT VEILIGHEID IN EN OM SCHOOL/JONGERENWERK

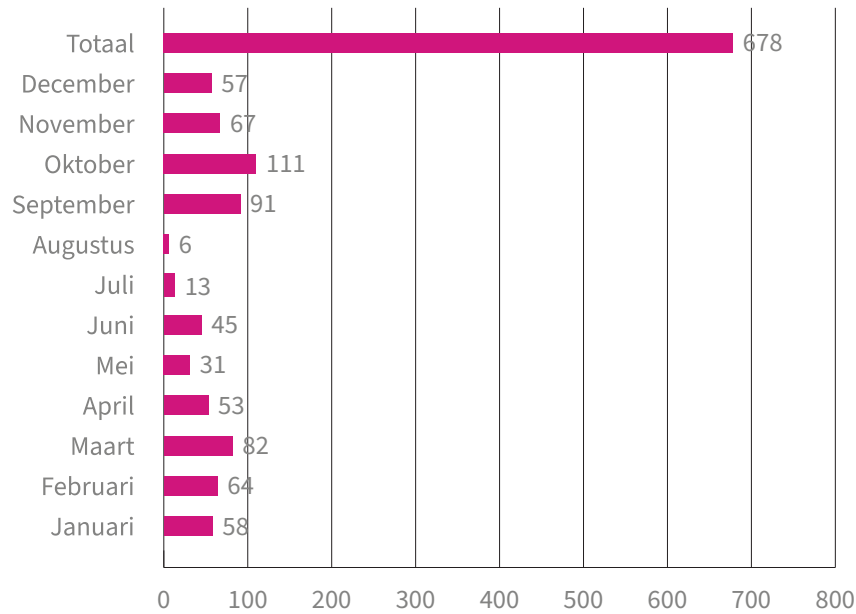
Zadkine is partner van het Convenant Veiligheid in en om School, samen met de gemeente Rotterdam, onderwijsinstellingen, politie, HALT en jongerenwerk. Een belangrijk aspect is de inzet van jongerenwerkers op school. In 2024 zette Zadkine jongerenwerkers van Jongeren Op Zuid (JOZ) een paar dagdelen in de week in op de locaties Benthemplein en Marten Meesweg.

JOZ brengt overlast, maatschappelijke ontwikkelingen en spanningen in kaart binnen de klas, rondom de school en online. Ze werken aan het voorkomen van jeugdoverlast en criminaliteit en bevorderen sociale veiligheid bij spanningen in de klas. Het positieve resultaat is de samenwerking met het onderwijs en Plusteams en de toegenomen interactie door het geven van voorlichting aan de studenten.

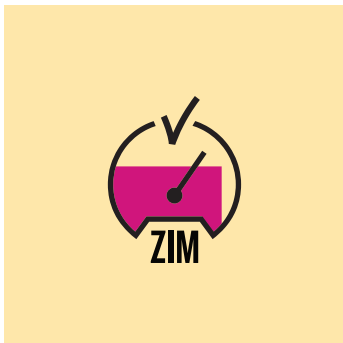
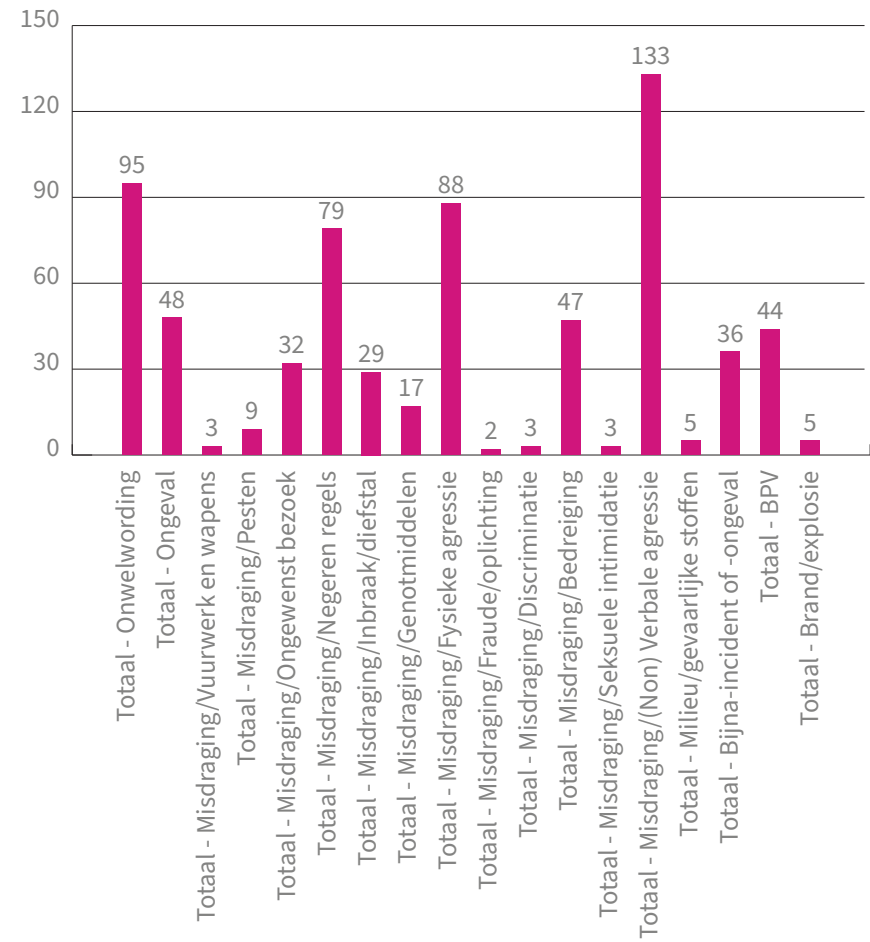
INCIDENTMANAGEMENT

Binnen Zadkine kunnen alle incidenten tijdens de stage, inclusief stagediscriminatie, via de Zadkine Incidentenmonitor (ZIM) worden gemeld. In 2024 zijn 678 meldingen van incidenten en ongevallen geregistreerd en behandeld, een stijging van 8,48 procent ten opzichte van 2023 (625 meldingen). Daarmee is niet gezegd dat Zadkine onveilig is geworden. Het kan zijn dat de meldingsbereidheid is gegroeid. We zien dat dit met name het geval is binnen bepaalde teams op de locatie Benthemplein. In 2024 zorgden vooral agressieve en gewelddadige misdragingen voor een moeilijkere opvolging van meldingen. Dankzij betrokkenheid en ondersteuning van het (onderwijs)management en ander onderwijs- en onderwijsondersteunend personeel lukte het ons incidenten naar tevredenheid af te ronden. De ZIM-analyse bevestigt dat ongewenste situaties voedingsbodem zijn voor een vergroot onveiligheidsgevoel.

ZIM-meldingen 2024



ZIM-meldingen op categorie 2024





6. FINANCIËN EN BEDRIJFSVOERING

In dit hoofdstuk lees je over:

- Ontwikkelingen dienstverlening en services
- Ontwikkelingen faciliteiten en huisvesting
- Duurzaamheid
- Implementatie digitale strategie
- Financiële informatie
- De financiële meerjarenraming
- Financiële risico's en beheersingsmaatregelen
- Helderheid analyse, publiek/privaat

6.1 – ONTWIKKELINGEN DIENSTVERLENING EN SERVICES

De afgelopen jaren investeerden we veel in de verbetering van frontoffice-processen en verdere professionalisering van de servicepunten. In 2024 is daarnaast een belangrijke vervolgstap gezet om de dienstverlening aan studenten en medewerkers te verbeteren. In augustus viel het besluit voor een herinrichting van de colleges en diensten. Voor de diensten Facilitair, Huisvesting en Vastgoedmanagement (FHVGM), Algemene Ondersteuning (AO) en Informatiemanagement/ Informatietechnologie (IM/IT) betekende dit een integratie tot één dienst Service & Support. Veel werkzaamheden tussen deze diensten bestaan uit keten- of aanpalende processen, zowel in de frontoffice-dienstverlening als ‘achter de schermen’. We gaven opdracht om toe te werken naar een betere service aan studenten en medewerkers, processen verder te professionaliseren en te integreren en de samenwerking bij gezamenlijke projecten te optimaliseren. Ook is de afdeling Arbo & Veiligheid toegevoegd aan Service & Support.

In september 2024 is gestart met het transitieproces; in het voorjaar van 2025 wordt een transitieplan opgeleverd. Daarin staan de eerste analyses en optimalisatiemogelijkheden van de nieuwe dienst. Ook staat hierin een planning wanneer we met welke optimalisaties kunnen starten. Omdat we ‘verbouwen met de winkel open’ vinden de optimalisaties gefaseerd plaats. Een mooie ontwikkeling richting een nog betere dienstverlening aan onze studenten en medewerkers!

STUDENTENADMINISTRATIE

Bij de studentenadministratie (SA) werkten we in 2024 conform planvorming toe naar uniformering van SA-processen én naar centralisatie. De studentenadministratie was altijd per locatie georganiseerd en aangestuurd, waardoor uniformiteit op onderdelen ontbrak. Bij uitval konden we de ondersteuning niet waarborgen. Door processen over de locaties heen te uniformeren, kunnen we op efficiëntere wijze dienstverlening aanbieden. Ook zetten we vol in op de ontwikkeling van medewerkers en bieden we loopbaanperspectief, doordat nieuwe rollen en verantwoordelijkheden ontstaan.

VERZUIMFOCUS

We pakten in 2024 door op ‘Regie op verzuim’ dat in 2023 is gestart. Belangrijk onderdeel is om de huidige verzuimmedewerkers als een verzuimcoach dichter bij het onderwijsteam te plaatsen en meer ondersteunende taken te geven. Hierdoor wordt de studieloopbaanbegeleider ontlast en krijgen we met elkaar meer grip op het studentenverzuim. De verzuimmedewerker is zichtbaar voor studenten en spreekt ze aan, maar zorgt er ook voor dat de studieloopbaanbegeleider de verzuimdossiers op orde brengt. Om dit te realiseren, ontstaan straks conform de visie van de verzuimafdeling dus diverse rollen binnen het huidige verzuimteam: de rollen van ‘administratie’ en ‘verzuimcoach’. Momenteel is bij acht onderwijsteams een verzuimcoach ingezet en werken we aan verdere uitbreiding. Ook is gestart met een ouderportaal, zodat ouders van minderjarige studenten online verzuimmeldingen kunnen doen en inzage hebben in de aanwezigheid van hun kind.

PLANNING EN ROOSTERING

Sinds 1 september 2024 is Zadkine-breed gestart met de implementatie van het optimalisatieplan 'Planning en roostering'. De basisgedachte is dat de onderwijscolleges meer ondersteuning krijgen, doordat de roostermakers meer planningswerkzaamheden gaan uitvoeren. Door eerder in het planproces betrokken te zijn, willen we betere basisroosters genereren. Dit komt de service aan de student uiteraard ten goede. De nieuwe werkwijze is op onderdelen nog even wennen, maar werpt zijn vruchten af en krijgt steeds beter vorm.

Ook is gestart met een zondagservice (piketdienst) voor roosterwijzigingen. Iedere zondag verwerken we ziekmeldingen van docenten, zodat studenten de maandag niet voor niets (ver) moeten reizen. Ze krijgen de roosterwijziging of het uitval tijdig te zien.



6.2 – ONTWIKKELINGEN FACILITEITEN EN HUISVESTING

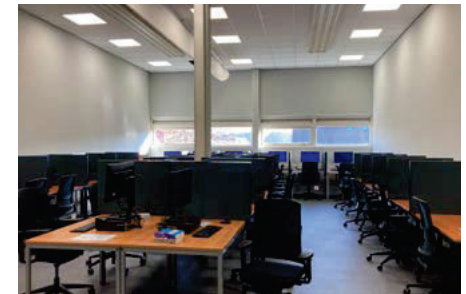
Ook in 2024 werkten wij met plezier aan de verbetering van de leer- en werkomgeving binnen Zadkine. Daarnaast resulteerden diverse aanbestedingen in succesvolle nieuwe samenwerkingen met leveranciers. In de zomer van 2024 zijn nieuwe koffiemachines geplaatst, startte een nieuwe cateraar en is een nieuwe bestelomgeving voor printopdrachten geïmplementeerd. Ook is gewerkt aan de optimalisatie van processen, zoals de verdere digitalisering van het aanvraagproces voor studentenkluisen. Bij de uitwerking van beleid en onze aanbestedingen werken we waar mogelijk samen met onze studenten. Zo dachten studenten mee bij de beoordeling van de cateringinschrijvingen en het opstellen van het afvalbeleid.

HUISVESTINGSSTRATEGIE

Wat is gerealiseerd?

- **Herinrichting Sportlaan 13**

- Doelstelling is om Sportlaan 13 de gezamenlijke uitstraling te geven van één Nissewaard. Het Startcollege, het Gezondheid & Welzijn College en het Business College komen hier samen, waarbij elk van de colleges een eigen herkenbare zone in het gebouw krijgt. Ze worden verbonden door een lange straat. De uitvoering van het project zal begin 2025 klaar zijn.



- **Inrichting Rhijnspoor ter vervanging van Dakotaweg**

- Er is een nieuwe locatie gehuurd voor het Startcollege en Educatie ter vervanging van de locatie Dakotaweg 71. De nieuwe locatie is geheel verbouwd en ingericht conform het onderwijs- en werkplekconcept van Zadkine. Het onderwijs nam de locatie in december 2024 in gebruik.



- **Huisvestingsperspectief ter facilitering groei Veiligheidsacademie**

- Er is onderzoek verricht naar de groeiverwachting van de Veiligheidsacademie en wat dit betekent voor de toekomstige ruimtebehoefte. De aanbevelingen voor de middellange termijn zijn in uitvoering genomen. De uitvoering van deze werkzaamheden zal halverwege 2025 zijn.

Wat nog te doen tot 2026?

- Herijking huisvestingstrategie.
- Afronding van de eerdergenoemde projecten.
- Groei Veiligheidsacademie (aanbevelingen voor de lange termijn).
- Vervangende huisvesting E-commerce (2025).
- Vervangende huisvesting Frankendaal (2025).
- Vervangende huisvesting Aluminiumstraat (2025).
- 010 Academies: realiseren van nieuwe 010 Academies (verspreid over de jaren).
- Afstoten Dakotaweg (na verhuizing naar de nieuwe locatie).
- Afstoten Sportlaan 15 (na herinrichting van Sportlaan 13).
- Verdere uitwerking/implementatie huisvestingstrategie Techniek College Rotterdam.

Onderhoud

In 2024 lieten we periodiek onderhoud doen en losten we storingen op. Ook lieten we groot onderhoud aan de gebouwen uitvoeren. Een greep uit de werkzaamheden:

- Op de Prins Alexanderlaan zijn ‘bijna’ alle lokalen en kantoren voorzien van een nieuwe verlaag. Ook zijn de wandcontactdozen en datavoorzieningen weer op orde. Vervolgens zijn in samenwerking met IT alle ruimten voorzien van nieuw meubilair. Ook zijn de toiletgroepen voorzien van een nieuwe vloerafwerking. Verder zijn er nieuwe urinoirs geplaatst in de herentoiletten in navolging op de pilot tegen geuroverlast van vorig jaar. Ten slotte is een groot gedeelte van de dakbedekking vervangen. Wij hopen dat de daklekkages hierdoor verleden tijd zijn. Bovendien is het dak zo beter geïsoleerd.



- Bij het Campusplein is de balie vernieuwd.



- Bij de Eikenlaan zijn alle verwarmingsleidingen van de begane grond en de sportzaalinrichting vernieuwd.



- Er is een nieuw praktijklokaal voor de opleiding Luchtvaartdienstverlening (Benthemplein).
- Er zijn nieuwe bureaustoelen geleverd voor de Prins Alexanderlaan en Marten Meesweg.
- De locatie Jan Ligthartstraat is beter toegankelijk gemaakt door een rolstoellift te plaatsen. Ook zijn op deze locatie alle toiletgroepen vervangen en zijn de CV-ketels vervangen door warmtepompen.



- Op de Prins Alexanderlaan vond met onze schoonmaakleverancier een pilot plaats voor 'dagschoonmaak'. Dit om de kwaliteitsbeleving van de schoonmaak te verbeteren. Deze pilot pakte positief uit, waarna we de dagschoonmaak ook op de locatie Marten Meesweg implementeerden.
- De voorbereidingen voor de aanbestedingen groenvoorziening (binnen en buiten), signing en afvalinzameling hebben plaatsgevonden. Voor de groenvoorziening start de nieuwe overeenkomst met ingang van januari 2025. De aanbestedingen voor signing en afvalinzameling worden begin 2025 gepubliceerd.

Wat loopt door in 2025?

- Bijwerking van het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) naar aanleiding van de herijking huisvestingstrategie.
- Implementatie van nieuwe contracten voor onderhoud van het binnen- en buitengroen.
- Realisatie van de aanbestedingen voor signing en afvalinzameling.
- Implementatie van het afvalscheidingsbeleid met ingang van het nieuwe schooljaar.

6.3 – DUURZAAMHEID

Ons duurzaamheidsbeleid bestaat uit vijf pijlers:

1. Toekomstbestendigheid van het onderwijs
2. Weerbaarheid van onze studenten
3. Wendbaarheid van onze medewerkers
4. Duurzaamheid van onderwijslocaties
5. Betrokkenheid bij onze maatschappij

In 2024 gaven we in de colleges, de onderwijsteams en de diensten verder inhoud aan het duurzaamheidsbeleid. In het onderwijs krijgt duurzaamheid steeds meer een plek in de onderwijsprogramma's. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Een succesvolle continuering van 'Let's change the face of food waste'. Een samenwerking tussen onder meer IntelligentFood, Zadkine, Albeda en de Hogeschool Rotterdam. Hierbij bieden we lessen duurzaamheid en omgaan met voedselverspilling aan en organiseren we bake-offs en cook-offs voor het beste reststroomproduct.
- Studenten van het Startcollege koken voor de buurt/omgeving en de studenten zelf. Ze vriezen de producten die overblijven in en verkopen ze periodiek voor een schappelijke prijs aan de buurt.
- Het Beauty & Fashion College leert studenten in het onderwijsprogramma niet alleen over technische vaardigheden, maar maakt hen ook bewust van hun rol in een duurzamere toekomst. Vanuit het Beauty & Design Lab werd wederom deelgenomen aan De Dutch Sustainable Fashion Week. Hiermee versterkt het Beauty & Fashion College de missie en positioneert het zich als een pionier in duurzame mode-educatie. Een mooi voorbeeld is de expositie RE-ladder. Dit is een tentoonstelling met het werk van eerstejaars tot afgestudeerden, met de focus op het hergebruik van materialen en kleding.
- Ook onderdeel van de duurzaamheidsaanpak in het onderwijs is de participatie in Microfactory Rotterdam: een samenwerkingsverband dat een vruchtbare bodem creëert voor kleine, efficiënte en duurzame productiefaciliteiten in de

regio Rotterdam.

- Duurzaamheid krijgt ook steeds meer vorm in de keuzedelen. Bij tweetalig onderwijs in het Business College bieden we in zowel leerjaar 2 als leerjaar 3 het keuzedeel Duurzaamheid aan. Daarnaast draaiden studenten van het tweetalig onderwijs mee in de Circulaire Campus. Verder staat duurzaamheid en circulair denken centraal in de Student Companies en tijdens de modevormingslessen bij de opleiding Business & Fashion.
- In 2024 startte het Business College een initiatief bij de Floating Farm in Rotterdam. Hier houdt de opleiding Business & Fashion in schooljaar 2025-2026 een modeshow. Studenten van deze opleiding presenteren dan hun ideeën, studenten van de opleiding International Management Assistant organiseren dit event en studenten van onder andere International Business Studies participeren met hun circulaire en duurzame producten/diensten vanuit hun miniondernemingen.

SOCIALE DUURZAAMHEID

Ook op het gebied van sociale duurzaamheid vonden in 2024 verschillende initiatieven plaats.

- In maart stond 'De week van het geld' centraal. Een week waarin we extra aandacht besteedden aan de financiële educatie van onze studenten.
- We waren actief betrokken bij het Nationaal Gesprek Slavernijverleden, in de vorm van een event op school voor docenten en studenten. De focus van het gesprek was de koloniale doorwerking van het slavernijverleden in de stad Rotterdam op het gebied van handel. De organisatie lag in handen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap in samenwerking met IZI Solutions, docenten, slavernijdeskundige Britt-Marie van der Drift en de werkgroep Gelijke Kansen, Diversiteit en Inclusie (GKDI) van Zadkine.
- We focusten op een gezond en veilig leer- en werkklimaat voor studenten en medewerkers. Tijdens de Week van de Veiligheid in oktober kreeg iedere

schooldag een ander onderdeel van team Arbo & Veiligheid het podium.

