

VEERKRACHTIG VAKMANSCHAP

JAARVERSLAG 2021

Voorwoord

Veerkrachtig vakmanschap met het vizier vooruit

2021 was een jaar vol uitdagingen. Een jaar waarin corona wederom de agenda bepaalde en waarin veel neerkwam op de veerkracht van onze studenten en medewerkers. Van 'gewoon' fysiek les op de campus, naar geheel online les vanuit je eigen (huis)kamer, naar alleen praktijklessen op de campus en weer terug naar geheel les op de campus. Een bewogen jaar, waarin we ons telkens weer moesten aanpassen aan nieuwe omstandigheden, zowel op het werk als privé.

'Thuis komen de muren op mij af, mompelde een student die vanwege de coronamaatregelen online les heeft, tegen zijn loopbaanoriëntatiebegeleider. Die aarzelde niet en zorgde dat de student zijn lessen ondanks de maatregelen toch op school kon volgen. Buiten het boekje? Nee, aandacht voor wat de student écht nodig heeft.'

Zomaar een voorbeeld uit de dagelijkse praktijk om te laten zien hoe onze collega's met kleine acties probeerden het verschil te maken voor onze studenten. We zagen het overal om ons heen. Hoe we veerkrachtig omgingen met veranderingen en hoe we ondanks deze veranderingen streefden naar het best haalbare onderwijs en de beste voorzieningen voor studenten en collega's. Met daarbij veel aandacht en zorg ook voor de mentale ontwikkeling en situatie van studenten en medewerkers. Want dat de pandemie en de daaruit voortvloeiende coronamaatregelen een negatief effect hadden op ons allen, valt niet te ontkennen. Op de studievoortgang, op de mogelijkheden bij stages, op de motivatie bij studenten en medewerkers, op het werkplezier en de vitaliteit. In ons onderwijs hadden we niet eerder te maken met een crisis van deze omvang en met deze impact. Op veel vlakken was het dan ook pionieren en verder ontwikkelen op grond van de lessen uit 2020.

Toch lukte het ons ook in 2021 om naar de toekomst te kijken. We bleven en blijven werken aan verbeteringen en vernieuwingen in het onderwijs, met ons onderwijsprogramma D.O.E.N. (Doorontwikkeling van het Onderwijs Echt Nu). We organiseerden productieve sessies in het kader van de mid-term van onze strategische koers. Keken kritisch waar Deltion nu staat en waar we als organisatie belangrijke stappen kunnen of moeten zetten. We ontwierpen een programma om onderwijs- en leefachterstanden weg te werken en werkten gestaag door aan de maatregelen uit de kwaliteitsagenda. We toonden ons als organisatie veerkrachtig, in staat om mee te bewegen met wat op ons afkwam.

Veerkrachtig vakmanschap - het thema van dit jaarverslag - is essentieel bij de stappen die we nu zetten. Wij maken het verschil voor onze studenten en richten daarbij onze blik op de toekomst. Onverminderd werken we aan onze doelen. In 2021 kwamen we hierbij voor tal van uitdagingen te staan die in dit jaarverslag aan bod komen.

We D.O.E.N. het samen

We zijn trots op de manier waarop studenten en medewerkers van Deltion in 2021 omgingen met de bijzondere omstandigheden. Met veel energie zetten we ons samen in om de continuïteit van ons onderwijs te waarborgen. Dat doen we nu, maar we werken ook samen aan het onderwijs van de toekomst. Samen met collega's, samen met onze partners in de regio en samen met onze stakeholders. We voelen ons bevoorrecht dat wij deel uitmaken van deze mooie Deltionorganisatie.

College van Bestuur

Thea Koster en Bert Beun, april 2022





Leeswijzer

In dit geïntegreerd jaardocument leest u meer over het Deltion College in 2021. Het eerste gedeelte van het jaarverslag, de hoofdstukken 1 tot en met 7, vormen samen het bestuursverslag. Over onze missie, visie en ambities leest u meer in [hoofdstuk 1](#). In [hoofdstuk 2](#) vindt u de stand van zaken met betrekking tot de strategische beleidsprogramma's, onze onderwijsvisie en de kwaliteitsborging. Ook staat daar de coronaparagraaf. In [hoofdstuk 3](#) komen onze kwaliteitsagenda en het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) aan bod.

Onze studenten en de studentenraad staan centraal in [hoofdstuk 4](#). In [hoofdstuk 5](#) besteden we aandacht aan ons personeel, het personeelsbeleid en de ondernemingsraad. [Hoofdstuk 6](#) gaat over de bedrijfsvoering van Deltion: de organisatie van het onderwijs, digitalisering, huisvesting en financiën en control. Hierin is ook de continuïteitsparagraaf opgenomen. Het verslag van de Raad van Toezicht staat in [hoofdstuk 7](#).