- We namen actief deel aan het Nationaal Gesprek over Vrijheid. De Veiligheidsacademie ontving twee bijzondere gasten: generaal Onno Eichelsheim, Commandant der Strijdkrachten en Krijgsmachtsadjutant Korps Mariniers Mark Veraart. Tijdens twee gespreksrondes stond het thema vrijheid centraal. Studenten kregen de kans om vragen te stellen en hun visie op vrijheid en hun toekomst binnen Defensie te delen. Voor onze studenten, die zich voorbereiden op een loopbaan binnen Defensie, bood dit gesprek een unieke kans om in direct contact te staan met de hoogste militaire leiders van ons land.
- De Innovatiegroep Burgerschap en GKDI organiseerde een scholingsmiddag ter voorbereiding op Paarse Vrijdag (vrijdag 13 december 2024). Iedereen werd uitgenodigd om deel te nemen aan deze inspirerende en leerzame middag. Paarse Vrijdag is dé grote actiedag van de Gender & Sexuality Alliance. Elk jaar op de tweede vrijdag in december kleuren vele scholen paars.
- Op de locatie Benthemplein openden we dit jaar Casa Connect: een thuis voor ontwikkeling en ontmoeting. Casa Connect is de plek waar buurtbewoners, studenten en docenten elkaar kunnen ontmoeten en volop activiteiten kunnen ondernemen. Het biedt een unieke en diverse omgeving voor een breed palet aan gasten, die vanuit diverse professies en achtergronden Casa Connect steeds vaker weten te vinden.
- We ondersteunden wederom vanuit het Zadkine Fonds studenten die het financieel lastig hebben en over te weinig middelen beschikken voor leermiddelen, zoals boeken, een laptop of werkkleding benodigd voor een mbo-opleiding.

DUURZAME REISMobiliteit

Zadkine stak in 2024 veel aandacht en energie in de opzet en ontwikkeling van het beleid voor duurzame reismobiliteit. We werkten in dit project samen met Albeda en richtten ons op het stimuleren van duurzamer reisgedrag onder medewerkers. Het beleid richt zich op concrete voorstellen die zowel actief vervoer bevorderen (zoals wandelen en fietsen) als de administratieve lasten bij het gebruik van openbaar vervoer verminderen.

INTEGRATIE DUURZAAMHEIDSBELIJD IN GEBOUWEN EN INVENTARIS

Zadkine investeerde in 2024 verder in de verduurzaming van gebouwen en

locaties, waaronder in warmtepompen, verbetering van de isolatie en LED-verlichting. Ook wordt steeds meer ingezet op het hergebruik van materialen en inventaris. We voerden diverse verduurzamingsmaatregelen uit aan onze gebouwen.

- De warmteopwekking van locatie Jan Ligthartstraat is vervangen. Hierbij is, ondersteund door een DUMAVA-subsidie, gekozen voor een combinatie met warmtepompen in plaats van alleen conventionele CV-ketels.
- De dakbedekking van locatie Prins Alexanderlaan is vervangen. Hierbij is ook na-isolatie toegepast, waardoor het dak nu beter geïsoleerd is dan voorheen.
- Ook is verlichting in de panden geleidelijk vervangen door ledverlichting, worden gebouwen beter geïsoleerd, etc.

Ook bij facilitaire en bij verhuis- of verbouwprojecten staat duurzaamheid centraal.

- Wanneer mogelijk wordt meubilair refurbished en worden materialen hergebruikt. Zo zijn bijvoorbeeld de onderstellen van bestaande leerlingtafels opnieuw gespoten en voorzien van een nieuw blad in plaats van volledig nieuwe leerlingtafels aan te schaffen. Ook worden bijvoorbeeld zonwering en installatieonderdelen hergebruikt. We vervangen waar mogelijk en vernieuwen waar nodig. Ook in de materiaalkeuze van nieuw meubilair wordt geïnvesteerd in duurzaam materiaal en de slijtvastigheid van stoffen.
- Conform wet- en regelgeving is Zadkine op 1 januari 2024 gestopt met het verstrekken van wegwerpkoffiebekkers.
- Onze nieuwe locatie Rhijnspoor beschikt over zonnepanelen.
- De verbouwing op de Sportlaan gebruikten we om het pand ook van dubbel glas te voorzien. Ook is op een groot dakdeel extra isolatie aangebracht.
- Het duurzaam afvalbeleid is opgesteld en vastgesteld. De implementatie hiervan volgt in 2025.

Duurzaamheid nemen we standaard mee als onderwerp bij nieuwe aanbestedingen.

- De nieuwe cateraar biedt gezonde, betaalbare en gevarieerde opties.
- We vragen leveranciers om afval te reduceren en daarom ook om geen afval achter te laten bij Zadkine.

DE DEUREN VAN CASA CONNECT ZIJN GEOPEND!

Op 24 oktober 2024 openden we de deuren van Casa Connect, een initiatief van het Gezondheid & Welzijn College. Casa Connect is een centrale plek waar buurtbewoners, studenten en docenten elkaar ontmoeten en volop activiteiten ondernemen. Zowel binnen als buiten de school. Het idee voor Casa Connect is in 2023 ontstaan bij docenten en studenten van het Gezondheid & Welzijn College met als doel om onderling meer van elkaar te leren bij de opleidingen Helpende Zorg & Welzijn, Verzorgende-IG, Maatschappelijke Zorg, Sociaal Werk en de Ervaringsdeskundigheidsopleidingen. Casa Connect is fysiek gevestigd op onze locatie aan het Benthemplein 15 in Rotterdam.

“Als er één plek binnen Zadkine als een thuis voelt, is dat gegarandeerd Casa Connect”, vertelt coördinator en gastheer Fouad Akka. “De naam zegt het al, het huis van verbinding, en dat kun je breed interpreteren. Hier voel je een bijzondere sfeer en energie. Casa Connect biedt een unieke en diverse omgeving voor een breed palet aan gasten, die vanuit diverse professies en achtergronden Casa Connect steeds vaker weten te vinden. Dat komt ook door het team van Casa Connect, dat iedereen altijd hartelijk verwelkomt.”

RUIMTE VOOR ONTWIKKELING

Binnen Zadkine speelt Casa Connect een unieke rol als verbindingspunt tussen het onderwijs en de wijk eromheen. Het is een plek waar persoonlijke groei, flexibiliteit en innovatie centraal staan. Studenten krijgen hier de ruimte en begeleiding voor verdere ontwikkeling en praktijkervaring. Zo organiseerden studenten van het Gezondheid & Welzijn College gezellige bingoavonden, een kerstdiner en creatieve bijeenkomsten voor ouderen uit de wijk. Ook spelen deze studenten een actieve rol in activiteiten: van geveltuinen aanleggen tot sollicitatietrainingen.



THEMA:



Werelds Zadkine



Verrassende ontmoetingen



Hoge verwachtingen

“In alles wat er georganiseerd wordt, worden ook de andere colleges op locatie Benthemplein betrokken. Zo organiseerden studenten van het Beauty & Fashion College een make-over voor dames en heren uit het Westland, die een verwendag goed konden gebruiken. De klanten kregen een nieuw kapsel, outfit en schoonheidsbehandeling. Tegelijkertijd leerden de studenten om te werken met een doelgroep die ze niet iedere dag zien.”

EEN THUIS VOOR SAMENWERKEN EN NETWERKEN

Casa Connect biedt ook activiteiten voor de vele samenwerkingspartners, professionals en doelgroepen waarmee de opleidingen van het Gezondheid & Welzijn College te maken hebben. Denk aan bijeenkomsten van de gemeente, wijkraad en bijvoorbeeld zorginstellingen. Of aan verschillende tentoonstellingen, bijvoorbeeld van Sociale Stedelingen, onmisbare gangmakers die zich op een bijzondere manier hebben ingezet voor de Rotterdamse samenleving. Zo zijn er nauwe relaties opgebouwd met organisaties, zoals Humanitas, Stichting Sezer, WMO Radar en de wijkmanager van Agniesebuurt.

Onderdeel van de meerjarenstrategie

Het concept Casa Connect sluit aan bij onze meerjarenstrategie; een Werelds Zadkine, waar verschillende werelden elkaar treffen. Of dat nou ouderen betreft, de wijkmanager of verschillende instellingen die een stagemarkt houden. Bij Casa Connect kunnen allemaal ontmoetingen plaatsvinden in een prachtige ambiance met geweldige ontvangers. De plek is niet alleen een leeromgeving, maar ook een plaats waar studenten al vroeg in contact komen met de arbeidsmarktcommunity. Hierdoor ontstaat een brug tussen de theoretische kennis en de praktische vaardigheden die in het werkveld nodig zijn. Een werelds Casa Connect betekent dat iedereen zichzelf kan zijn ongeacht de achtergrond, omdat we er vanuit gaan dat iedereen een positieve bijdrage kan hebben.

Casa Connect werkt ook aan de hoge verwachtingen die wij aan onze studenten stellen. We geloven in de potentie van elke student en de arbeidsmarktcommunity. Bij Casa Connect leggen we de lat hoog. Niet om te belasten, wel om te inspireren. We willen dat iedereen het beste uit zichzelf haalt en reiken de hulpmiddelen aan om die hoge verwachtingen waar te maken. Dat kunnen we niet alleen. Daarom biedt Casa Connect plaats voor diverse activiteiten die wij als Zadkine organiseren in samenwerking met de arbeidsmarktcommunity.



**“DIT IS ECHT EEN HUIS
VAN VERBINDING”**

Bekijk het LinkedIn-
profiel:



6.4 – IMPLEMENTATIE DIGITALE STRATEGIE

Ook in 2024 gingen we verder met de implementatie van de IM/IT-strategie op basis van de bekende 4 pijlers:

- Student Centraal
- Datagestuurd onderwijs
- Excellente Service
- Betrouwbare en Betaalbare infrastructuur

We zorgden niet alleen voor continuering van de ondersteuning voor bestaande en nieuwe studenten, maar ook voor een nog veiligere studieomgeving voor onze studenten. Na een pilot in 2023 startte in 2024 het project Multi Factor Authenticatie (MFA) voor studenten. Het is gelukt om ruim 92 procent van onze studenten gebruik te laten maken van MFA. Hierbij moet gezegd worden dat de resterende 8 procent niet buiten de school gebruikmaakt van digitale middelen om diverse redenen. Dit alles resulteerde in een veilige digitale leeromgeving voor onze studenten.

Naast MFA gingen we in 2024 verder met de uitrol van Canvas binnen het onderwijs. Hier zien we ten opzichte van 2023 een sterk stijgende lijn van het gebruik van Canvas als learning management system (LMS) binnen het onderwijs. Dit tot tevredenheid van iedereen. Het gebruik van Canvas in combinatie met OERknaal laat zien dat de ketenprocessen van onderwijsontwikkeling en onderwijs logistiek naadloos op elkaar kunnen aansluiten binnen onze architectuur. We gebruiken hiervoor de MBO Referentie Architectuur (de MORA) als standaard.

Cybersecurity blijft voor IM/IT één van de speerpunten. We hebben ons Security Operating Center (SOC) nog verder geprofessionaliseerd. Ook hebben we diverse nieuwe tools ingezet om ons te beschermen tegen aanvallen van buiten en van binnen. Tevens blijven we onze medewerkers en studenten attenderen op de mogelijke gevaren. Daarom is een elearning-module in de Zadkine Academie beschikbaar voor cyber awareness. De intentie is om deze module voor iedereen verplicht te stellen om zo te zorgen dat we ons bewust zijn van de gevaren.

In 2024 hebben we het IDM-project (gestart in 2023) succesvol afgerond. Zadkine beschikt daardoor over een state of the art Identity Management Systeem, dat volledig in de cloud draait. Dit project deden we tegelijkertijd met de invoering van de nieuwe topstructuur binnen Zadkine. Deze nieuwe topstructuur had tot gevolg dat we alle bestaande systemen hierop moesten aanpassen voor de ingangsdatum van 1 augustus. Samen met alle collega's van Functioneel Beheer waren we hierin succesvol. Van HR-systemen tot en met de website: we konden alle wijzigingen op tijd doorvoeren.

Ook het maken en verder ontwikkelen van de Power BI dashboards is een continu proces. Een aantal voorbeelden zijn het CRM-dashboard, eerstelijns IT-dashboard en de uitbreiding van het onderwijsdashbord voor teamleiders met HRM-data. Nieuw is dat we een begin hebben gemaakt met het Zadkine-strategische dashboard voor het College van Bestuur en de Raad van Toezicht en van het College van Bestuur en de directeuren. Naar verwachting is de eerste versie in het eerste kwartaal van 2024 beschikbaar.

Aan de harde IT kant hebben we de laatste WiFi-accesspoints geïnstalleerd. Ook zijn we begonnen met de uitrol van de LAN-componenten. De internetbreedbandvervanging is in volle gang, na gunning van de aanbesteding. Dit werk wordt gedaan zonder dat het onderwijs of de diensten hiervan last ondervinden. De verwachting is dat dit traject in het eerste kwartaal van 2025 volledig is afgerond.

Verder vervangen we in 2024 ruim 1.100 laptops, 400 desktops en 1.500 pc-schermen. Dit combineerden we met de overstap van Windows 10 naar Windows 11. Medewerkers die nog niet in aanmerking komen voor een nieuwe laptop of desktop, worden op afspraak gemigreerd naar Windows 11. Ook vervangen we alle printers (dit ook naar aanleiding van de aanbesteding) en maakten we nieuw printerbeleid. Hierin staat dat onze studenten kosteloos mogen printen.

6.5 – FINANCIËLE INFORMATIE 2024

VERANTWOORDING VAN HET NPO

Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is gestart in 2020 met als doel het terugdringen of voorkomen van achterstanden bij studenten als gevolg van de coronapandemie. Het zwaartepunt van deze inspanningen lag in 2021. Vanaf 2023 vindt alleen nog het programma Nazorg plaats. In 2024 is € 457.000 besteed aan activiteiten NPO. Deze activiteiten in 2024 bestonden overwegend uit coaching en telefonisch contact met alumni en het aanbod van workshop aan doorstromers. Doelstellingen met betrekking tot uit te voeren activiteiten zijn behaald. Eind 2024 is nog een te besteden bedrag gereserveerd van € 763.000 voor inzet in 2025, het jaar waarin dit programma eindigt.

VERANTWOORDING EN ONTWIKKELING

In 2024 heeft Zadkine de financiële middelen zorgvuldig ingezet om de continuïteit van het onderwijs te waarborgen en strategische ambities te realiseren. Er zijn gerichte investeringen gedaan in onderwijsinnovatie, digitalisering en huisvesting. Tegelijkertijd is er, conform de begroting, gestuurd op kostenbeheersing en doelmatige inzet van middelen.

RESULTATEN SAMENGEVAT

Het jaar 2024 is afgesloten met een positief resultaat van € 2,9 miljoen, aanzienlijk hoger dan de begrote € 0,6 miljoen. Dit resultaat is toegevoegd aan het eigen vermogen. In deze paragraaf worden de belangrijkste ontwikkelingen met betrekking tot het exploitatieresultaat en de balans geanalyseerd in vergelijking met zowel de begroting 2024 als de realisatie van 2023. Gedetailleerde informatie is opgenomen in de andere paragrafen van de jaarrekening 2024.

Exploitatieresultaat

Bedragen x € 1 mln	Jaarrekening Begroting			Afwijking t.o.v.	
	2024	2023	2024	vorig jaar	begroting
Totaal baten	197,7	196,9	187,0	0,8	10,7
Totaal lasten	-195,1	-192,3	-186,2	-2,8	-8,9
Totaal financiële baten en lasten	0,3	0,3	-0,2	0,0	0,5
TOTAAL RESULTAAT	2,9	4,9	0,6	-2,0	2,3

De totale baten vallen hoger uit dan begroot, hoofdzakelijk door een positief effect uit de voorjaarsnota, waarin compensatie voor loon- en prijsstijgingen is opgenomen.

De totale lasten overstijgen zowel de begroting als het niveau van 2023, voornamelijk door de cao-loonstijging, waarvan een deel niet was begroot.

EEN GEZONDE EN
STABIELE FINANCIËLE POSITIE

Balans

Bedragen x € 1 mln	Jaarrekening		Jaarrekening		
	2024	2023	2024	2023	
Totaal vaste activa	99,3	95,7	Eigen vermogen	46,9	44,0
Totaal vlottende activa	44,3	28,5	Voorzieningen	9,5	10,7
			Langlopende schulden	44,6	28,1
			Kortlopende schulden	42,6	41,5
TOTAAL ACTIVA	143,6	124,2	TOTAAL PASSIVA	143,6	124,2

De totale vaste activa zijn toegenomen als gevolg van renovaties, verbouwingen en investeringen in ICT, facilitaire middelen en onderwijsgerelateerde uitgaven. De totale vlottende activa laten eveneens een stijging zien, voornamelijk door de in 2024 opgenomen lening van € 20 miljoen.

Het eigen vermogen neemt toe als gevolg van het positieve resultaat over 2024. Tegelijkertijd nemen de voorzieningen af door een niet-geplande aanpassing in de voorziening voor seniorenverlof. De langlopende schulden stijgen, zoals begroot, door de opname van de lening van € 20 miljoen. De kortlopende schulden vallen hoger uit voornamelijk door een toename in crediteuren en een aflossingsverplichting van € 1 miljoen voor de nieuw opgenomen lening in 2025.

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

Signaleringsgrenzen nieuwe inspectiekader Bedragen x € 1 mln	Signalerings Grens	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Begroting 2024					
Current ratio (vlottende activa + liquide middelen) / kort vreemd vermogen	> 0,50	1,04	V	0,69	V	0,86	V		
Solvabiliteit II (Eigen vermogen + Voorzieningen) / Totaal vermogen	> 0,30	0,39	V	0,44	V	0,42	V		
Absolute omvang liquide middelen (MBO en HO: minder dan € 2 mln)	> 2	37,9	V	23,6	V	37,9	V		
Signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen eind 2024 (0,5 * aanschafwaarde gebouwen * bouwkostenindex) + (boekwaarde resterende materiële vaste activa) + (percentage volgens oplopende schaal * alle baten)		121	V	35	V	33	V	34	V

De current ratio van Zadkine is in 2024 verder verbeterd. Dit is mede te danken aan de strategische keuze om in september een lening van € 20 miljoen af te sluiten voor toekomstige investeringen. Ondanks een daling in de solvabiliteit blijft de financiële positie stabiel en in lijn met de langetermijnstrategie. Alle financiële kengetallen van Zadkine voldoen aan de normen van het Ministerie van OCW, wat duidt op een gezonde en stabiele financiële positie.

TOEKOMSTIGE FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN

De begroting voor 2025 is vastgesteld met een positief resultaat van € 1,1 miljoen. Voor 2025 en verder blijft Zadkine inzetten op een financieel gezonde koers, waarbij flexibiliteit in de bekostigingssystematiek en veranderingen in overheidsbeleid belangrijke aandachtspunten blijven. De meerjarige financiële strategie richt zich op stabilisatie van de studentenaantallen, doelmatig personeelsbeleid en duurzame investeringen in onderwijs en infrastructuur.

6.6 – 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
Liquiditeit	Current ratio	$(\text{vlottende activa} + \text{liquide middelen}) / \text{kort vreemd vermogen}$	> 0,5	> 0,5
	Kasstroom uit operationele activiteiten	Saldo van inkomende en uitgaande geldmiddelen samenhangend met bedrijfsactiviteiten (excl. investeringen en mutaties in leningen)	> kasstroom uit investerings-activiteiten	N.v.t.
	Totale netto kasstroom	Saldo van operationele kasstroom, investerings- en financieringsactiviteiten	Positief	N.v.t.
Rentabiliteit	Rentabiliteitsratio	$\text{Netto Resultaat} / \text{Totale baten}$	> 0,5%	N.v.t.
Solvabiliteit	Solvabiliteitsratio	$(\text{Eigen vermogen} + \text{Voorzieningen}) / \text{Totaal vermogen}$	>30%	>30%
Doelmatigheid	Huisvestingsratio	$\text{Huisvestingslasten} + \text{afschrijvingen gebouwen en terreinen} / \text{Totale lasten}$	< 12%	N.v.t.

Andere uitgangspunten die doorwerken in de financiële meerjarenraming:

- Verwachte ontwikkelingen rondom de bekostiging zijn zo goed als mogelijk ingeschat en vertaald naar effecten voor het Zadkine. Voor berekening van de rijksbijdragen wordt aangesloten op de OCW begroting 2025-2029 en wordt op basis van de landelijke referentieraming een inschatting gemaakt van de studentenaantallen en de impact op het marktaandeel. OCW is voornemens om in 2028 de bekostigingssystematiek te herzien. Op dit moment is nog niet te voorzien wat de impact hiervan is.
- Na een daling van studentenaantallen afgelopen jaren is er vanaf schooljaar 2024-2025 weer sprake van lichte groei. Hierdoor is er sprake van voorfinanciering i.v.m. de t-2 bekostiging. Dit zorgt nog voor druk op het resultaat in 2025 en deels in 2026. Om deze druk te beperken wordt er ingezet op efficiëntere inzet medewerkers (verbetering student/ wtf ratio) en optimalisering van werkprocessen. Ratio's rondom verhouding inzet primair proces en overig ondersteunend personeel en overhead blijven stabiel.
- Zadkine zet in op realisatie van de ambities zoals geformuleerd in de Werkagenda voor 2023-2027. Het plan voor de werkagenda is begin 2024 goedgekeurd.
- De ambities van Zadkine vereisen ruimte voor beleid en verdere implementatie van de strategie. Hiervoor reserveren wij middelen in de meerjarenbegroting. Daarnaast is rekening gehouden met ruimte voor onvoorziene zaken en risico's.
- 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.
- De meerjarige investeringen zijn meer afgestemd op de realisatiecijfers. In 2025 wordt de strategie voor huisvesting en IT herijkt en hiermee ook de meerjareninvesteringsbegroting.

BASISGEGEVENS

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

Aantal studenten	2024 -2025	2025 -2026	2026 -2027	2027 -2028	2028 -2029
BOL	12.935	13.408	13.766	14.086	14.271
BBL	4.196	4.023	3.897	3.743	3.569
Totaal studenten ongewogen	17.131	17.431	17.663	17.829	17.840
Totaal studenten gewogen	14.613	15.017	15.325	15.583	15.699

De verwachte ontwikkeling van studentenaantallen de komende jaren is onzeker, zowel landelijk als regionaal. De referentieraming van OCW laat vanaf 2025-2026 een lichte groei zien, waarbij het aantal studenten in de regio Rotterdam meer toeneemt dan landelijk. De verwachte verschuiving van BBL naar BOL is wel onzeker, omdat deze al enige jaren uitblijft. Dit is ook conjunctuur gevoelig. De eerste interne prognoses voor komend schooljaar liggen in lijn met de referentieraming. Voor de meerjarenbegroting sluiten we hier op aan.

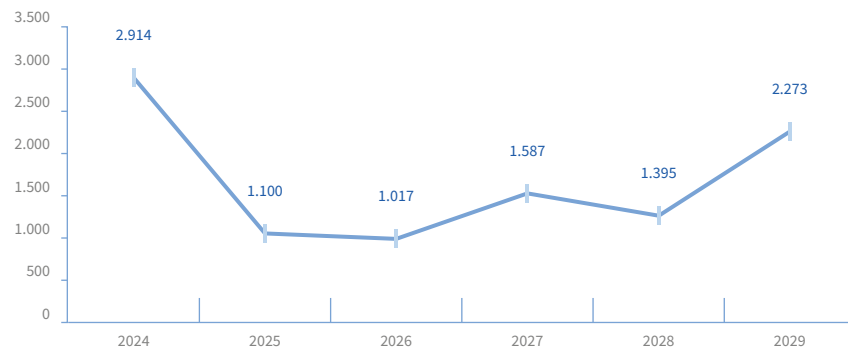
De toename van gewogen studenten zal leiden tot een hogere personele inzet en toename van de personeelskosten. Dit is zichtbaar in de volgende tabel. Hierbij blijft de verdeling tussen primair proces en staf nagenoeg gelijk.

Personele bezetting in FTE	Realisatie 2024	Begroting 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029
Bestuur en management (MOBP)	93	99	99	99	99	99
Personeel primair proces / docerend personeel (OP)	736	751	771	781	786	793
Ondersteunend personeel primair proces (BOBP)	201	198	201	203	204	204
Overige medewerkers (AOBP)	447	457	458	459	459	459
Totaal	1.477	1.505	1.529	1.542	1.551	1.555

MEERJARENRAMING

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

Resultaatontwikkeling meerjarenbegroting



De staat van baten en lasten ontwikkelt zich als volgt:

Staat/raming van baten en lasten	Jaarrekening 2024	Begroting 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029
Rijksbijdragen	180.440	185.241	187.061	189.013	189.706	191.287
Overige overheidsbijdragen en subsidies	4.633	900	900	900	900	900
Cursusgelden	2.037	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350
Baten werk in opdracht van derden	6.491	5.923	5.923	5.923	5.923	5.923
Overige baten	4.061	2.340	1.840	1.840	1.840	1.840
Totaal baten	197.662	195.754	197.074	199.026	199.719	201.300
Personeelslasten	152.143	149.690	152.439	153.652	154.493	154.824
Afschrijvingslasten	9.826	11.117	10.930	10.606	10.289	10.425
Huisvestingslasten	14.080	14.925	13.394	13.485	13.502	13.589
Overige lasten	19.017	18.715	19.210	19.589	19.906	20.062
Totaal lasten	195.066	194.445	195.972	197.330	198.189	198.899
Saldo baten en lasten	2.596	1.309	1.102	1.696	1.530	2.401
Financiële baten en lasten	375	-187	-85	-109	-135	-128
Resultaat	2.971	1.122	1.017	1.587	1.395	2.273
Buitengewone baten en lasten	-57	-22	0	0	0	0
Netto resultaat	2.914	1.100	1.017	1.587	1.395	2.273

De meerjarenbegroting laat een structureel positief resultaat zien, waarbij met name in 2025 en 2026 nog sprake is van voorfinanciering met de t-2 systematiek en de (verwachte) groei van studentenaantallen t/m 2027. Vanaf 2028 stabiliseert de groei. Het effect van de voorfinanciering loopt vanaf 2026 terug, wat direct terug te zien is in het resultaat. Met deze groei, afgezet tegen de landelijke verwachte studentenaantallen, verwachten we dat het marktaandeel van Zadkine jaarlijks iets oploopt. Hierdoor stijgen ook de rijksbijdragen. Met de het wetsvoorstel Van school naar duurzaam werk vallen de VSV middelen vanaf 2026 € 0,4 mln. lager uit door een andere regionale verdeling van de middelen.

Stijging van de studentenaantallen leidt ook tot uitbreiding van de personele formatie en hogere materiële kosten.

In 2025 wordt de vastgoedstrategie herzien inclusief de meerjareninvesteringsbegroting. De effecten hieruit worden in de volgende meerjarenbegroting verwerkt. In de begroting is vanaf 2027 uitgegaan van een jaarlijkse gemiddelde investeringslast.

De bijbehorende balans tot en met 2029 zien er als volgt uit:

Balans	Jaarrekening 2024	Begroting 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	2.715	1.641	869	385	144	0
Materiële vaste activa	96.561	104.503	106.019	107.598	109.250	110.670
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Totaal vaste activa	99.276	106.144	106.888	107.982	109.393	110.670
Vlottende activa						
Vorraden	52	52	52	52	52	52
Vorderingen	6.417	6.417	6.417	6.417	6.417	6.417
Liquide middelen	37.859	28.974	25.927	23.200	19.964	17.741
Totaal vlottende activa	44.328	35.443	32.396	29.669	26.433	24.210
TOTAAL ACTIVA	143.604	141.587	139.284	137.651	135.826	134.880
Eigen vermogen						
Publiek gefinancierd eigen vermogen	35.388	36.488	37.506	39.093	40.488	42.761
Vermogen ontstaan uit private activiteiten	11.478	11.478	11.478	11.478	11.478	11.478
Totaal eigen vermogen	46.866	47.967	48.984	50.571	51.967	54.239
Voorzieningen	9.544	9.845	9.945	10.145	10.345	10.545
Langlopende Schulden	44.630	41.210	37.790	34.370	30.950	27.530
Kortlopende schulden	42.564	42.565	42.565	42.565	42.565	42.565
TOTAAL PASSIVA	143.604	141.587	139.284	137.651	135.826	134.880

Ontwikkelingen in de balansposities kunnen als volgt worden toegelicht:

- Activa stijgen door een investeringsvolume van € 68 mln. in de periode van 2025 t/m 2029.
- Eigen vermogen neemt toe door positieve resultaten.
- Voorzieningen worden over het algemeen relatief voorzichtig bepaald en wijzigen naar verwachting niet veel.
- In 2024 is via Schatkistbankieren € 20 mln. extra financiering aangetrokken ter dekking van meerjarige investeringen. Dit leidt in 2024 tot een hogere omvang van de liquide middelen.
- M.b.t. de vlottende activa en kortlopende schulden zijn er geen verdere bijzonderheden.

Ook in de kasstromen komen deze ontwikkelingen terug:

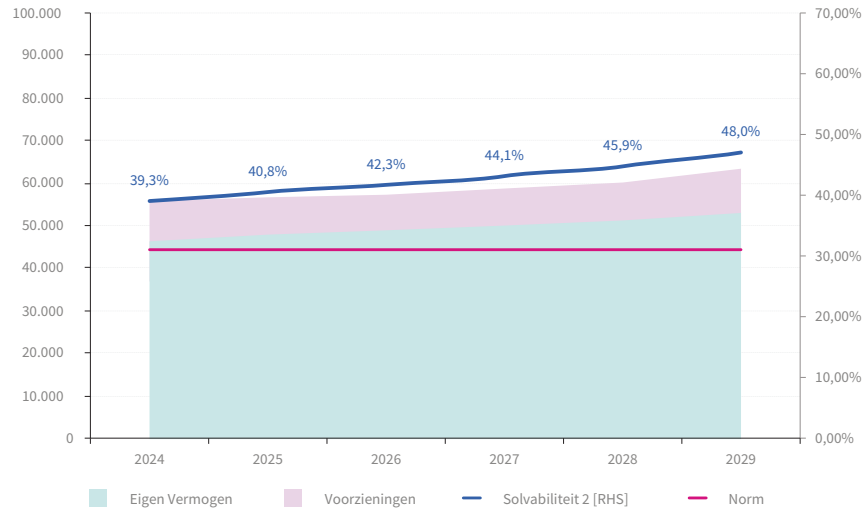
Kasstroomoverzicht	Jaarrekening 2024	Begroting 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029
Beginstand liquide middelen	23.564	37.859	28.973	25.926	23.198	19.963
Kasstroom uit operationele activiteiten						
Saldo baten en lasten	2.596	1.287	1.102	1.696	1.530	2.401
Aanpassingen voor:						
- afschrijvingen	9.826	11.115	10.930	10.606	10.289	10.425
- mutaties voorzieningen	-1.172	300	100	200	200	200
Veranderingen in werkkapitaal						
- voorraden	0	0	0	0	0	0
- vorderingen	-1.542	0	0	0	0	0
- kortlopende schulden	-1.606	0	0	0	0	0
Kasstroom uit bedrijfsoperaties						
- betaalde interest	-751	-994	-909	-846	-782	-694
- ontvangen interest	1.068	785	824	737	647	566
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	8.419	12.517	12.047	12.393	11.884	12.898
Kasstroom uit investeringsactiviteiten						
Investerings in vaste activa	-11.891	-17.985	-11.674	-11.700	-11.700	-11.701
Desinvesterings in vaste activa	187	0	0	0	0	0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	11.704	-17.985	-11.674	-11.700	-11.700	-11.701
Kasstroom uit financieringsactiviteiten						
Aflossing langlopende schulden	-2.420	-3.420	-3.420	-3.420	-3.420	-3.420
Storting leningen	20.000	0	0	0	0	0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	17.580	-3.420	-3.420	-3.420	-3.420	-3.420
Mutatie liquide middelen	14.295	-8.888	-3.047	-2.727	-3.236	-2.223
Eindstand liquide middelen	37.859	28.973	25.926	23.198	19.963	17.740

Qua ratio's voldoet Zadkine aan de normen zoals gesteld in het financieel beleid

en aan de signaleringsgrenzen van OCW. De financiële positie van Zadkine

verbetert. De current ratio neemt toe door het aantrekken van financiering in 2024 en loopt daarna terug naar het oorspronkelijke niveau.

Solvabiliteit II



Liquiditeit: Current ratio



6.7 – 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 generaliseerde 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 is in principe risico avers en vermijdt risico's waar mogelijk. De risicobereidheid is ten aanzien van strategische- en operationele risico's neutraal en is ten aanzien van compliance- en rapportage risico's laag. We onderkennen de volgende risico's met potentieel significante financiële impact. De risico's met betrekking tot Bekostiging, Ontwikkeling van studentenaantallen, Krapte op de arbeidsmarkt en Mate van compensatie door OCW worden beschouwd als operationele risico's. Het risico betreffende Financiële sturing wordt beschouwd als een rapportage-risico.

Risico	Toelichting	Beheersingsmaatregel
<p>Bekostiging van Zadkine</p> <p>Risico: gemiddeld</p>	<p>In meerjarig perspectief is de bekostiging grilliger door wijzigingen in het politieke landschap, de veelheid van maatschappelijke uitdagingen en de daarmee ontstane druk op overheidsfinanciën.</p>	<p>Er vindt regelmatig afstemming hierover plaats tussen een groep van financieel directeuren van roc's, de MBO Raad en OCW. Zadkine sluit daar eveneens bij aan.</p>
<p>Ontwikkeling van studentaantallen</p> <p>Risico: hoog</p>	<p>De ontwikkeling van studentaantallen verloopt niet volgens de bekende patronen. De verschuiving tussen BOL en BBL is veel groter dan in het verleden en aantallen mbo studenten bewegen niet synchroon met demografische ontwikkelingen.</p>	<p>Analyse van zowel instroom als uitval vindt plaats. Zowel in gezamenlijkheid met OCW, de MBO Raad, andere instellingen maar ook zelfstandig.</p> <p>Daarom zet Zadkine, naast inspanningen voor de werving van studenten, nog meer in op behoud van studenten en voorkomen van uitval.</p>

Risico	Toelichting	Beheersingsmaatregel
Krapte op de arbeidsmarkt Risico: gemiddeld	Vacatures worden moeilijk ingevuld en er is een tekort aan docenten voor de basisvakken (Taal, Rekenen, Engels). Dit kan leiden tot noodzaak van externe inhuur wat kostenverhogend werkt.	Zadkine geeft permanent veel aandacht aan HR-activiteiten om personeel te behouden maar ook om beter en eerder in het voorjaar te kunnen werven voor het komende schooljaar. Daarnaast wordt een strategische personeelsplanning opgesteld waardoor meer inzicht ontstaat waar – ook door uitstroom van gepensioneerden – krapte ontstaat. Dat zal het startpunt zijn voor aanvullende maatregelen.
Financiële sturing door de organisatie Risico: laag	Financiële resultaten zijn afhankelijk van de mate waarop de organisatie hierop stuurt. Het gaat om de beschikbaarheid van tijdige, betrouwbare stuurinformatie (hier is sprake van) maar vooral om de acties die genomen worden op basis van deze informatie. De financiële hygiëne in de organisatie is de laatste jaren verbeterd. Het risico is daarmee laag.	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 maandelijks gesprekken tussen het College van Bestuur en collegedirecteuren. Op basis van de besprekingen worden waar nodig concrete acties genomen.
Mate van compensatie door OCW van loon en prijsstijgingen Risico: gemiddeld	De veronderstelling is dat eventuele CAO-stijgingen gecompenseerd worden door OCW. Prijsstijgingen waren in 2024 fors en de inflatie is, hoewel dalend, nog niet op het door de ECB gewenste niveau. OCW kent jaarlijks met de voorjaarsnota ook prijscompensatie toe.	Alle ontwikkelingen rondom de CAO en prijsstijgingen worden nauwlettend gemonitord evenals de mate waarin OCW compenseert. Inzichten worden verwerkt in prognoses en hierover wordt gerapporteerd. In de huidige begroting is rekening gehouden met een prijsstijging van materiële lasten.

Tot slot loopt Zadkine diverse risico's ten aanzien van fraude. Deze risico's bevinden zich onder andere op het vlak van onderwijs (examen en bekostiging), financiën, inkoop en ICT. Zadkine zet diverse instrumenten in om deze risico's te reduceren en te beheersen. Zoals functiescheiding, interne organisatie / procesinrichting / workflows, functies met specifieke deskundigheid ten aanzien van specifieke risico's, procuratieregeling, interne audits, verzekeren etc. In 2024 hebben wij geen aanwijzingen verkregen voor fraudes.

6.8 – HELDERHEID ANALYSE

Thema Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en volwasseneducatie	Toepassing door Zadkine	Zadkine voldoet ja/nee
Thema 1: Uitbesteding	In 2024 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
Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten	Thema 2 is komen te vervallen. Voor het inzicht conform actuele regelgeving van inzet van publieke middelen voor private activiteiten wordt verwezen naar het overzicht/matrix welke na thema 6 hieronder is gepresenteerd.	
Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen	Zadkine houdt rekening met het voldoen aan het urencriterium als het gaat om vrijstellingen voor lessen op grond van bijvoorbeeld eerder verworven competenties.	Ja
Thema 4: Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf	Bij Zadkine bestaat geen eigen fonds waaruit les- en cursusgelden voor deelnemers worden betaald dat gevoegd wordt uit publieke middelen. Het is alleen mogelijk dat een derde (een bedrijf of andere organisatie) het cursusgeld voor een deelnemer betaalt als de deelnemer die derde daartoe schriftelijk heeft gemachtigd.	Ja
Thema 5: In- en uitschrijving van deelnemers in meer dan één opleiding tegelijk	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. Tussen de periode 1 oktober 2024 en 1 februari 2025 zijn er 1.750 deelnemers uitgeschreven, waarvan 726 deelnemers met diploma. Het aantal inschrijvingen in deze periode is 1.380 deelnemers.	Ja
Thema 6: De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven	Dit betrof in de periode 1 oktober 2024 tot 1 februari 2025 444 deelnemers, waarvan 406 doorstromingen binnen dezelfde leerweg. Er zijn 182 deelnemers doorgestroomd naar een hoger niveau, 208 binnen hetzelfde niveau en 54 naar een lager niveau.	Ja
Thema 7: Bekostiging van maatwerktrajecten	Regulier-plustrajecten zijn opleidingen waarbij op verzoek van opdrachtgevers naast de crebo-opleiding aanvullend onderwijs wordt verzorgd. De opdrachtgever vergoedt deze extra activiteiten separaat. Bij de volgende organisaties zijn er in 2024 maatwerktrajecten geleverd: Aafje, Pameijer, Stichting Zuidwester, de Politie, Nederlandse Defensie Academie, Securitas, Trigion, gemeente Rotterdam en The Flying Dutchman.	Ja

VERANTWOORDING PUBLIEK PRIVAAT

Over de interpretatie en uitvoering van de beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten was sinds de ingang van de beleidsregel veel onduidelijk. Met de brief van 13 december 2024 heeft OCW nadere richtlijnen gegeven over de uitvoering, verantwoording en accountantscontrole omtrent dit onderwerp. In deze brief zijn activiteiten aangemerkt als uitzonderingen op de rechtmatigheidscontrole van de accountant. De te verantwoorden informatie wijkt hierdoor ook enigszins af. Daarom zijn deze in een aparte tabel opgenomen.

De totale baten uit private activiteiten waar met publieke middelen in is geïnvesteerd zijn € 6,8 mln. (3% van totale baten Zadkine) en vormen hiermee een beperkt aandeel binnen Zadkine. Dit is inclusief de omzet van ValentineZ B.V. ad € 1,5 mln.

Zadkine heeft geïnventariseerd welke activiteiten onder de beleidsregel vallen en geanalyseerd in welke mate voldaan wordt aan de beleidsregel en waar bijsturing nodig is. Hierbij is gebruik gemaakt van interne toleranties en zijn opbrengsten

totaal per activiteit kleiner dan € 50k niet meegenomen. Wij concluderen dat voldaan wordt aan de voorwaarden uit de beleidsregel en dat bestedingen rechtmatig zijn. Bij een aantal opleidingen is er sprake van het simuleren van de beroepspraktijk (o.a. de kapsalon, bakkerswinkel en het restaurant). Deze activiteiten zijn een essentieel onderdeel van de opleiding en beroepsvorming van onze studenten. Zadkine is van mening dat deze vallen onder simuleringactiviteiten en dus niet onder de beleidsregel vallen.

Ten behoeve van Leven Lang Ontwikkelen heeft Zadkine in 2024 € 74k betaald aan VIA Delta. Dit is een samenwerkingsverband met meerdere mbo-instellingen in Zuid-Holland om één loket voor brede LLO-dienstverlening aan werkgevers, werknemers, werkzoekenden en schoolverlaters te realiseren in de regio.

In de tabel die hierna volgt is de verantwoording over de activiteiten, die onder de beleidsregel, vallen opgenomen.

Activiteiten die vallen onder de rechtmatigheidscontrole

Activiteit	Omvang baten	Omvang geïnvesteerde publieke middelen en mutatie in het verslagjaar	Beschrijving (risico)beleid en beheer	Juridische en organisatorische inbedding	Beschrijving meerwaarde
Contractonderwijs (cursussen en trainingen – niet bekostigd onderwijs)	€ 915k	€ 889k toerekenbare kosten (2023: € 638k). Er wordt gebruik gemaakt van de voorzieningen van de onderwijslocatie. Directe kosten (personeel en materieel) worden betaald uit de private opbrengsten. In 2024 is er een positief resultaat van € 26k behaald (2023: € 210k).	Zadkine heeft voor BGT (waar dit ook onder valt) procedures opgesteld rondom opdrachtacceptatie, voor- en nacalculaties, rapportages en periodieke bijsturing. Afgelopen jaren is er structureel winst gemaakt wat is ingezet t.b.v. het regulier onderwijs bij de Vakschool Schoonhoven.	Dit betreft vooral Cursus & Training. Dit is als apart team gepositioneerd bij de Vakschool Schoonhoven en valt onder verantwoordelijkheid van de directeur van de Vakschool binnen Zadkine.	Specialisatie en vergroten deskundigheid docenten en deelnemers. De cursussen bieden meerwaarde voor studenten voor verdere specialisatie na afronding MBO opleiding. Vanuit de cursussen en trainingen worden modules ontwikkeld die ook ingezet worden in het regulier bekostigd onderwijs. Hierbij draagt het bij aan de verdere flexibilisering van het onderwijs en de ontwikkelingen richting Leven Lang Ontwikkelen.
Bedrijfsgerichte trajecten – veelal maatwerktrajecten bekostigd onderwijs met bedrijfsleven (BBL)	€ 1.637k	€ 1.717k oerekenbare kosten (2023: € 1.395k). Er is overlap met regulier bekostigd onderwijs en specifiek maatwerk. Hier is op totaalniveau (incl. lumpsum) sprake van een tekort op € 80k. Het resultaat is verbeterd t.o.v. 2023 (-/- € 271k). Voor 2023 was er sprake van positieve resultaten.	Zadkine heeft voor BGT procedures opgesteld rondom opdrachtacceptatie, voor- en nacalculaties, rapportages en periodieke bijsturing. N.a.v. het negatieve resultaat 2023 is bijgestuurd en is het resultaat over 2024 verbeterd. Voor 2025 wordt ingezet op dat deze trajecten minimaal kostendekkend zijn.	Maatwerktrajecten worden gegeven op de colleges binnen Zadkine en vallen onder verantwoordelijkheid van de desbetreffende collegedirecteuren en binnen de governance van Zadkine.	De meerwaarde zit met name in verbetering aansluiting op het bedrijfsleven en het vergroten carrièreperspectief voor onze studenten.

Activiteit	Omvang baten	Omvang geïnvesteerde publieke middelen en mutatie in het verslagjaar	Beschrijving (risico)beleid en beheer	Juridische en organisatorische inbedding	Beschrijving meerwaarde
Inburgeringstrajecten via Educatie	€ 1.042k (aandeel Zadkine)	€ 1.040k toerekenbare kosten (2023: € 757k). Het financieel resultaat voor Zadkine was in 2024 nihil (€ 2k positief).	Er heeft een aanbestedingsprocedure gelopen in 2023. Voor de inschrijving is intern getoetst of de activiteit voldoet aan de beleidsregel en is onder andere getoetst a.d.h.v. voorcalculaties of tarieven de integrale kostprijs dekken. Beheersing ligt bij Albeda, waarbij Zadkine periodiek wordt geïnformeerd.	Educatie is een samenwerkingsverband tussen Albeda (80%) en Zadkine (20%). Vanuit zowel Zadkine als Albeda is een directeur aangesteld voor de organisatorische aansturing.	Dit betreft een gemeentelijke taak die altijd is uitgevoerd door de ROC's. Voorheen liep dit via subsidies, nu via inkooptrajecten. ROC's voeren dit nog steeds uit op verzoek van gemeenten.
Verhuur vastgoed	€ 1.330k	€ 1.330k toerekenbare kosten (incl. servicekosten). Verhuur is zeer beperkt. Bekostiging huisvesting loopt via de bekostiging van studenten. Er is geen directe relatie tussen bekostiging en aanwezige en/ of verhuurde huisvestingscapaciteit.	Waar sprake is van verhuur zijn contractuele afspraken gemaakt en is een bedrijfseconomische afweging gemaakt om tot verhuur over te gaan. Het beleid is om structurele overcapaciteit waar mogelijk te beperken.	Dit valt binnen de organisatiestructuur en governance van Zadkine. De afdeling Service en Support, waar vastgoed onder valt, is verantwoordelijk voor de verhuur	Bedrijfseconomische afweging om delen van gebouwen tijdelijk te verhuren.
Detachering	€ 401k	Kosten zijn nagenoeg gelijk (niet hoger) aan de opbrengsten: € 401k (2023: € 259k).	Het grootste deel betreft detachering van onderwijzend personeel en vrijgesteld van BTW. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat alleen directie salariskosten worden doorberekend. Om juridische en fiscale risico's af te dekken wordt er gewerkt met een standaard detacheringsovereenkomst.	Detachering vindt plaats vanuit de colleges en diensten bij Zadkine.	De meerwaarde zit in goed werkgeverschap, samenwerking andere onderwijsinstelling, ontwikkeling examens t.b.v. het onderwijs, etc.

ACTIVITEITEN DIE ZIJN UITGEZONDERD VAN DE RECHTMATIGHEIDSCONTROLE

Voor activiteiten die mede onder verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag vallen beperkt de controle zich tot de publieke geldstromen van in dit geval Zadkine naar de geconsolideerde organisatie. Formeel valt ValentineZ B.V. hieronder, omdat deze activiteiten onder verantwoordelijkheid van Zadkine vallen. Hierdoor

verantwoorden wij dit hierna in het kader van de beleidsregel. Echter is er sprake van minimale inzet van publieke middelen, waardoor wij dit zien als een volledig private activiteit.

Activiteit	Omvang baten	Inschatting van de kosten die samenhangen met de uitvoering dan wel ontwikkeling van de private activiteit	Beschrijving (risico)beleid en beheer	Juridische en organisatorische inbedding	Beschrijving meerwaarde
<p>ValentineZ B.V. Personele diensten (re-integratie, outplacement, loopbaanbegeleiding, training)</p>	<p>€ 1.553k</p>	<p>€ 15k toerekenbare kosten vanuit publieke middelen (2023: idem), welke door ValentineZ B.V. aan Zadkine zijn betaald.</p>	<p>ValentineZ B.V. loopt mee in de reguliere P&C cyclus binnen Zadkine qua begroting, sturing en verantwoording.</p> <p>ValentineZ maakt al meerdere jaren winst. Het financieel risico is beperkt, zeker ook gelet op de omvang van de kosten vanuit Zadkine en het feit dat deze verrekend worden.</p>	<p>Zadkine is volledig eigenaar van ValentineZ B.V. waarbij een bestuurslid ook voorzitter is van het bestuur van de B.V. De directeur is aangesteld vanuit Zadkine.</p>	<p>ValentineZ B.V. is opgericht met als doel educatie en ontwikkeling voor een brede doelgroep beschikbaar te maken.</p> <p>ValentineZ B.V. begeleidt in deze zin ook medewerkers van Zadkine bij re-integratie en outplacement. Daarnaast geeft ValentineZ B.V. invulling aan de participatiewet door mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt te begeleiden tijdens werkzaamheden bij Zadkine.</p>



7. ONZE SAMEN- WERKINGSSCHOLEN

Sterk onderwijs ontstaat door samenwerking. Daarom bundelen we bij Zadkine onze krachten met andere onderwijsinstellingen om zoveel mogelijk studenten te bereiken en optimaal te ondersteunen. Samen met Albeda werken we in het VAVO Rijnmond College en het Techniek College Rotterdam. Daarnaast werken Zadkine Educatie en Albeda Taal en Inburgering als één organisatie. Door deze verbindingen kunnen we in de regio Rotterdam-Rijnmond een breed en toegankelijk onderwijsaanbod bieden, zodat alle studenten de kans krijgen om een stevige toekomst op te bouwen.

In dit hoofdstuk lees je over:

- VAVO Rijnmond College
- Techniek College Rotterdam
- Samenwerking Zadkine en Albeda

7.1 – VAVO RIJNMOND COLLEGE

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



LEERLINGTEVREDENHEID

Jaarlijks nemen we in november de enquête leerlingtevredenheid af via Kwaliteitsscholen. Onze benchmark betreft de scholen voor voortgezet onderwijs. Daaruit blijkt dat leerlingen zeer tevreden zijn over onze docenten. Op 'pedagogisch bekwaam' scoren onze docenten 8,43; de benchmark is 7,57. Op 'vakdidactisch bekwaam' scoren ze 8,10; de benchmark is 7,53. Zowel op 'pedagogisch bekwaam' als 'didactisch bekwaam' scoren onze docenten boven de benchmark van scholen voor voortgezet onderwijs.

MEDEWERKERSTEVREDENHEID

In maart 2024 is het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) afgenomen. De respons was 88%. Dit is fors hoger dan de benchmark mbo (70%). In de uitkomsten zien we dat de bevoegenheid van medewerkers groot is en ook de tevredenheid over het thema werkgeverschap scoort ruim boven de benchmark mbo.

INSPECTIE-INDICATOREN

De inspectie monitort het VAVO-onderwijs (voortgezet algemeen volwassenenonderwijs) op twee indicatoren: het verschil schoolexamencijfer en cijfer centraal examen met als norm -0,49 – 0,49 en het percentage voldoende vakken centraal eindexamen met als norm 65%.

Het VRC voldoet wat betreft het verschil schoolexamencijfer en cijfer centraal examen bij alle opleidingen aan de inspectienorm.

2024	Vershil SE-CE	Inspectienorm
MAVO	0,23	-0,49 - 0,49
HAVO	-0,17	-0,49 - 0,49
VWO	0,22	-0,49 - 0,49

Bron: EduArte

Het VRC voldoet wat betreft het percentage voldoende vakken voor de opleiding havo aan de inspectienorm, namelijk 68,5%. De mavo en het vwo voldoen nog niet aan de norm. Het vwo laat wel een stijging zien van 60,4% naar 64,2%.

2024	% voldoende vakken	inspectienorm
MAVO	60,90	65%
HAVO	68,50	65%
VWO	64,20	65%

Bron: EduArte

Nieuwe ontwikkelingen 2024

PRAKTIJKGERICHT PROGRAMMA (PGP) HAVO

In 2024 zijn we gestart met de ontwikkeling van praktijkgerichte programma's havo voor het examenprogramma Maatschappij en Technologie. We stelden een ontwikkelteam samen om de projecten (bestaande uit meerdere opdrachten) te ontwikkelen en opdrachtgevers te vinden. Dit team bestond uit docenten van het VRC.

Op de reguliere havo ontbreekt de praktijkcomponent. Juist daar kan het VRC het verschil maken door in te zetten op de volgende ontwikkellijnen. Naast persoonlijke groei en burgerschapsvorming creëren we nu ook een versterkte inzet op beroeps- en praktijkontwikkeling. We verwerken en borgen de 21e-eeuwse vaardigheden in deze ontwikkellijnen. Dat betekent dat we bij het vormgeven van deze ontwikkellijnen consequent aandacht besteden aan de ontwikkeling van creativiteit, probleemoplossend denken en werken, communicatieve vaardigheden, kritisch denken, samenwerken, digitale geletterdheid, sociale en culturele vaardigheden en zelfregulering.

Het belang van loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) en portfoliogesprekken is vanzelfsprekend. Zelf sturing geven aan je eigen loopbaan, daar draait LOB om. Het wordt namelijk steeds belangrijker om in deze snel veranderende keuzemaatschappij te leren om keuzes te maken. Met LOB werken we aan het vergroten van competenties, waarmee de leerling de eigen loopbaan kan vormgeven. Het gaat niet alleen om de leerling te informeren over opleidingen en beroepen. Het is een continu proces. Daarbij verwerven de leerlingen, ondersteund door de coach, aan de hand van ervaringen in de PGP-lessen en bij bedrijven inzicht in wat ze kunnen en willen.

SAMENWERKING TECHNIEK COLLEGE ROTTERDAM

Binnen de mbo-opleiding Technicus Engineering startte in 2024 een groep studenten met het volgen van twee havo 4-vakken: Engels en Nederlands als verdieping op de studie met als doel beter voorbereid te worden op de doorstroom naar het hoger beroepsonderwijs. Docenten van het VAVO Rijnmond College zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het Plan van Toetsing en Afsluiting (PTA). Ook begeleiden zij de mbo-docenten Nederlands en Engels bij het geven van de lessen en het ontwikkelen van de schoolexamens. In het volgende studiejaar gaan de mbo-studenten Engels en Nederlands op havo 5-niveau volgen. Zij sluiten deze vakken af met het centraal eindexamen havo. Ook gaan ze in het tweede studiejaar wiskunde B op het niveau van havo 4 volgen. In het derde studiejaar sluiten de studenten wiskunde B af met het centraal eindexamen havo.

7.2 – TECHNIEK COLLEGE ROTTERDAM

Het Techniek College Rotterdam werkte in 2024 aan vier aanvalslijnen. Hiermee willen we het studiesucces verbeteren, de basisprocessen versterken, de instroom verhogen en een efficiëntere organisatiestructuur ontwikkelen om onze slagkracht te verhogen. Waar mogelijk maakten we daarbij een verbinding met de regionale doelstellingen uit de kwaliteitsagenda, zoals vastgelegd in de regionale afspraken. Onze inzet is gericht op meer kansengelijkheid, een versterkte aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en een geïntensiverde samenwerking met onderwijsinstellingen en gemeenten.

I. AANVALSLIJN STUDIESUCCES

Onderwijsontwikkeling

In 2024 werkte het Techniek College Rotterdam verder aan structurele verbeteringen in het onderwijs. Het doel: het studiesucces van studenten vergroten. De focus lag op de doorontwikkeling van evidence-based onderwijskundige uitgangspunten als basis voor toekomstige implementatie binnen de onderwijsteams. Twee onderwijsteams hebben in een pilot hun onderwijs volgens deze principes heringericht, met wisselend succes. Uit evaluaties blijkt dat er behoefte is aan heldere onderwijskundige kaders en meer duidelijkheid over de beschikbare faciliteiten en randvoorwaarden. Op basis van deze inzichten is gewerkt aan een sterker ondersteuningsteam en een concreet instrumentarium om andere onderwijsteams beter te begeleiden. Inmiddels zijn twee nieuwe teams gestart met de verbetering

en ontwikkeling van hun onderwijs. Daarnaast is ingezet op een effectievere afstemming van opleidingen op de arbeidsmarkt en doorstroommogelijkheden. In samenwerking met het bedrijfsleven en een regionale onderwijsinstelling is een nieuwe opleiding Eerste monteur hoogspanningstransport (EMHT) ontwikkeld, die aansluit op een urgente vraag uit het werkveld.

Doorstroom vo-mbo

We hebben verder geïnvesteerd in het verduurzamen van activiteiten, die de doorstroom van het voortgezet onderwijs (vo) naar het mbo bevorderen. Dit leidde tot een uitgebreider aanbod van keuzevakken voor vo-leerlingen, groei in het aantal deelnemers aan doorlopende leerroutes en meer focus op oriënterende activiteiten voor techniekonderwijs. Komend jaar bouwen we deze activiteiten verder uit en zorgen we voor verankering binnen de organisatie.

Begeleiding

In 2024 is verder gewerkt aan de scholing en professionalisering van studieloopbaanbegeleiders (SLB). Naast trainingen en ondersteuning is een TRC-brede SLB-leerlijn ontwikkeld. Deze dient als basis voor het SLB-programma binnen de verschillende onderwijsteams. Ook is naar aanleiding van onderzoek in 2023 de begeleiding binnen de stages (beroepspraktijkvorming: BPV) verbeterd. Dit leidde tot de eerste versie van een uniform BPV-handboek en verbeterde monitoring via een dashboard. Desondanks blijft de kwaliteit van de begeleiding wisselend en blijft dit een aandachtspunt voor verdere verbetering.

Behaalde resultaten

De inspanningen van de afgelopen jaren hebben geleid tot een lichte stijging in jaar-, diploma- en startersresultaten, voor het tweede jaar op rij. Toch voldoen nog te veel opleidingen niet aan de gestelde norm. Dit blijft een belangrijk aandachtspunt voor het komende jaar.

2. AANVALSLIJN BASIS OP ORDE

Taskforce

Binnen deze aanvalslijn lag de focus in 2024 op het verbeteren van kritische processen en het versterken van kwaliteitsborging. De taskforce Basis op Orde richtte zich op het optimaliseren van de begeleiding en professionalisering van studieloopbaanbegeleiders. Hiervoor zijn duidelijke handvatten ontwikkeld. Ook zijn diverse online kennissessies georganiseerd over thema's als verzuim, bindend studieadvies en ongediplomeerde instroom.

Canvas

De eerdere invoering van het leermanagementsysteem Canvas kreeg zichtbaar positieve effecten binnen de onderwijsorganisatie. Dit systeem helpt onderwijsteam om ontbrekende informatie over opleidingen bloot te leggen en stimuleert het gesprek over 'kleine' kwaliteit binnen het onderwijs. Kleine kwaliteit gaat over die interventies die heel praktisch een bijdrage leveren aan het verbeteren van de kwaliteit.

Kwaliteitszorg

Op het gebied van kwaliteitszorg is de cyclus aangepast naar een tweejaarlijks model. Hierdoor is er meer ruimte voor diepgaande evaluaties en verbeteringen. Diverse audits en inspecties zijn uitgevoerd om de onderwijs- en examinering-processen verder te versterken. De uitkomsten gebruiken we niet alleen om de kwaliteit te verbeteren, maar ook om het systeem van kwaliteitszorg en -borging verder aan te scherpen.

Wet verbetering rechtsbescherming mbo-student

Om de implementatie van de Wet verbetering rechtsbescherming mbo-student goed te laten verlopen, voerden we aanpassingen door in processen en documenten. Zo pasten we bijvoorbeeld het studentenstatuut aan en professionaliseerden we het klachtenloket. We hebben dit loket ook beter geïntegreerd binnen de organisatie. Deze aanpassingen hebben mogelijk bijgedragen aan een toename van het aantal ingediende klachten, vooral op het gebied van examinering en stagebegeleiding. Een grondige analyse van deze klachten is noodzakelijk om structurele knelpunten aan te pakken. Hieraan besteden we in 2025 extra aandacht.



Studentenraad

In 2024 blies het Techniek College Rotterdam nieuw leven in de College studentenraad. Samen met de studenten wordt gewerkt aan het verduidelijken van wederzijdse verwachtingen, en aan de taken en bevoegdheden van de raad. Doelstelling is om de studentenraad zo snel mogelijk actief te betrekken bij de verschillende ontwikkelingen in de organisatie.

3. AANVALSLIJN SLAGKRACHT

Versterking interne organisatie

Het Techniek College Rotterdam heeft in 2024 verdere stappen gezet in het versterken van de interne organisatie en het vergroten van de slagkracht binnen de onderwijsteams. We voerden een verbeterde overlegstructuur in om de samenwerking en efficiëntie te bevorderen, met een eerste focus op het managementteam. Daarnaast is het programma Strategische Personeelontwikkeling (SPO) voortgezet. Het speerpunt is het aantrekken, behouden en ontwikkelen van gekwalificeerd personeel.

Medewerkeronderzoek

Uit het medewerkeronderzoek 2024 blijkt dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn over hun werk en zich verbonden voelen met de organisatie. De bevlogenheidsscore ligt op 41%, wat in lijn is met de mbo-benchmark. Medewerkers ervaren trots en voelen voldoende verantwoordelijkheid in hun werk. Tegelijkertijd zijn er verbeterpunten op het gebied van werkprocessen en besluitvorming. De werkdruk blijft een aandachtspunt; medewerkers ervaren nog te weinig balans tussen taken en beschikbare middelen.

Employee Net Promoter Score

De Employee Net Promoter Score (eNPS), die meet in hoeverre medewerkers de organisatie als werkgever zouden aanbevelen, geeft een gedifferentieerd beeld per team. Dit onderstreept de ruimte voor verbetering in werkgeverschap en werktevredenheid. Daarnaast geven medewerkers aan behoefte te hebben aan een beter georganiseerde interne samenwerking en meer transparantie in besluitvorming.

Op basis van de uitkomsten gaan we het komend jaar onder andere aan de slag

met: meer betrokkenheid van medewerkers bij strategische keuzes, aandacht voor de werkdruk en het versterken van interne samenwerking, zodat teams beter op elkaar kunnen inspelen. Met deze gerichte aanpak wil het Techniek College Rotterdam een sterke, wendbare organisatie neerzetten, waarin medewerkers optimaal kunnen bijdragen aan de onderwijskwaliteit en studentontwikkeling.

4. AANVALSLIJN VERHOGEN VAN DE INSTROOM

Merkstrategie, extern

Om de instroom te vergroten, is in 2024 een intensieve marketing- en communicatiestrategie uitgerold. Onderdeel hiervan was de vernieuwde brandingcampagne 'Jij bent goud waard', gericht op promotieactiviteiten en een betere aansluiting met het voortgezet onderwijs. De eerste resultaten tonen een lichte stijging in de instroom, een veelbelovende ontwikkeling voor de toekomst.

Belangrijkste resultaten:

- Een lichte groei in studentenaantallen, met name op niveau 2 en binnen BOL-opleidingen.
- Digitale verbeteringen, waaronder een AI-chatbot en een geoptimaliseerde website.
- Succesvolle groei op sociale media, met een nieuwe TikTok-strategie die meer dan 20K views genereerde.

Met deze strategische aanpak blijven we werken aan een sterkere positionering en een blijvende groei in instroom.

Merkstrategie, intern

Een andere pijler is de implementatie van de interne merkcampagne, zoals vastgelegd in het projectplan Interne Merkidentiteit. Dit plan richt zich op het vergroten van de betrokkenheid en trots van medewerkers, wat indirect bijdraagt aan een sterkere en aantrekkelijker positionering richting potentiële studenten. Een belangrijk onderdeel van dit project is de rebranding van locaties, waarbij de verschillende vestigingen een 'gouden touch' krijgen. Deze visuele verbeteringen versterken niet alleen de uitstraling van de school, maar creëren ook een inspirerende en motiverende leeromgeving. De eerste fase van deze rebranding is eind 2024 gestart en loopt door in 2025.

Drie thema's staan hierbij centraal: vergroten van de onderlinge verbinding en het wij-gevoel, verbeteren van faciliteiten en leer-werkomgeving en het creëren van een aantrekkelijke en gezonde schoolomgeving. De doelstellingen die we hiermee willen bereiken, zijn meer trots en verbondenheid, een hogere tevredenheid over arbeidsomstandigheden en leerfaciliteiten, verbeterde welzijnsscores en een positievere beleving van de fysieke leeromgeving.

Met deze integrale aanpak verwachten we als Techniek College Rotterdam in 2025 de instroom verder te vergroten en de aantrekkingskracht van de school op toekomstige studenten te versterken.

Conclusie en vooruitblik 2025

In 2024 boekten we vooruitgang binnen de vier strategische aanvalslijnen: studiesucces, basis op orde, instroom verhogen en slagkracht. De focus lag op het verbeteren van onderwijsresultaten, het versterken van interne processen en de positionering van de school als aantrekkelijke onderwijsinstelling.

Studiesucces

Op het gebied van studiesucces werkten we aan onderwijsvernieuwing, een betere aansluiting op de arbeidsmarkt en de professionalisering van studieloopbaanbegeleiders. Ondanks een lichte stijging in onderwijsresultaten blijft de kwaliteit van de studieloopbaanbegeleiding en begeleiding tijdens de stage wisselend. Dit vraagt om verdere aandacht.

Slagkracht

Om de slagkracht van de organisatie te vergroten, is een verbeterde overlegstructuur geïmplementeerd en is voortgang geboekt binnen strategische personeelontwikkeling. Hoewel medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie, wijst het onderzoek uit dat werkdruk en interne samenwerking verbeterd kunnen worden.

Instroom

De inzet op verhoging van de instroom toonde positieve eerste resultaten, met een lichte groei van studentenaantallen en een succesvolle brandingcampagne. Dit ondanks de uitdagende omgeving en het werkveld waarin we ons begeven. De

rebranding van locaties en initiatieven gericht op medewerkerstrots dragen bij aan een aantrekkelijker leeromgeving.

Ook in 2025 willen we ons onderwijs continu verbeteren en een robuuste, toekomstgerichte organisatie neerzetten.





7.3 – SAMENWERKING ZADKINE EDUCATIE EN ALBEDA TAAL EN INBURGERING

De beide besturen van de regionale opleidingscentra Zadkine en Albeda vinden educatie een kerntaak. Ze zien een maatschappelijke verantwoordelijkheid voor de regio Rijnmond waar diversiteit en participatie belangrijke thema's zijn. Dit vraagt om een gezamenlijke inzet van de regionale opleidingscentra, overheid, werkgevers en studenten.

KRACHTENBUNDELING

De markt waarin de organisaties van Zadkine Educatie en Albeda Taal en Inburgering actief zijn, is een private markt met veel aanbieders. Om actief te blijven, besloten we deze markt gezamenlijk te bedienen. Zo schreven we ons samen in op de aanbesteding 'De beste Trajecten basisvaardigheden brengen je verder in de regio Rijnmond' van de gemeente Rijnmond. De gezamenlijke inschrijving leidde ook daadwerkelijk tot een gunning. Dit was een eerste stap naar een nauwere samenwerking.

Samen bundelden we de krachten en sinds januari 2023 werken we vanuit één organisatie. Hierdoor kunnen we beter reageren op veranderingen in de markt en is er een efficiëntere inzet van middelen en mensen. Bovendien is er één gesprekspartner voor gemeenten. De geformeerde stuurgroep, bestaande uit de voorzitters van het College van Bestuur en de beide directeuren, geeft richting aan de toekomst van de samenwerking.

VERBETERING MAATSCHAPPELIJKE POSITIE

De samenwerking tussen Zadkine en Albeda betreft een team van zeventig betrokken docenten die zo'n 1.500 cursisten lesgeven en begeleiden. Ons aanbod sluit aan bij een Leven Lang Ontwikkelen van werknemers en werkzoekenden. De cursisten die zich voor een traject aanmelden, doen dit om hun maatschappelijke positie in de regio Rijnmond te verbeteren of te versterken. Ons onderwijs en onze begeleiding sluiten hierop aan. In de trajecten staat taal centraal, maar er is ook aandacht voor doorstroming naar het mbo of hbo, budgetteren, voeding, solliciteren en digitale vaardigheden.

GROTERE VRAAG NAAR TAALCOURSUSSEN

In 2024 merkten we dat de grote migratiegolf van de afgelopen jaren zorgde voor een grotere vraag naar taalcursussen. We zien een stijging in het taalaanbod voor werkenden. Naast de opdrachten voor gemeenten en inburgering verzorgden we ook een aantal taaltrajecten voor Oekraïners en werkgevers. Verder werkten we samen met de gemeente middels een verbeteragenda aan hogere slagings- en aanwezigheidspercentages. De verbeteragenda en de hogere instroom zorgden voor een hoger beschikbaar budget ten hoogste van 125% van de initiële opdracht.



8. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

INHOUD GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

8.1	GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2024	152
8.2	GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2024	153
8.3	GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2024	154
8.4	GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING	155
8.5	TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2024	166
8.6	TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN	183
8.7	WNT-VERANTWOORDING 2024	193
8.8	ENKELVOUDIGE JAARREKENING	197
8.9	VASTSTELLING EN GOEDKEURING	197
8.10	OVERIGE GEGEVENS	209

FINANCIËLE KENGETALLEN 2024

RESULTAAT

2023

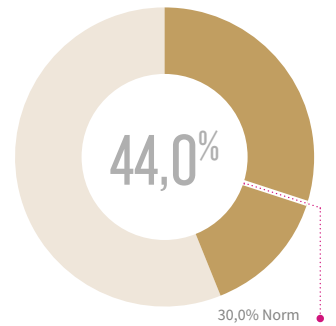


2024

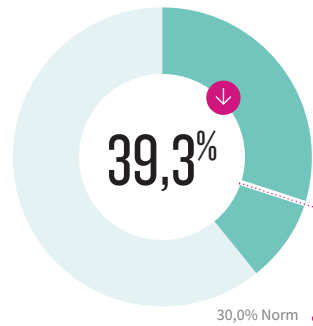


SOLVABILITEIT 2

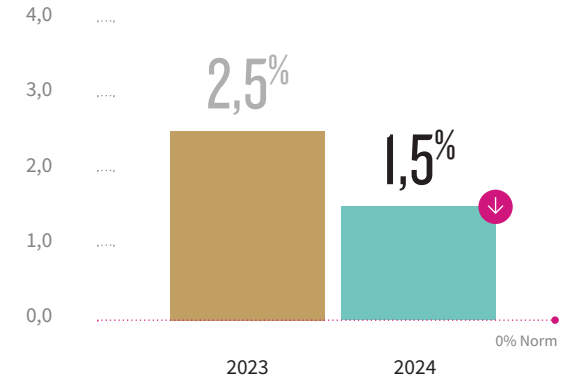
2023



2024

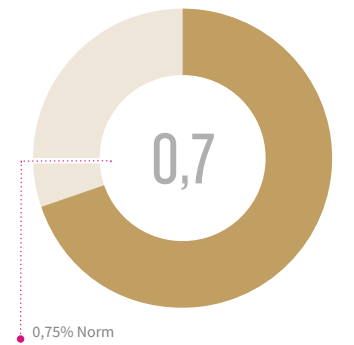


RENTABILITEIT



CURRENT RATIO

2023



2024



8.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2024

(na resultaatbestemming)

(x € 1.000)	Ref.	31-dec-2024	31-dec-2023
ACTIVA			
Vaste activa	1		
Immateriële vaste activa		2.715	3.635
Materiële vaste activa		96.561	92.064
Totaal vaste activa		99.276	95.699
Vlottende activa			
Vorraden	2	52	52
Debiteuren en overige vorderingen	3	6.417	4.875
Liquide middelen	4	37.859	23.564
Totaal vlottende activa		44.328	28.491
Totaal activa		143.604	124.190
PASSIVA			
Groepsvermogen	5		
Publiek gefinancierd vermogen		35.765	32.852
Vermogen ontstaan uit private activiteiten		11.101	11.101
Totaal groepsvermogen		46.866	43.953
Voorzieningen	6	9.544	10.717
Langlopende schulden	7	44.630	28.050
Kortlopende schulden	8	42.564	41.470
Totaal passiva		143.604	124.190

Een nadere toelichting is opgenomen onder paragraaf 8.5 “Toelichting op de geconsolideerde balans per 31-12-2024”.

8.2 GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2024

(x € 1.000)	Ref.	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
BEDRIJFSOPBRENGSTEN				
Rijksbijdragen	9	180.440	176.719	181.879
Overige overheidsbijdragen en subsidies	10	4.633	1.439	4.316
College-, cursus- en examengelden		2.037	1.266	1.593
Opbrengsten werk in opdracht van derden	11	6.491	5.961	5.208
Overige bedrijfsopbrengsten	12	4.061	1.607	3.864
Som der bedrijfsopbrengsten		197.662	186.992	196.860
BEDRIJFSLASTEN				
Personeelskosten	13	152.143	143.717	146.058
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	14	9.826	10.596	9.078
Huisvestingskosten	15	14.071	15.068	17.517
Overige bedrijfskosten	16	19.026	16.815	19.599
Som der bedrijfslasten		195.066	186.196	192.252
BEDRIJFSRESULTAAT		2.596	796	4.608
Financiële baten en lasten	17	374	-157	362
Belastingen	18	-57	-39	-34
RESULTAAT BOEKJAAR		2.913	600	4.936
RESULTAATBESTEMMING				
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>				
Toevoeging/(onttrekking):				
Publiek gefinancierd vermogen		2.913	600	4.936
Vermogen ontstaan uit private activiteiten		0	0	0
		2.913	600	4.936

Een gedetailleerde verschillenanalyse is opgenomen 8.6 “Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten”.

8.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2024

(x € 1.000)	Ref.		2024	2023
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Resultaat excl. financiële baten en lasten en belastingen			2.596	4.608
Aanpassingen voor:				
• afschrijvingen en overige waardeverminderingen	14	9.826		9.078
• mutaties voorzieningen	6	-1.172		232
			8.654	9.310
Veranderingen in werkkapitaal:				
• voorraden	2	0		1
• vorderingen	3	-1.542		-120
• kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8	-1.606		6.698
			-3.148	6.579
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			8.102	20.497
Ontvangen interest	17	1.068		660
Betaalde interest	17	-751		-332
			317	328
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			8.419	20.825
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings materiële vaste activa	1	-11.398		-18.761
Desinvesterings materiële vaste activa	1	61		1.302
Investerings immateriële vaste activa	1	-493		-880
Desinvesterings immateriële vaste activa	1	126		-128
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-11.704	-18.467
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen	8	20.000		8.600
Aflossing langlopende schulden	8	-2.420		-1.990
Mutatie leningen u/g	2	17.580		6.610
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			17.580	6.610
Mutatie geldmiddelen			14.295	8.968
Stand geldmiddelen per 1 januari			23.564	14.596
Stand geldmiddelen per 31 december			37.859	23.564
Mutatie geldmiddelen			14.295	8.968

De analyse van de ontwikkeling van kasstromen ten opzichte van voorgaand jaar en ten opzichte van de begroting is opgenomen bij 8.5.12 Ontwikkelingen in 2024.

8.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

8.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine (KvK nummer 41131797, hierna: Zadkine) is statutair 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.

Verslaggevingsperiode

Deze geconsolideerde jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de regeling jaarverslag-De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de regeling jaarverslaggeving onderwijs, Titel 9 Boek 2 BW, hoofdstuk 660 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de stellige uitspraken van de overige hoofdstukken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Stelselwijziging

Gedurende 2024 hebben geen stelselwijzigingen plaatsgevonden.

Schattingswijziging

Gedurende 2024 hebben geen schattingswijzigingen plaatsgevonden.

Gebruik van schattingen

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

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

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

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van Zadkine zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd. Directe of indirecte overheersende zeggenschap kan uitgeoefend worden indien Zadkine beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt rekening gehouden met potentiële stemrechten op balansdatum. Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel Zadkine als de daarin 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 is afzonderlijk in de geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking gebracht. Het aandeel van derden in het groepsvermogen betreft het aandeel van derden in het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen. Het aandeel van derden in het resultaat van groepsmaatschappijen wordt in de staat van baten en lasten in mindering gebracht op het totaal van resultaat na belastingen.

Indien de aan het aandeel van derden toerekenbare verliezen, het aandeel van derden in het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen overtreffen, komt het

verschil, alsmede eventuele verdere verliezen, volledig ten laste van Zadkine, tenzij en voor zover de houder van het aandeel van derden de verplichting heeft, en in staat is, om die verliezen voor haar rekening te nemen. Als de groepsmaatschappijen vervolgens weer winst maken, komen die winsten volledig ten gunste van Zadkine totdat de door Zadkine voor haar rekening genomen verliezen zijn gerecupereerd. 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	2023: 625	2023: 191	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. Zadkine is penvoerder. Zadkine verwerkt VAVO conform RJ215.205 Joint Ventures (proportionele verwerking).

Naam	Gevestigd te	Laatst vastgestelde jaarrekening		Toelichting op de zeggenschap en op de activiteiten van de entiteit
		Eigen vermogen	Resultaat	
Techniek College Rotterdam (TCR)	Rotterdam	n.v.t.	n.v.t.	<p>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. Albeda is penvoerder.</p> <p>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.</p> <p>Zadkine verwerkt TCR vanaf 2019 conform RJ215 Joint Ventures (proportionele verwerking).</p>
Vereniging van Eigenaren Technikon (VVE)	Rotterdam	2023: 0	2023: 0	<p>Dit is een initiatief van Zadkine en het Grafisch Lyceum Rotterdam 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 2023. De VvE kent geen eigen vermogen. Geen van beide leden heeft overheersende zeggenschap. Zadkine verwerkt de VvE conform RJ215 Joint Ventures (proportionele verwerking).</p>
Wegens te verwaarlozen betekenis, zijn de volgende verbonden partijen buiten beschouwing gelaten:				
Stichting Zadkine Fonds	Rotterdam	2023: 8	2023: 67	<p>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.</p>
Stichting Dutch Gemmological Institute	Rotterdam	n.v.t.	n.v.t.	<p>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.</p>

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 nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill van derden 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 negatieve goodwill wordt als overlopende post aan de creditzijde van de balans opgenomen. Voor zover de negatieve goodwill betrekking heeft op verwachte toekomstige verliezen en lasten, waarmee rekening is gehouden in het overnameplan, en die betrouwbaar op de overnamedatum kunnen worden vastgesteld, wordt dit gedeelte van de negatieve goodwill ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht naarmate deze verliezen en lasten zich voordoen. Voor zover de negatieve goodwill geen betrekking heeft op verwachte toekomstige verliezen, wordt de negatieve goodwill tot het bedrag van de reële waarde van de identificeerbare niet-monetaire activa stelselmatig ten gunste van het resultaat gebracht. Dit bedrag wordt berekend naar rato van het gewogen gemiddelde van de resterende levensduur van de verworven afschrijfbaar vaste activa. Het gedeelte van de negatieve goodwill dat hoger is dan de bovengenoemde reële waarde, wordt direct ten gunste van het resultaat gebracht.

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

uit- oefenen met kapitaalbelangen of doordat Zadkine medewerkers bestuursfuncties uitoefenen in andere rechtspersonen. Deze bestuursfuncties komen voort uit het uitoefenen van hun functies binnen Zadkine.

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

8.4.2 Grondslagen van 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 staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover: een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

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.

Immateriële en materiele vaste activa

De immateriële en materiele vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

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

In het geval dat belangrijkste bestanddelen 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 vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

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

Indien de verwachting omtrent de afschrijvingsmethode, gebruiksduur en/of restwaarde in de loop van de tijd wijzigingen ondergaat, worden zij als een schattingswijziging verantwoord.

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. Indien voor een materieel vast actief sprake is van kosten van herstel en deze verplichting wordt veroorzaakt door het neerzetten van het actief, worden deze kosten van herstel opgenomen als onderdeel van de boekwaarde van het actief, en gelijktijdig wordt een voorziening opgenomen voor hetzelfde bedrag. De kosten van herstel als onderdeel van de boekwaarde worden verwerkt tegen de contante waarde van de verplichting.

Bijzondere waardeverminderingen

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 bedrijfswaarde is de geschatte contante waarde van de toekomstige nettokastromen die het actief naar verwachting zal genereren. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

Na de verantwoording van een bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies 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

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

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend op het zakelijk en operationele beleid, 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. Voor de bepaling of sprake is van invloed van betekenis worden de financiële instrumenten die potentiële stemrechten bevatten, indien deze economische betekenis hebben, mede in aanmerking genomen.

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 incurantheid, of tegen lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten.

Financiële instrumenten

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

Risico's

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

Kredietrisico

Vorderingen zijn niet geconcentreerd bij één of enkele afnemers. Kredietrisico's zijn daarom beperkt.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is over het algemeen sprake van een vast rentepercentage tot einde looptijd. Zadkine heeft daarom geen afgeleide financiële instrumenten ingezet om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Valutarisico

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

Prijsrisico

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

Liquiditeitsrisico

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

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

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen.

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, blijf-kans 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 regeling seniorenverlof (met ingang van de cao 2014), genaamd duurzame inzetbaarheid, moeten voldoen aan de volgende voorwaarden: de werknemer is tenminste 57 jaar en tenminste vijf jaar in dienst van een werkgever die valt onder de cao-mbo en heeft een

werktijdfactor van minimaal 0,4. Het verlof betreft 170 uur per jaar. In 2022 is de cao-regeling uitgebreid met het recht op seniorenverlof 5 jaar voorafgaand aan de AOW-leeftijd. Het verlof in deze aanvullende regeling is 340 uur per jaar.

Voorziening verlieslatende activiteiten

Deze voorziening betreft voorziene verlieslatende activiteiten. Eind 2024 en per eind 2023 is er geen sprake van verlieslatende activiteiten.

Voorziening transitievergoeding Wet Arbeidsmarkt in Balans

Deze voorziening betreft een inschatting van de te betalen transitievergoeding aan medewerkers met een tijdelijk dienstverband die eind 2024 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.

8.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemene grondslagen ten aanzien van 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 staat van baten en lasten 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 staat van baten en lasten 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 staat van baten en lasten 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 staat van baten en lasten 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.

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.

8.4.4 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

bepkeringen 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 aankoopprijs in aftrek gebracht.

Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen 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.

8.4.5 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.

8.4.6 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.

8.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2024

8.5.1 Materiële vaste activa

(x € 1.000)	31-dec-2024	31-dec-2023
ACTIVA		
1a. Immateriële vaste activa		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Immateriële vaste bedrijfsactiva	1.996	2.700
Immateriële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op immateriële vaste activa	719	935
Totaal immateriële vaste activa	2.715	3.635
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
Boekwaarde per 1 januari	3.635	4.254
Bij: investeringen	493	880
Af: afschrijvingen	1.287	1.371
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	126	128
Boekwaarde per 31 december	2.715	3.635
1b. Materiële vaste activa		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	67.416	66.188
Machines en installaties	11.317	9.268
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	11.832	8.746

(x € 1.000)	31-dec-2024	31-dec-2023
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	5.996	7.862
Totaal materiële vaste activa	96.561	92.064
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
Boekwaarde per 1 januari	92.064	82.056
Bij: investeringen	12.986	18.762
Bij: herwaarderingen	0	0
Af: afschrijvingen	8.540	7.707
Af: bijzondere waardeverminderingen	-112	226
Af: desinvesteringen	60	821
Boekwaarde per 31 december	96.561	92.064

Toelichting:

Met ingang van 2024 worden de immateriële vaste activa apart van de materiele vaste activa verantwoord. Om die reden zijn ook de vergelijkende cijfers 2023 aangepast.

De immateriële vaste activa hebben uitsluitend betrekking op geactiveerde uitgaven met betrekking tot software.

Voor een nadere specificatie van het verloop per activagroep wordt verwezen naar de mutatieoverzichten onder 8.5.10.

De materiele vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de langlopende schulden onder 8.5.11

Overzicht langlopende schulden.

De investeringen materiele vaste activa hebben betrekking renovaties en verbouwingen (€ 7,4 mln.), meubilair en inventaris (€ 1,9 mln.) en ICT (€ 4,2 mln.)

8.5.2 Voorraden

(x € 1.000)	31-dec-2024	31-dec-2023
2. Voorraden		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Edelmetalen en gereedschappen	38	38
Voorraad restauratieve voorzieningen	14	14
Totaal voorraden	52	52

Toelichting:

Een voorziening voor incourantheid wordt niet noodzakelijk geacht.

8.5.3 Debiteuren en overige vorderingen

(x € 1.000)	31-dec-2024	31-dec-2023
3. Debiteuren en overige vorderingen		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vorderingen op debiteuren	2.473	1.970
Vorderingen op studenten	687	328
Overige vorderingen	414	169
Vooruitbetaalde kosten	2.734	2.214
Overige overlopende activa	610	604
Voorziening oninbaarheid	-501	-410
Totaal debiteuren en overige vorderingen	6.417	4.875

Toelichting:

De toename van vorderingen op debiteuren is het gevolg van de facturatie eind 2024 van bedrijfsgerichte trajecten welke in tweede helft van 2024 hebben plaatsgevonden. De vordering op studenten is toegenomen vanwege het aanbieden door Zadkine van betalen in termijnen inzake schoolkosten sinds het schooljaar 2024/2025. Daarvoor werd betalen in termijnen gefaciliteerd door onze partner inzake de inning van deze kosten.

De vooruitbetaalde kosten hebben voornamelijk betrekking op huur van gebouwen, softwarelicenties en andere IT-kosten. De toename in 2024 is het gevolg van timing van ontvangen facturen, nieuwe overeenkomsten en prijsstijgingen.

Onder de post debiteuren en overige vorderingen zijn geen posten inbegrepen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

8.5.4 Liquide middelen

(x € 1.000)	31-dec-2024	31-dec-2023
4. Liquide middelen		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bankrekeningen	37.857	23.561
Kassen	2	9
Kruisposten	0	-6
Totaal liquide middelen	37.859	23.564

Toelichting:

Er is een bankgaranties afgegeven voor € 198K. Verder zijn de liquide middelen vrij beschikbaar.

8.5.5 Groepsvermogen

(x € 1.000)	31-dec-2024	31-dec-2023
5. Groepsvermogen		
<i>Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:</i>		
Publiek gefinancierd vermogen	35.765	32.852
Vermogen ontstaan uit private activiteiten	11.101	11.101
Totaal groepsvermogen	46.866	43.953

(x € 1.000)	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
Publiek gefinancierd vermogen				
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Publiek gefinancierd vermogen	32.852	2.913	0	35.765
Totaal kapitaal	32.852	2.913	0	35.765
Vermogen ontstaan uit private activiteiten				
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Vermogen ontstaan uit private activiteiten	11.101	0	0	11.101
Totaal bestemmingsreserves	11.101	0	0	11.101

Toelichting:

Met ingang van 2023 wordt het volledige geconsolideerde resultaat van Zadkine toegevoegd aan het publiek gefinancierd vermogen. Hierdoor zijn het publiek gefinancierd vermogen en het vermogen ontstaan uit private activiteiten per 31-12-2023 aangepast.

8.5.6 Voorzieningen

(x € 1.000)	Saldo per 1-jan-2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2024
6. Voorzieningen					
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>					
Wachtgelden	2.753	1.250	1.019	-	2.984
Transitievergoeding	456	407	456	-	407
Sociaal Plan 2012	40	10	50	-	0
Seniorenverlof	5.870	-	500	566	4.804
Sociaal plan 2013	6	4	10	-	0
Jubileumuitkering	1.409	-	102	109	1.198
Educatie 2010	182	85	116		151
Totaal voorzieningen	10.716	1.756	2.253	675	9.544

(x € 1.000)	31-dec-2024	31-dec-2023
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.225	2.484
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	7.319	8.232
hiervan > 5 jaar	2.038	2.404

Toelichting per categorie voorziening

Bij grondslagen voor waardering en resultaatbepaling is een toelichting opgenomen op de aard van de voorzieningen. Voorzieningen worden jaarlijks herijkt.

8.5.7 Langlopende schulden

(x € 1.000)	31-dec-2024	31-dec-2023
PASSIVA		
7. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Schulden uit hoofde van schatkistbankieren bij het Ministerie van Financien	44.630	28.050
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	44.630	28.050
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>		
Stand per 1 januari	30.470	23.860
Bij: nieuwe leningen	20.000	8.600
Af: aflossingen	2.420	1.990
Boekwaarde per 31 december	48.050	30.470
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	3.420	2.420
Stand langlopende schulden per 31 december	44.630	28.050

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

(x € 1.000)	31-dec-2024	31-dec-2023
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	3.420	2.420
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	44.630	28.050
hiervan > 5 jaar	30.950	18.370

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar 8.5.11 Overzicht langlopende schulden. 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 2024 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 € 57 miljoen op diverse panden. Zoals gebruikelijk is bij het verstrekken van leningen in het kader van de Wet geïntegreerd middelenbeheer, heeft het ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in het kader van deze financiering een garantstelling uitgewerkt voor het ministerie van Financiën.

Begin 2023 is een aanvullende schatkistlening aangetrokken van € 20 mln. Deze lening is afgeroepen in september 2024. Looptijd 20 jaar, jaarlijks 1 € mln. af te lossen, tegen een rente van 2,5%.

Zie voor aanvullende informatie over de lopende leningen paragraaf 8.5.11.

8.5.8 Overige kortlopende schulden

(x € 1.000)	31-dec-2024	31-dec-2023
8. Kortlopende schulden		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Crediteuren	6.909	5.983
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	3.420	2.420
Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.023	6.568
Schulden terzake pensioenen	1.749	1.634
Nog te betalen salarissen (eenmalige uitkering)	79	114
<u>Overige schulden:</u>		
Te verrekenen met ROC Albeda College inzake VAVOR	698	687
Te verrekenen met ROC Albeda College inzake TCR	208	1.135
<u>Nog te betalen kosten:</u>		
Rente	309	145
<u>Vooruitontvangen opbrengsten:</u>		
Studentbijdragen	586	834
Geoormerkte subsidies Ministerie van OCW	4.424	4.479
Bijdragen gemeenten, provincies, overige	1.765	1.609
Vooruitgefactureerde bedragen contractenonderwijs	562	832
Vakantiegeld en vakantiedagen	7.615	6.945
Doorbetalingsverplichting langdurige zieken en transitievergoedingen	1.215	1.608
<u>Overige overlopende passiva:</u>		
Energie en heffingen	1.453	1.148

(x € 1.000)	31-dec-2024	31-dec-2023
Te betalen ICT	79	131
Cursusgeld	25	25
Overige overlopende passiva	4.445	5.173
Totaal overige kortlopende schulden	42.564	41.470

Toelichting

De post crediteuren is toegenomen vanwege prijsstijgingen van inkoop en door een toename van vooruitbetalingen.

De aflossingsverplichting voor komend boekjaar neemt toe met € 1 mln. zijnde de jaarlijkse aflossing van de per september 2024 opgenomen lening van € 20 mln.

Te verrekenen inzake VAVOR betreft het aandeel van Albeda in het resultaat VAVOR 2024.

Te verrekenen inzake TCR betreft het aandeel van Albeda in het resultaat TCR 2024 over de maand december 2024. Het te verrekenen bedrag is lager dan per eind 2023. Eind 2023 dienden nog twee maanden (november en december) te worden verrekend. Daarnaast wordt de afname van deze verplichting verklaard door een daling van de bekostiging die Zadkine in 2024 voor TCR heeft ontvangen, welke met Albeda moet worden verrekend.

De doorbetalingsverplichting langdurige zieken en transitievergoedingen betreft een inschatting van loon dat Zadkine moet doorbetalen, zonder dat hier een arbeidsprestatie tegenover staat. De daling wordt met name veroorzaakt door een lagere verplichting uit hoofde van te betalen transitievergoedingen.

Overige overlopende passiva betreffen ontvangen prestaties waar nog geen factuur voor ontvangen is. De afname Overige overlopende passiva wordt veroorzaakt door een daling van een aantal opgenomen reserveringen. Onder andere betreffende herontwerp van organisatie voor € 200k en voor herstelkosten pand Frankendaal voor € 250k.

8.5.9 Niet uit de balans blijkend

Niet uit de balans blijkende vordering

Vanuit de Regeling compensatie transitievergoeding heeft Zadkine, onder voorwaarden, recht op compensatie vanuit het UWV van betaalde transitievergoedingen aan langdurig arbeidsongeschikte werknemers vanaf 1 april 2020. Ervaringscijfers laten zien dat ruim 90% van deze transitievergoedingen gecompenseerd wordt.

Huurverplichtingen

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

- 2025: € 3,3 miljoen
- 2026: € 2,8 miljoen
- 2027: € 2,8 miljoen
- 2028: € 2,6 miljoen
- 2029 en verder: € 32,3 miljoen (2023 32,2 miljoen)

Zadkine heeft per ultimo 2024 circa € 3 mln aan investeringsverplichtingen die in 2025 worden afgewikkeld (ultimo 2023: € 1,2 mln.).

Bankgaranties

Per eind 2024 is één bankgarantie afgegeven van € 198k. Dit gaat om de huur van het pand mr. Kesperstraat te Schoonhoven.

Fiscale eenheid

Zadkine vormt met ValentineZ B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Op grond van de Invorderingswet zijn Zadkine en de met haar gevoegde dochteronderneming ieder hoofdelijk aansprakelijk voor door de combinatie verschuldigde belasting. De belastinglast wordt via de rekening-courantverhouding afgerekend.

8.5.10 Mutatieoverzicht vaste activa

(x € 1.000)	Software	Software in uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
A. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA			
Stand per 1 januari 2024			
- aanschafwaarde	10.533	934	11.467
- cumulatieve afschrijvingen	-7.833	0	-7.833
Boekwaarde per 1 januari 2024	2.700	934	3.635
Mutaties in het boekjaar			
- investeringen	0	493	493
- herwaarderingen			
- ingebruikname	582	-582	0
- afschrijvingen	-1.287	0	-1.287
- overige mutaties	0	0	0
- terugname geheel afgeschreven activa			
aanschafwaarde	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0
- desinvesteringen			
aanschafwaarde	-296	-126	-421
cumulatieve afschrijvingen	296	0	296
per saldo	0	-126	-126
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-705	-215	-920
Stand per 31 december 2024			
- aanschafwaarde	10.820	719	11.539
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	-8.824	0	-8.824
Boekwaarde per 31 december 2024	1.996	719	2.715
Afschrijvingspercentage	20,0%	n.v.t.	

(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. MATERIËLE VASTE ACTIVA					
Stand per 1 januari 2024					
- aanschafwaarde	138.992	4.978	38.441	2.884	185.296
- cumulatieve afschrijvingen	-63.537	0	-29.696	0	-93.232
Boekwaarde per 1 januari 2024	75.456	4.978	8.746	2.884	92.064
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	3.284	4.067	3.961	1.675	12.986
- herwaarderingen					
- ingebruikname	4.836	-4.836	2.730	-2.730	0
- afschrijvingen	-4.842	0	-3.698	0	-8.540
- overige mutaties	1	0	93	18	112
- terugname geheel afgeschreven activa					
aanschafwaarde	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
- desinvesteringen					
aanschafwaarde	0	-46	0	-14	-61
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
per saldo	0	-46	0	-14	-61
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	3.278	-815	3.086	-1.051	4.497
Stand per 31 december 2024					
- aanschafwaarde	147.082	4.163	45.133	1.833	198.210
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	-68.349	0	-33.301	0	-101.650
Boekwaarde per 31 december 2024	78.734	4.163	11.832	1.833	96.561
Afschrijvingspercentage	2,5% - 20%	n.v.t.	10% - 33,33%	n.v.t.	

8.5.11 Overzicht langlopende schulden

Leninggever	Afsluitdatum	Hoofdsom € 1.000	Totale looptijd in jaren	Soort lening	Werkelijke rente %	Restschuld 31 december 2023 € 1.000	Nieuwe leningen in 2024 € 1.000	Aflossing in 2024 € 1.000	Restschuld 31 december 2024 € 1.000	Restschuld over 5 jaar € 1.000	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflossingswijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden
Ministerie van Financiën	20-dec-12	20.000	20	Hypothecair	1,87%	9.000	0	1.000	8.000	3.000	8	lineair	1.000	Onroerend goed
Ministerie van Financiën	15-jul-16	19.800	20	Hypothecair	0,61%	12.870	0	990	11.880	6.930	11	lineair	990	Onroerend goed
Ministerie van Financiën	18-dec-23	8.600	20	Hypothecair	3,04%	8.600	0	430	8.170	6.020	19	lineair	430	Onroerend goed
Ministerie van Financiën	1-sep-24	20.000	20	Hypothecair	2,50%	0	20.000	0	20.000	15.000	20	lineair	1.000	Onroerend goed
Totaal						30.470	20.000	2.420	48.050	30.950			3.420	
Waarvan kortlopend						2.420			3.420					
Waarvan langlopend						28.050			44.630					
Looptijd > 5 jaar						18.370			30.950					

8.5.12 Ontwikkelingen in 2024

Hieronder volgt een toelichting op de ontwikkelingen in 2024 van de balans, staat van baten en lasten en kasstromen ten opzichte van de begroting en het voorgaand jaar.

Algemeen

Het jaar 2024 is afgesloten met € 2,9 mln. positief resultaat (begroot: € 0,6 mln.). Het resultaat is toegevoegd aan het eigen vermogen.

In de paragrafen hierna worden de ontwikkelingen gedurende 2024 ten opzichte van de begroting 2024 en ten opzichte van voorgaand jaar toegelicht. Gedetailleerde informatie is opgenomen in de andere paragrafen van de jaarrekening 2024.

Ontwikkeling van de balansposities Geconsolideerde balans

(x € 1.000.000)	Ultimo 2024	Begroot 2024	Ultimo 2023
ACTIVA			
Vaste activa			
Vaste activa	99	108	96
Liquide middelen	38	29	24
Overige vlottende activa	7	3	5
Totaal activa	144	140	124
PASSIVA			
Eigen vermogen	47	45	44
Voorzieningen	10	13	11
Langlopende schulden	45	45	28
Kortlopende schulden	43	37	42
Totaal Passiva	144	140	124

Afwijkingen realisatie 2024 versus begroting 2024 en versus realisatie 2023

Materiele vaste activa: blijven achter op de begroting omdat de begrote investeringsuitgaven in het tijdvak 2024 niet zijn gerealiseerd en worden doorgeschoven naar 2025.

Liquide middelen: zijn hoger dan begroot door de uitgestelde investeringsuitgaven en - aanvullend hierop - fors hoger dan 2023 door de in 2024 opgenomen lening van € 20 mln.

Eigen Vermogen: neemt toe met het resultaat over 2024. Voorzieningen nemen af door een niet begrote aanpassing van de voorziening seniorenverlof.

Langlopende schulden: nemen toe door de (wel) begrote opname lening van € 20 mln. in 2024.

Kortlopende schulden: zijn hoger dan begroot door de toename van Crediteuren, het opnemen van aflossingsverplichting van € 1 mln. in 2025 van de betreffende de nieuw opgenomen lening en het voor € 1,3 mln. in 2024 niet gebruiken van de in 2023 opgenomen reservering herontwerp organisatie.

Ontwikkeling van de resultaten

Geconsolideerde Staat van baten en lasten

(x € 1.000.000)	Ultimo 2024	Begroot 2024	Ultimo 2023
OPBRENGSTEN			
Rijks- en Overige Bijdragen	187,0	179,4	189,0
Opbrengsten werken voor derden	6,5	6,0	4,0
Overige opbrengsten	4,1	1,6	3,9
Totaal opbrengsten	197,6	187,0	196,9
KOSTEN			
Personele lasten	152,1	143,7	146,1
Afschrijvingen	9,8	10,6	9,1
Huisvestingslasten	14,1	15,1	17,5
Overige materiële lasten	19,0	16,8	19,6
Totaal kosten	195,0	186,2	192,3
Resultaat voor Financiële baten en lasten	2,6	0,8	4,6
Financiële baten en lasten	0,3	-0,2	0,3
Totaal resultaat	2,9	0,6	4,9

Afwijkingen realisatie 2024 versus begroting 2024 en versus realisatie 2023

Rijksbijdrage: is hoger dan begroot door met name een (deels niet begroot) positief effect uit de voorjaarsnota in verband met compensatie van loon- en prijseffecten 2024. Ondanks de toename van de rijksbijdrage in 2024 door loon- en prijscompensatie, ligt deze bijdrage in lijn met 2023. Dit wordt verklaard door de resultaatsafhankelijke kwaliteitsgelden-2023 ad € 7,3 mln welke in 2023 als bate zijn verantwoord. Zie ook paragraaf 8.6.1 Rijksbijdragen.

Opbrengsten werken voor derden en overige opbrengsten: zijn hoger dan begroot en hoger dan 2023 door hogere huuropbrengsten en hogere opbrengsten uit bedrijfsgerichte trajecten.

Personele lasten: zijn hoger dan begoot en hoger dan 2023 door de (deels niet begrote) cao-loonstijging in 2024. Dit wordt in 2024 gecompenseerd door de hierboven genoemde extra rijksbijdrage uit de voorjaarsnota.

Huisvestingslasten: zijn lager dan begroot en ook lager dan 2023 door prijsdalingen van Energie.

Overige materiële lasten: zijn hoger dan begroot door prijsstijgingen en hogere kosten les- en studiemateriaal die deels worden doorbelast aan studenten.

Ontwikkeling van de kasstromen

Geconsolideerd Kasstroomoverzicht

(x € 1.000.000)	Ultimo 2024	Begroot 2024	Ultimo 2023
Resultaat	2,9	0,6	4,9
Afschrijvingen	9,8	10,7	9,1
Mutaties voorzieningen	-1,2	0,5	0,2
Mutaties werkkapitaal	-3,1	-0,6	6,6
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	8,4	11,2	20,8
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investeringsen	-11,8	-17,6	-19,6
Desinvesteringsen	0,2	0,0	1,2
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-11,6	-17,6	-18,4
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opname lening	20,0	20,0	8,6
Aflossing	-2,5	-2,4	-2,0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	17,5	17,6	6,6
Mutatie liquide middelen	14,3	11,2	9,0
Beginsaldo liquide middelen	23,6	17,9	14,6
Mutatie liquide middelen	14,3	11,2	9,0
Eindsaldo liquidemiddelen	37,9	29,1	23,6

Afwijkingen realisatie 2024 versus begroting 2024 en realisatie 2023

De belangrijkste ontwikkelingen in 2024 zijn

- Aantrekken (begrote) lening van € mln 20 mln. in september 2024.
- De investeringsuitgaven 2024 zijn lager dan begroot door doorschuif naar 2025.
- De mutatie werkkapitaal 2023 is hoger (positief effect op de liquiditeit) dan de mutatie werkkapitaal 2024. Dit wordt veroorzaakt door de forse toename van de kortlopende schulden per eind 2023 ten opzichte van 2022.

8.6 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

BATEN

8.6.1 Rijksbijdragen

(x € 1.000)	2024	2023
BATEN		
9. Rijksbijdragen		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Lumpsum rijksbijdrage	157.746	151.004
Effect verwerking TCR/VAVOR	-4.744	-4.447
<u>Niet geormerkte rijksbijdrage:</u>		
Kwaliteitsgelden	25.445	27.626
Convenant leerkracht van Nederland	0	5.508
<u>Geormerkte rijksbijdrage:</u>		
Zij-instroom	908	760
Lerarenbeurs / studieverlof	144	149
Flexibel beroepsonderwijs	60	148
Inhaal programma NPO	457	755
RIF	250	248
Maatschappelijke diensttijd	96	
Overige	78	128
Totaal	180.440	181.879

Toelichting

De rijksbijdrage is gebaseerd op de bekostigingsbrieven van het Ministerie van OCW. De toename wordt met name verklaard door loon- en prijscompensatie.

Het effect van de verwerking van TCR en VAVO wordt veroorzaakt door een verschil tussen de ontvangst door Zadkine van de rijksbekostiging samenhangend met TCR en VAVO en het 60% aandeel op de totale rijksbekostiging van TCR en VAVO dat Zadkine op grond van de samenwerkingsovereenkomsten met Albeda heeft.

Een nieuw stramien voor kwaliteitsgelden (werkagenda) loopt van 2024 tot en met 2027. Het totale in 2024 verantwoorde bedrag van € 25,4 mln is in 2024 ontvangen en bestaat uit drie componenten.

- € 13,4 mln. heeft betrekking op diverse kwaliteitsafspraken, inclusief practoraten. Het betreft het voormalige Investeringsbudget.
- € 6,2 mln heeft betrekking op kleinere groepsgrote voor niveau-2 teneinde voor dit niveau begeleiding te versterken en de stap naar werk of vervolgonderwijs te ondersteunen.
- € 5,8 mln. heeft betrekking op 'Carrière perspectief', een component dat als de opvolger van het programma 'Convenant leerkracht van Nederland' kan worden beschouwd, dat per eind 2023 beëindigd is.

De doelstellingen van de drie delen zijn opgenomen in de Zadkine kwaliteitsagenda en worden gemonitord op voortgang en realisatie.

Voor vergelijkingsdoeleinden: In 2024 is – exclusief het deel 'carrière perspectief' (in 2023 ontvangen onder de noemer Convenant leerkracht van Nederland) - een bedrag verantwoord van (€ 25,4 mln. -/- 5,8 mln.) € 19,6 mln.

In 2023 is een bedrag van € 27,6 verantwoord. Het verschil ad € 8 mln. wordt verklaard door de verantwoording in 2023 van de resultaatafhankelijke kwaliteitsgelden ad € 7,3 mln.

Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is gestart in 2020 met als doel het terugdringen of voorkomen van achterstanden bij studenten als gevolg van de coronapandemie. Het zwaartepunt van deze inspanningen lag in 2021. Vanaf 2023 vindt alleen nog het programma Nazorg plaats. In 2024 is € 457.000 besteed aan activiteiten NPO. Deze activiteiten in 2024 bestonden overwegend uit coaching en telefonisch contact met alumni en het aanbod van workshop aan doorstromers. Doelstellingen met betrekking tot uit te voeren activiteiten zijn behaald. Eind 2024 is nog een te besteden bedrag gereserveerd van € 763.000 voor inzet in 2025, het jaar waarin dit programma eindigt.

8.6.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies

(x € 1.000)	2024	2023
10. Overige overheidsbijdragen en subsidies		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
<u>Bijdragen Educatie</u>		
WEB/TKV Rotterdam (Educatie)	1.042	1.095
<u>Overige gemeentelijke bijdragen</u>		
Future Capital / Studenten Welzijn	243	325
VSV Convenant	204	234
Plusvoorzieningen	1.418	1.463
ZAT/Schoolmaatschappelijk werk	427	399
ROB	283	327
Studentenpsycholoog	173	139
Vaccinatie plaatsen	143	144
Erasmusplus	181	
Armoedefunctionars	112	
Datacoalitie	168	
Baten TCR	0	-40
Overig	0	10
Overige overheidsbijdragen	239	220
Totaal	4.633	4.316

Toelichting

Voor vergelijkingscijfers zijn de baten ValentineZ 2023 niet meer verantwoord onder de Overige overheidsbijdragen en subsidies, maar onder de baten Werken in opdracht van derden. Het effect hiervan op de verantwoorde Overige overheidsbijdragen 2023 is € 1.166k (lagere baten). Zie ook paragraaf 8.6.3 Werken in opdracht van derden.

Baten Erasmusplus komen voort uit hogere bestedingen en het – om deze reden - sinds 2024 het via de staat van baten lasten laten lopen van bijbehorende kosten en opbrengsten.

Baten Armoedefunctionaris komen voort uit activiteiten die reeds de voorgaande jaren zijn gestart en die in 2024 als bate verantwoord kunnen worden.

Baten Datacoalitie zijn het gevolg van het penvoerderschap in 2024 van Zadkine van dit samenwerkingsverband tussen mbo-scholen.

8.6.3 Werken in opdracht voor derden

(x € 1.000)	2024	2023
11. Opbrengsten werk in opdracht van derden		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Werk in opdracht voor derden	6.491	5.208
Totaal	6.491	5.208

Toelichting

Voor vergelijkingsdoeleinden is het bedrag 2023 aangepast met een toename van € 1.166k. Het betreft de omzet van ValentineZ welke met ingang van 2024 verantwoord wordt in de categorie Werken in opdracht voor derden en niet meer onder de categorie Overige overheidsbijdragen en subsidies. De reden hiervan is dat deze omzet overwegend gerealiseerd wordt bij non-(semi) overheidsinstellingen.

De toename in van de bate Werken in opdracht van derden 2024 wordt veroorzaakt en door een groei van de omzet van bedrijfsgerichte trajecten bij Zadkine en door een stijging van de bijdrage van VO-scholen bij VAVO.

8.6.4 Overige opbrengsten

(x € 1.000)	2024	2023
12. Overige opbrengsten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Opbrengsten uit verhuur van locaties	1.490	854
Detacheringsopbrengsten	401	285
Diverse overige opbrengsten	2.170	2.725
Totaal	4.061	3.864

Toelichting

De Opbrengsten uit verhuur nemen met name toe als gevolg van een forse stijging van de afrekening servicekosten Eikenlaan in 2024 als gevolg van hogere energielasten. De afname van de Diverse overige opbrengsten wordt met name verklaard door het in 2023 verantwoord van de incidentele boekwinst verkoop Koperpad op deze regel. Deze daling wordt deels gecompenseerd door hogere studenten bijdrage voor leermiddelen en excursies.

LASTEN

8.6.5 Personeelskosten

(x € 1.000)	2024	2023
13. Personeelskosten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Lonen en salarissen	107.320	98.966
Sociale lasten	15.903	14.411
Pensioenpremies	14.909	13.837
Ontvangen uitkeringen	-1.044	-813
<u>Andere personeelskosten:</u>		
Dotaties / vrijvallen personele voorzieningen	119	1.395
Overige personele kosten	2.195	4.516
Subtotaal	139.402	132.312
Personeel niet in loondienst	12.741	13.746
Totaal personeelskosten	152.143	146.058
(IN FTE/WTF)	2024	2023
SPECIFICATIE GEMIDDELD AANTAL PERSONEELSLEDEN		
Onderwijzend personeel (OP)	742	755
Bijzonder ondersteunend beheerspersoneel (BOBP)	204	195
Totaal primair proces	946	950
Algemeen ondersteunend beheerspersoneel (AOBP)	547	561
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	1.493	1.511
Waarvan in loondienst	1.476	1.495
Waarvan ingehuurd	17	16

Toelichting

De toename van lonen en salarissen komt voort uit een prijs- en hoeveelheidseffect.

Het prijseffect is ca € 9,6 mln., als gevolg van de cao-stijgingen per 1 januari en 1 juni 2024 - samen 6,95% -, eenmalige uitkeringen in augustus en oktober 2024 en extra periodieken in de schaal.

De afname van het aantal medewerkers in loondienst heeft een afname van de loonkosten tot gevolg van ca € 1,2 mln.

Op de regel Overige personele kosten wordt met ingang van 2023 het Albeda aandeel in de personele lasten VAVO verantwoord. Deze lasten worden in rekening gebracht bij Albeda en verlagen daardoor op deze regel de personele lasten Zadkine. De personele inzet bij VAVO in 2024 is toegenomen met € 1,4 mln., met als gevolg lagere personele lasten voor Zadkine. Verder zijn de kosten (na)scholing in 2024 met ca. € 0,6 mln. afgenomen.

8.6.6 Afschrijvingen

(x € 1.000)	2024	2023
14. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
<u>Afschrijvingen:</u>		
Immateriële vaste activa	1.287	1.371
Gebouwen en terreinen	4.842	4.423
Inventaris en apparatuur	3.697	3.284
Totaal afschrijvingen	9.826	9.078

Toelichting

Met ingang van 2024 worden de immateriële vaste activa apart weergegeven en worden ook de hierop betrekking hebbende afschrijvingskosten apart weergegeven. De vergelijkende cijfers 2023 zijn hiervoor aangepast.

8.6.7 Huisvestingslasten

(x € 1.000)	2024	2023
15. Huisvestingskosten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Huur	4.153	4.518
Verzekeringen	331	279
Onderhoud	1.892	2.403
Energie- en water	3.359	5.997
Schoonmaakkosten	2.507	2.584
Belastingen en heffingen	800	699
Overige	1.029	1.037
Totaal	14.071	17.517

Toelichting

Huurlasten nemen af als gevolg van de koop eind 2023 van Campusplein, tot dat moment een huurlocatie. Deze daling van lasten wordt voor een deel gecompenseerd door de huur van enkele kleinere nieuwe locaties

Onderhoudskosten waren in 2023 eenmalig hoog door een reservering herstel huurpanden.

Energielasten zijn aanzienlijk gedaald in 2024 door lagere tarieven voor gas en elektriciteit. Het verbruik ligt in lijn met voorgaande jaren.

8.6.8 Overige bedrijfskosten

(x € 1.000)	2024	2023
16. Overige bedrijfskosten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Administratie en beheerskosten	3.477	3.647
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	13.128	11.520
Dotaties en vrijval voorzieningen	9	10
Overige algemene kosten	2.412	4.422
Totaal overige bedrijfskosten	19.026	19.599

Toelichting

Kosten van Inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn toegenomen door prijsstijgingen en een toename van de kosten les- en studiemateriaal. De overige algemene kosten zijn afgenomen als gevolg van de eenmalig geboekte kostenpost in 2023 betreffende reservering herontwerp organisatie.

8.6.9 Financiële baten en lasten

(x € 1.000)	2024	2023
17. Financiële baten en lasten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Rentebaten	1.068	660
Subtotaal financiële baten	1.068	660
Rentelasten	694	298
Subtotaal financiële lasten	694	298
Totaal financiële baten en lasten	374	362

Toelichting

De rentebaten nemen toe door de ontvangen rente op het rekeningcourant saldo bij de Schatkist. Het rentetarief dat gekoppeld is aan de markttrente, lag in 2024 gemiddeld hoger dan in 2023. Daarnaast zijn de rentedragende liquiditeiten toegenomen door de opname van de lening van € 20 mln. begin september 2024

Rentelasten hebben betrekking op de rente over de langlopende leningen. Zij nemen toe door de opgenomen lening per december 2023 van € 8,6 mln en door de opgenomen lening per september 2024 van € 20 mln.

8.6.10 Belastingen

(x € 1.000)		2024	2023
18. Belastingen			
<i>De specificatie is als volgt:</i>			
Vennootschapsbelasting ValentineZ		-57	-34
Totaal belastingen		-57	-34

Toelichting:

Dit betreft de vennootschapsbelasting over het resultaat van ValentineZ BV.

8.6.11 Honoraria accountant

(x € 1.000)		2024	2023
19. Honoraria accountant			
<i>De honoraria van de accountant over 2022 zijn als volgt:</i>			
1. Controle van de jaarrekening		200	204
2. Overige controlewerkzaamheden		39	63
Totaal honoraria accountant		239	267

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 2023 respectievelijk 2024, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

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.

8.7 WNT-VERANTWOORDING 2024

De WNT is van toepassing op Zadkine. Het voor Zadkine toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 233.000 op basis van het bezoldigingsmaximum in het onderwijs, klasse G. De complexiteitspunten per criterium:

1. Totale baten van het kalenderjaar t-2 = 2022	9
2. Het aantal leerlingen, deelnemers of mbo en vavo studenten van het kalenderjaar t-2 = 2022	4
3. Gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren t-2 = 2022	5
Totaal	18

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

Bedragen x € 1	M. de Vries	A. Ramawadh	J.A. Lokker
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling 2024	1-1-2024 - 31-12-2024	1-1-2024 - 18-07-2024	1-1-2024 - 31-12-2024
Omvang dienstverband	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	202.710	99.791	165.954
Beloningen betaalbaar op termijn	23.838	12.921	23.603
<i>Subtotaal</i>	226.548	112.712	189.557
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	233.000	127.322	233.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen	0	0	0
Totale bezoldiging	226.548	112.712	189.557
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2023			
Functiegegevens	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur

Bedragen x € 1	M. de Vries	A. Ramawadh	J.A. Lokker
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1-1-2023 - 31-12-2023	1-1-2023 - 31-12-2023	1-1-2023- 31-12-2023
Omvang dienstverband 8 (in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	193.641	163.214	158.721
Beloningen betaalbaar op termijn	22.971	22.775	22.764
<i>Subtotaal</i>	216.612	185.989	181.485
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	223.000	223.000	223.000
Totale bezoldiging	216.612	185.989	181.485

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Bedragen x € 1	A. Ramawadh
Functiegegevens	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Lid College van Bestuur
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2024
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	22.978
Individueel toepasselijk maximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	22.978
Waarvan betaald in 2024	22.978
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.

Met de heer Ramawadh is geen uitkering wegens beëindiging van het dienstverband overeengekomen. Het verantwoorde bedrag ziet toe op de bezoldiging over de periode waarin de topfunctionaris - vooruitlopend op de beëindiging van het dienstverband - geen taken meer heeft vervuld. Dit in verband met de sluiting van Zadkine in de zomervakantie. Dit bedrag wordt op grond van artikel 2.10, derde lid, WNT aangemerkt als uitkering wegens beëindiging vanwege het dienstverband.

Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	J.A. Gennissen	L.H. Barg	A.A.L.M. Lombarts	T. Yazir	C.L. Berg
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1-1-2024 - 31-12-2024	1-1-2024 - 31-12-2024	1-1-2024 - 31-12-2024	1-1-2024 - 31-12-2024	1-1-2024 - 31-12-2024
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	20.683	14.866	14.866	14.866	14.866
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300
-/- Onverschuldigd betaald bedrag			-	-	-
Totale bezoldiging	20.683	14.866	14.866	14.866	14.866
Totale bezoldiging	20.683	14.866	14.866	14.866	14.866
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.
Gegevens 2023					
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1-1-2023 - 31-12-2023	1-1-2023 - 31-12-2023	1-1-2023 - 31-12-2023	1-1-2023 - 31-12-2023	1-1-2023 - 31-12-2023
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	19.849	14.267	14.267	14.267	14.267
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300	22.300	22.300

Bedragen x € 1	S.T. Bennebroek	F. de Nijs
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1-1-2024 - 31-12-2024	1-1-2024 - 31-12-2024
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	14.866	14.866
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	23.300	23.300
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Totale bezoldiging	14.866	14.866
Totale bezoldiging	14.866	14.866
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2022		
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1-1-2023 - 31-12-2023	1-1-2023 - 31-12-2023
Bezoldiging		
Totale bezoldiging	14.267	14.267
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.300	22.300

8.8 ENKELVOUDIGE JAARREKENING

8.8.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2024

(na resultaatbestemming)

(x € 1.000)	Ref.	31-dec-2024	31-dec-2023
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa		2.715	3.635
Materiële vaste activa		96.561	92.064
Financiële vaste activa	1	809	624
Totaal vaste activa		100.085	96.323
Vlottende activa			
Voorraden		52	52
Debiteuren en overige vorderingen	2	6.773	4.925
Liquide middelen	3	36.436	22.479
Totaal vlottende activa		43.261	27.456
Totaal activa		143.346	123.779
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Publiek gefinancierd vermogen		35.765	32.852
Vermogen ontstaan uit private activiteiten		11.101	11.101
Bestemmingsfondsen		0	0
Totaal eigen vermogen		46.866	43.953
Vorzieningen		9.544	10.717
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)		44.630	28.050
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	4	42.306	41.059
Totaal passiva		143.346	123.779

8.8.2 ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2024

(x € 1.000)	Ref.	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
BEDRIJFSOPBRENGSTEN				
Rijksbijdragen		180.440	176.719	181.879
Overige overheidsbijdragen en subsidies	5	4.633	1.439	4.316
College-, cursus- en examengelden		2.037	1.266	1.593
Opbrengsten werk in opdracht van derden	6	4.939	5.491	3.919
Overige bedrijfsopbrengsten		4.060	1.607	3.861
Som der bedrijfsopbrengsten		196.109	186.522	195.568
BEDRIJFSLASTEN				
Personeelskosten	7	150.975	143.353	145.090
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		9.826	10.596	9.078
Huisvestingskosten	8	14.024	15.043	17.481
Overige bedrijfskosten	9	18.930	16.777	19.536
Som der bedrijfslasten		193.755	185.769	191.185
BEDRIJFSRESULTAAT				
Financiële baten en lasten	10	559	-156	553
Belastingen		0	-39	0
RESULTAAT BOEKJAAR		2.913	558	4.936
RESULTAATBESTEMMING				
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>				
Toevoeging/(onttrekking):				
Publiek gefinancierd vermogen		2.913	600	4.936
Vermogen ontstaan uit private activiteiten		0	0	0
		2.913	600	4.936

8.8.3 GRONDSLAGEN ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Algemeen

De grondslagen voor waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening zijn in overeenstemming met de grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening. Deze zijn opgenomen in paragraaf 8.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling.

8.8.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2024

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

Toelichting

Deelnemingen hebben betrekking op ValentineZ B.V. Deze wordt hierna toegelicht.

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)	31-dec-2024	31-dec-2023
1. Financiële vaste activa		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	809	624
Totaal financiële vaste activa	809	624
 <i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>		
Boekwaarde per 1 januari	624	433
Resultaat deelnemingen	185	191
Boekwaarde per 31 december	809	624

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
ValentineZ B.V.	Verzorgen van scholing aan niet hoog opgeleiden	€ 18	100%	809	185

Voor additionele informatie wordt verwezen naar 8.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling.

(x € 1.000)	31-dec-2024	31-dec-2023
2. Debiteuren en overige vorderingen		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vorderingen op debiteuren	2.359	1.821
Vorderingen op studenten	713	334
Overige vorderingen	414	169
Vooruitbetaalde kosten	2.733	2.210
Overige overlopende activa	1.055	801
Voorziening oninbaarheid	-501	-410
Totaal debiteuren en overige vorderingen	6.773	4.925

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) vorderingen van de deelnemingen opgenomen. Zie ook 8.5.3 Debiteuren en overige vorderingen.

(x € 1.000)	31-dec-2024	31-dec-2023
3. Liquide middelen		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bankrekeningen	36.434	22.476
Kassen	2	9
Kruisposten	0	-6
Totaal liquide middelen	36.436	22.479

Er is een bankgarantie afgegeven voor € 198k. Verder zijn de liquide middelen vrij beschikbaar.

(x € 1.000)	31-dec-2024	31-dec-2023
4. Overige kortlopende schulden		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Crediteuren	6.877	5.952
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	3.420	2.420
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.944	6.488
Schulden terzake pensioenen	1.791	1.667
Nog te betalen salarissen (eenmalige uitkering)	78	112
<u>Overige schulden:</u>		
Te verrekenen inzake VAVOR	698	687
Te verrekenen inzake TCR	208	1.135
<u>Nog te betalen kosten:</u>		
Rente	309	145
<u>Vooruitontvangen opbrengsten:</u>		
Studentbijdragen	586	834
Geoormerkte subsidies Ministerie van OCW	4.424	4.479

(x € 1.000)	31-dec-2024	31-dec-2023
Bijdragen gemeenten, provincies, overige	1.765	1.609
Vooruitgefactureerde bedragen contractenonderwijs	562	832
Vakantiegeld en vakantiedagen	7.579	6.917
Doorbetalingsverplichting langdurige zieken en transitievergoedingen	1.215	1.608
Overige overlopende passiva	5.850	6.174
Totaal overige kortlopende schulden	42.306	41.059

De kortlopende schulden zijn toegelicht onder 8.5.8 Overige kortlopende schulden. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) schulden van de deelnemingen opgenomen.

Voor zover posten uit de enkelvoudige staat van baten en lasten niet materieel 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)	2024	2023
5. Overige overheidsbijdragen en subsidies		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
<u>Bijdragen Educatie</u>		
WEB/TKV Rotterdam	1.042	1.095
<u>Overige gemeentelijke bijdragen</u>		
Future Capital / Studenten Welzijn	243	325
VSV Convenant	204	234
Plusvoorzieningen	1.418	1.463
ZAT/Schoolmaatschappelijk werk	427	399
ROB	283	327
Studentenpsycholoog	173	139
Vaccinatie plaatsen	143	0
Erasmusplus	181	0
Armoedefunctionars	112	144
Datacoalitie	168	0
Baten TCR	0	-40
Overig	0	10
Overige overheidsbijdragen	239	220
Totaal	4.633	4.316

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 8.6.2. Overige overheidsbijdragen en subsidies. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) opbrengsten van de deelnemingen opgenomen.

(x € 1.000)	2024	2023
6. Werk in opdracht voor derden		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Werk in opdracht voor derden	4.939	3.919
Totaal	4.939	3.919

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 8.6.3 Werken in opdracht voor derden. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) opbrengsten van de deelnemingen opgenomen.

(x € 1.000)	2024	2023
7. Personeelskosten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Lonen en salarissen	106.477	98.246
Sociale lasten	15.769	14.303
Pensioenpremies	14.909	13.837
Ontvangen uitkeringen	-1.044	-813
<u>Andere personeelskosten:</u>		
Dotaties / vrijvallen personele voorzieningen	118	1.395
Overige personele kosten	2.005	4.378
Subtotaal	138.234	131.346
Personeel niet in loondienst	12.741	13.744
Totaal personeelskosten	150.975	145.090
<u>Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE / WTF)</u>		
Onderwijzend personeel (OP)	739	755
Bijzonder ondersteunend beheerspersoneel (BOBP)	190	195
Totaal primair proces	929	950

(x € 1.000)	2024	2023
Algemeen ondersteunend beheerspersoneel (AOBP)	565	561
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	1.494	1.511

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 8.6.5 Personeelskosten. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de salariskosten van medewerkers bij de deelnemingen opgenomen.

(x € 1.000)	2024	2023
8. Huisvestingslasten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Huur	4.111	4.483
Verzekeringen	331	279
Onderhoud	1.892	2.403
Energie- en water	3.359	5.997
Schoonmaakkosten	2.507	2.584
Belastingen en heffingen	796	699
Overige	1.028	1.036
Totaal	14.024	17.481

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 8.6.7 Huisvestingslasten. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) huisvestingskosten van de deelnemingen opgenomen.

(x € 1.000)	2024	2023
9. Overige bedrijfskosten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Administratie en beheerskosten	3.452	3.622
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	13.086	11.487
Dotaties en vrijval voorzieningen	9	10
Overige algemene kosten	2.383	4.417
Totaal overige bedrijfskosten	18.930	19.536

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 8.6.8 Overige bedrijfskosten.

(x € 1.000)	2024	2023
10. Financiële baten en lasten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Rentebaten	1.068	660
Resultaat deelnemingen	185	191
Subtotaal financiële baten	1.253	851
Rentelasten	694	298
Subtotaal financiële lasten	694	298
Totaal financiële baten en lasten	559	553

Rentelasten hebben betrekking op de rente over de langlopende leningen, zie ook 8.6.9 Financiële baten en lasten.

8.9 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

Het College van Bestuur van Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine heeft de jaarrekening 2024 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 16 mei 2025.

De Raad van Toezicht van de Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in de vergadering van 10 juni 2025.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 8.5.5 Groepsvermogen.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich na balansdatum geen gebeurtenissen voorgedaan die een significant effect hebben op de jaarrekening 2024.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

Mw. M. de Vries

Voorzitter College van Bestuur

W.G.

Dhr. T.L. Vloet

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. Barg

Lid Raad van Toezicht

W.G.

Mw. F. de Nijs

Lid Raad van Toezicht

W.G.

Mw. S.T. Bennebroek

Lid Raad van Toezicht

W.G.

Mw. dr. A.A.L.M. Lombarts

Lid Raad van Toezicht

W.G.

Dhr. drs. T. Yazir

Lid Raad van Toezicht

W.G.

Dhr. C.L. Berg

Lid Raad van Toezicht

8.10 OVERIGE GEGEVENS

8.10.1 STATUTAIRE REGELING RESULTAATBESTEMMING

De statuten bevatten geen bepalingen omtrent de bestemming van het resultaat en deze staan daarmee ter vrije beschikking van het College van Bestuur.

8.10.2 NEVENVESTIGINGEN

Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine heeft geen nevenvestigingen.

8.10.3 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is navolgend opgenomen.

8.10.4 MODEL G SUBSIDIES MINISTERIE VAN OCW

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt.

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	
Zij-instroom 2019	diversen		J
Zij-instroom 2020	diversen		N
Zij-instroom 2021	diversen		N
Zij-instroom 2022	diversen		N
Zij-instroom 2023	diversen		N
Zij-instroom 2024	diversen		N
Lerarenbeurs 2018/2019	diversen		N
Lerarenbeurs 2020/2021	diversen		N
Lerarenbeurs 2021/2022	diversen		N
Studieverlof 2022/2023	diversen		N
Studieverlof 2023/2024	diversen		N
Studieverlof 2024/2025	diversen		N
pilot praktijkgericht Progr. gl en tl vavo-instellingen	GLTL21003	15-09-2021	J
NPO Nazorg	NMBO23021	28-02-2023	J
NPO Nazorg	NMBO24028	28-02-2024	N
NPO Nazorg	NMBO24056	27-06-2024	N

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is versterkt, aflopend per ultimo verslagjaar. (Alle bedragen in euro's)

Omschrijving	Toewijzing	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidieabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidieabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum						
NVT								
		Totaal						

G2B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in het volgende verslagjaar. (Alle bedragen in euro's).

Omschrijving	Toewijzing	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidieabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidieabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum						
Flexibele beroepsweg 3e leerweg	FLEX21004	14-04-2022	€ 495.373	€ 495.373	€ 142.611	€ 352.762	€ -	€ 218.830
RIF21008 Beauty & Design Lab	28411282	15-06-2021	€ 465.141	€ 334.320	€ 335.023	€ 86.511	€ 87.214	€ 92.637
RIF23008 Zorgcampus Nissewaard	RIF23008	26-05-2023	€ 847.429	€ 296.600	€ -	€ 296.600	€ 169.486	€ 157.425
Maatschappelijke diensttijd 2023	MDT230036	01-12-2023	€ 1.968.000	€ 1.180.800	€ -	€ 1.180.800	€ -	€ 96.582
		Totaal	€ 3.775.943	€ 2.307.093	€ 477.634	€ 1.916.673	€ 256.700	€ 565.473

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 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 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 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties over 2024 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 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2024;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2024;
- 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 2024 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.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 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 2024 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 2024 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 2024.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening
Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

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 fraude of fouten.

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 afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten 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.

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 afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten 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 2024, 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 fraude of fouten;
 - 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 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;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

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, 18 juni 2025

EY Accountants B.V.

w.g. drs. M. Verschoor RA

BIJLAGEN

In dit hoofdstuk vind je de volgende bijlagen:

- Bijlage 1 – Hoofd- en nevenfuncties College van Bestuur
- Bijlage 2 – Hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht
- Bijlage 3 – Verantwoording Mbo-Studentenfonds 2024
- Bijlage 4 – Kerncijfers 2024

BIJLAGE I – HOOFD- EN NEVENFUNCTIES CVB

Mw. M. de Vries

Hoofdfunctie(s):

Voorzitter College van Bestuur Zadkine

Nevenfunctie(s):

- Voorzitter thema adviescommissie Kwalificeren & Examineren
- Voorzitter bestuur Bedrijfstakgroep Handel
- Bestuurslid Kwaliteitsnetwerk MBO
- Voorzitter sectorkamer Handel
- Lid kerngroep internationalisering MBO Raad
- Commissaris Innovam (bezoldigde nevenfunctie)
- Lid algemeen bestuur MKB Rotterdam Rijnmond
- Bestuurslid IT Campus Rotterdam
- Lid bestuur Rotterdamse Zorg
- Lid Adviesraad Hogeschool Inholland
- Bestuurslid Arbeidsmarktregio Rotterdam Rijnmond/Werkcentrum
- Lid Stedelijke Adviescommissie Kansen voor West
- Lid bestuur HCCE
- Chair EUproVET
- Lid taskforce Talent for Growth EU - United States

Dhr. J. Lokker

Hoofdfunctie(s):

Lid College van Bestuur Zadkine

Nevenfunctie(s):

- Lid Raad van Toezicht Uniek
- Lid onderwijstafel Nationaal Programma Rotterdam Zuid
- Lid BTG voedsel, groen en gastvrijheid
- Lid regiegroep MBO Digitaal

Dhr. drs. A. Ramawadh MBA (in dienst bij Zadkine tot 1 september 2024)

Hoofdfunctie(s):

Lid College van Bestuur Zadkine

Nevenfunctie(s):

- Lid Financiële Commissie MBO Raad
- Lid Raad van Toezicht Humanitas
- Bestuurslid MBO Digitaal
- Bestuurslid Technikon
- Lid stuurgroep Npuls
- Lid stuurgroep Datacoalitie
- Voorzitter ValentineZ
- Voorzitter Zadkine Fonds
- Lid werkgeversdelegatie cao-onderhandelingen MBO-sector
- Lid Raad van Advies Gelijke Kansen Diversiteit en Inclusie
- Lid Raad van Toezicht De Doelen

BIJLAGE 2 – HOOFD- EN NEVENFUNCTIES RVT

Dhr. drs. J.A. Gennissen

Hoofdfunctie(s):

Bestuursvoorzitter
Facilicom Group

Nevenfunctie(s):

- Voorzitter Raad van Toezicht Zadkine
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting ATA Amsterdam
- Lid Raad van Advies Nationale Jeugdraad

Mw. dr. A.A.L.M. Lombarts

Hoofdfunctie(s):

- Directeur-eigenaar Aloa Consultancy

Nevenfunctie(s):

- Lid Raad van Toezicht Zadkine
- Lid Raad van Toezicht NBTC

Dhr. drs. T. Yazir

Hoofdfunctie(s):

Voorzitter College van Bestuur
WEST Openbaar Onderwijs

Nevenfunctie(s):

- Lid Raad van Toezicht Zadkine
- Lid Raad van Toezicht Groot Rotterdam
- Delflanden

Dhr. drs. C.L. Berg

Hoofdfunctie(s):

De heer Berg is met pensioen

Nevenfunctie(s):

- Lid Raad van Toezicht Zadkine
- Lid Investeringscommissie Fonds Delft 2040 (tot november 2024)

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 'n (w)Rap Rotterdam (t/m 1e kwartaal 2024)

Dhr. L.H. Barg

Hoofdfunctie(s):

- CFO en lid Raad van Bestuur Dura Vermeer Groep NV

Nevenfunctie(s):

- Lid Raad van Toezicht Zadkine
- Lid algemeen Bestuur Bouwend Nederland
- Lid Raad van Commissarissen Stadion Feijenoord NV

Mw. drs. F. de Nijs

Hoofdfunctie(s):

Chief Marketing Officer
Zilveren Kruis

Nevenfunctie(s):

- Lid Raad van Toezicht Zadkine
- Voorzitter Raad van Toezicht Care Nederland
- Member Assembly Care International

BIJLAGE 3 – VERANTWOORDING MBO-STUDENTENFONDS 2024

Ten aanzien van het mbo-studentenfonds, zoals bedoeld in artikel 8.1.5 WEB, hebben de die hieronder verantwoorde aanvragen en uitkeringen plaatsgevonden. Per categorie is een protocol opgesteld met nadere concrete voorwaarden. Zoals weergegeven hebben alle aanvragen en toekenningen uitsluitend betrekking op de categorie waar sprake is van onvoldoende financiële middelen bij ouders of verzorgers.

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen
Mbo-studenten die lid zijn van een studentenraad als bedoeld in artikel 8a.1.2 WEB, van een andere door het bevoegd gezag ingestelde medezeggenschaps-structuur of van het bestuur van een studentenorganisatie van enige omvang met volledige rechtsbevoegdheid	Aanvragen - 0 Toekenningen - 0	€	€
Mbo-studenten die activiteiten verrichten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied die naar het oordeel van het bevoegd gezag mede in het belang zijn van de instelling of van het onderwijs dat de student volgt	Aanvragen - 0 Toekenningen - 0	€	€
Mbo-studenten, die of waarvan diens wettelijk vertegenwoordigers, aantoonbaar onvoldoende financiële middelen hebben voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden waarover de student geacht wordt zelf te beschikken	Aanvragen - 511 Toekenningen - 401	€ 287.518,-	€ 717,-
Mbo-studenten die in verband met de aanwezigheid van een bijzondere omstandigheid studie- vertraging hebben opgelopen	Aanvragen - 0 Toekenningen - 0	€	€

BIJLAGE 4 – KERNCIJFERS 2024

Kengetallen - Zadkine in cijfers	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Financieel										
Totaal baten (in € mln)	197,7	196,9	176,2	177,1	156,9	155,3	157,0	155,0	156,0	149,3
Ongeoormerkte rijksbijdragen (in € mln)	180,4	181,9	164,7	163,1	144,8	142,4	144,0	142,1	142,6	136,2
Resultaat (excl. buitengewone baten/lasten, in € mln)	2,9	4,9	0,6	6,2	1,4	0,3	3,2	1,0	1,2	6,0
Resultaat (incl. buitengewone baten/lasten, in € mln)	2,9	4,9	0,6	6,2	1,4	0,3	3,2	1,0	1,2	6,0
Aandeel ongeoormerkte rijksbijdrage in totale baten	91,3%	92,3%	93,4%	92,1%	92,3%	91,7%	91,7%	91,7%	91,4%	91,2%
Balanstotaal (in € mln)	143,6	124,2	105,7	111,1	107,7	107,9	107,6	105,0	105,1	94,8
Eigen vermogen (in € mln)	46,9	44,0	39,0	38,4	32,2	31,1	30,4	27,3	26,3	25,1
Vreemd vermogen (in € mln)	96,7	80,2	66,7	72,7	75,5	77,1	77,2	77,7	78,8	69,8
Waarvan langlopend gefinancierd (in € mln)	44,6	28,1	21,9	23,9	27,6	31,2	34,9	38,6	37,3	26,2
Liquide middelen (in € mln)	37,9	23,6	14,6	22,8	17,5	15,7	15,6	6,0	14,0	22,6
Solvabiliteit	39,3%	44,0%	46,8%	34,6%	29,9%	28,8%	28,3%	26,0%	25,0%	26,5%
Current ratio	1,0	0,7	0,6	0,7	0,6	0,5	0,6	0,4	0,7	0,9
Rentabiliteit (excl. buitengewone baten/lasten)	1,5%	2,5%	0,3%	3,5%	0,9%	0,2%	2,0%	0,6%	0,8%	4,0%
Personeel (in wtf): eigen personeel+inhuur										
1. Gemiddelde inzet in kalenderjaar										
Onderwijzend personeel (OP)	742	755	784	787	784	797	802	796	819	785
Bijzonder Ondersteunend Beheerspersoneel (BOBP)	204	195	199	173	153	149	149	158	164	158
Totaal primair proces	946	950	983	960	938	946	951	958	983	943
Algemeen Ondersteunend Beheerspersoneel (AOBP)	547	561	542	533	524	513	516	519	523	507
Totaal personeel	1.493	1.511	1.525	1.493	1.462	1.459	1.467	1.477	1.506	1.450
Waarvan eigen Zadkine personeel	1.476	1.495	1.509	1.473	1.430	1.422	1.406	1.406	1.436	1.383
Waarvan ingehuurd personeel	17	16	17	20	32	37	61	68	70	67
Totaal personeel	1.493	1.511	1.525	1.493	1.462	1.459	1.467	1.477	1.506	1.450

Kengetallen - Zadkine in cijfers	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aandeel secundair (AOBP) in totaal personeel	36,6%	37,1%	35,6%	35,7%	35,9%	35,2%	35,2%	35,1%	34,7%	35,0%
2. Inzet per ultimo kalenderjaar										
Onderwijzend personeel (OP)	730	752	776	794	793	784	816	802	807	825
Bijzonder Ondersteunend Beheerspersoneel (BOBP)	202	189	196	194	156	148	150	153	164	164
Totaal primair proces	932	941	972	987	949	932	966	958	971	989
Algemeen Ondersteunend Beheerspersoneel (AOBP)	545	576	550	539	538	516	509	502	531	521
Totaal personeel	1.477	1.518	1.522	1.527	1.487	1.448	1.475	1.477	1.502	1.510
Waarvan eigen Zadkine personeel	1.466	1.497	1.507	1.503	1.454	1.421	1.422	1.394	1.430	1.440
Waarvan ingehuurd personeel	11	21	15	24	33	27	53	63	72	70
Totaal personeel	1.477	1.518	1.522	1.527	1.487	1.448	1.475	1.477	1.502	1.510
Aandeel secundair (AOBP) in totaal personeel	36,9%	38,0%	36,1%	35,3%	36,2%	35,6%	34,5%	34,0%	35,4%	34,5%
3. Ziekteverzuim	6,9%	6,9%	7,6%	7,1%	6,5%	6,9%	7,7%	6,6%	6,4%	6,0%

Kengetallen - Zadkine in cijfers	2024/ 2025	2023/ 2024	2022/ 2023	2021/ 2022	2020/ 2021	2019/ 2020	2018/ 2019	2017/ 2018	2016/ 2017	2015/ 2016
Aantal CREBO-nummers	244	244	246	207	203	215	268	321	322	206
Aantal deelnemers per 1 oktober										
BOL	12.592	12.260	13.207	13.878	13.432	13.097	13.112	13.627	13.798	13.812
BBL	3.910	3.529	3.089	2.823	3.028	3.215	2.549	2.375	2.124	2.179
dt-BOL									2	26
	16.502	15.789	16.296	16.701	16.460	16.312	15.661	16.002	15.924	16.017
VMBO								-	-	-
Educatie (incl. VAVO)	1.597	1.630	1.756	1.453	1.230	2.769	2.635	2.150	2.276	2.802
Totaal	18.099	17.419	18.052	18.154	17.690	19.081	18.296	18.152	18.200	18.819
Aantal deelnemers per niveau										
Niveau 1	490	469	412	519	614	549	516	457	461	462
Niveau 2	3.139	3.015	2.925	2.927	2.904	2.941	2.608	2.762	2.925	3.326
Niveau 3	3.331	3.252	3.470	3.735	3.758	3.805	3.801	4.123	4.319	4.438
Niveau 4	9.542	9.053	9.489	9.520	9.184	9.017	8.736	8.660	8.219	7.791
Totaal	16.502	15.789	16.296	16.701	16.460	16.312	15.661	16.002	15.924	16.017

Kengetallen - Zadkine in cijfers	2024/ 2025	2023/ 2024	2022/ 2023	2021/ 2022	2020/ 2021	2019/ 2020	2018/ 2019	2017/ 2018	2016/ 2017	2015/ 2016
Uitstroom deelnemers per niveau										
Totale uitstroom	7.034	7.214	6.979	6.722	6.517	6.410	6.607	6.450	6.564	7.193
Waarvan gediplomeerd op niveau 1	283	269	286	270	291	240	278	261	263	236
Waarvan gediplomeerd op niveau 2	1.288	1.161	1.059	1.164	1.037	892	988	1.100	1.197	1.297
Waarvan gediplomeerd op niveau 3	861	896	898	878	992	1.124	1.128	1.110	1.266	1.304
Waarvan gediplomeerd op niveau 4	2.168	2.233	2.128	2.201	2.228	2.143	2.025	2.086	1.935	2.255
Waarvan ongediplomeerd	2.434	2.655	2.608	2.209	1.969	2.011	2.188	1.893	1.903	2.101
Aandeel gediplomeerde uitstroom in totale uitstroom	65,4%	63,2%	62,6%	67,1%	69,8%	68,6%	66,9%	70,7%	71,0%	70,8%

Zadkine

Benthemplein 15
3032 CC Rotterdam
(088) 945 24 80

collegevanbestuur@zadkine.nl

www.zadkine.nl

Met dank aan

Katja Graven (Het Nederlands Tekstbureau), Gerben van der Linde,
Roeland Bol, Gerard van der Vlugt, Rik Withagen, Brayn Alibaks en
Ramona da Silva Wells

Vormgeving

Telldesign, Rotterdam