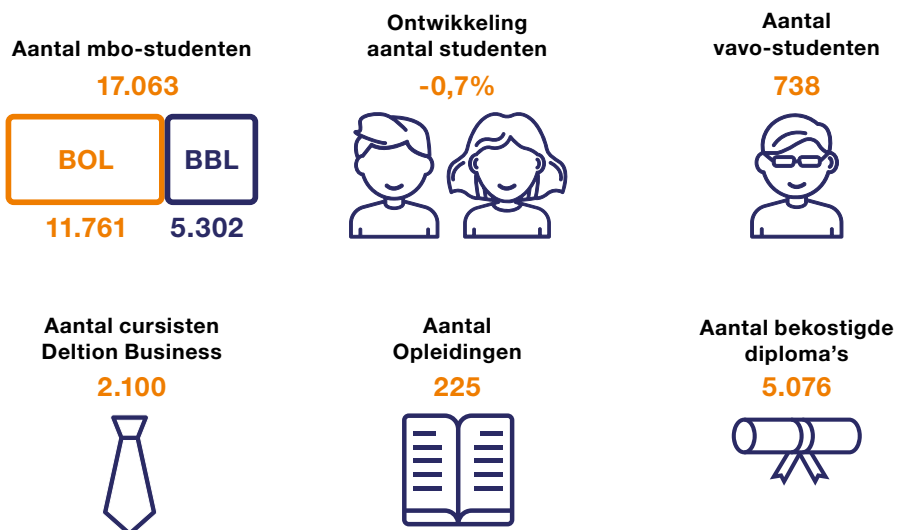
[Hoofdstuk 8](#) bevat de jaarrekening, [hoofdstuk 9](#) enkele overige gegevens waaronder de accountantsverklaring. In [hoofdstuk 10](#) staan de bijlagen van het jaarverslag, waaronder de samenstelling van de or en sr, de nevenfuncties van het College van Bestuur en die van de Raad van Toezicht. Ook vindt u daar de uitgebreide voortgang van onze Kwaliteitsagenda.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	p. 2	4	Onze studenten	p. 34	8	Jaarrekening	p. 63
Leeswijzer	p. 3	4.1	Studentenaantallen en herkomst	p. 34			
Inhoudsopgave	p. 4	4.2	Studenttevredenheid	p. 36	9	Overige gegevens	p. 99
Deltion in cijfers 2021	p. 5	4.3	Klachten van studenten	p. 37	9.1	Statutaire regeling resultaatsbestemming	p. 99
		4.4	Verslag van de studentenraad	p. 38	9.2	Gegevens over de rechtspersoon	p. 99
					9.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	p. 100
1	Onze organisatie	p. 6	5	Onze medewerkers	p. 39		
1.1	Wie zijn we?	p. 6	5.1	Organisatieontwikkeling en de strategische koers	p. 39		
1.2	Waar staan we voor?	p. 6	5.2	Personeelssamenstelling	p. 40	10	Bijlagen
1.3	Waar gaan we voor?	p. 7	5.3	Klachten van medewerkers	p. 41	10.1	Hoofd- en nevenfuncties CvB en RvT-leden
1.4	Juridische structuur	p. 7	5.4	Verslag van de ondernemingsraad	p. 43	10.2	Samenstelling RvT
1.5	Organisatiestructuur	p. 8				10.3	Samenstelling or
1.6	Governance	p. 9	6	Onze bedrijfsvoering	p. 44	10.4	Samenstelling sr
1.7	Samenwerking	p. 9	6.1	Digitalisering en ICT	p. 44	10.5	Kwaliteitsagenda: realisatie en voortgang 2021
1.8	Duurzaamheid	p. 11	6.2	Huisvesting	p. 45		
			6.3	Organisatie van het onderwijs	p. 46		
2	Ons onderwijs	p. 12	6.4	Financiën en control	p. 46		
2.1	Strategische koers en mid-term review	p. 12	6.5	Notitie helderheid	p. 51		
2.2	Onderwijsvisie en -ontwikkeling	p. 14	6.6	Continuïteitsparagraaf	p. 54		
2.3	De impact van corona	p. 15					
2.4	Overige onderwijsthema's	p. 16	7	Verslag van de Raad van Toezicht	p. 60		
2.5	Inspectie, onderwijskwaliteit en kwaliteitsbeleid	p. 18					
3	Onze kwaliteitsagenda en het NPO	p. 20					
3.1	Kwaliteitsagenda	p. 20					
3.2	NPO	p. 28					

DELTION IN CIJFERS

STUDENTEN

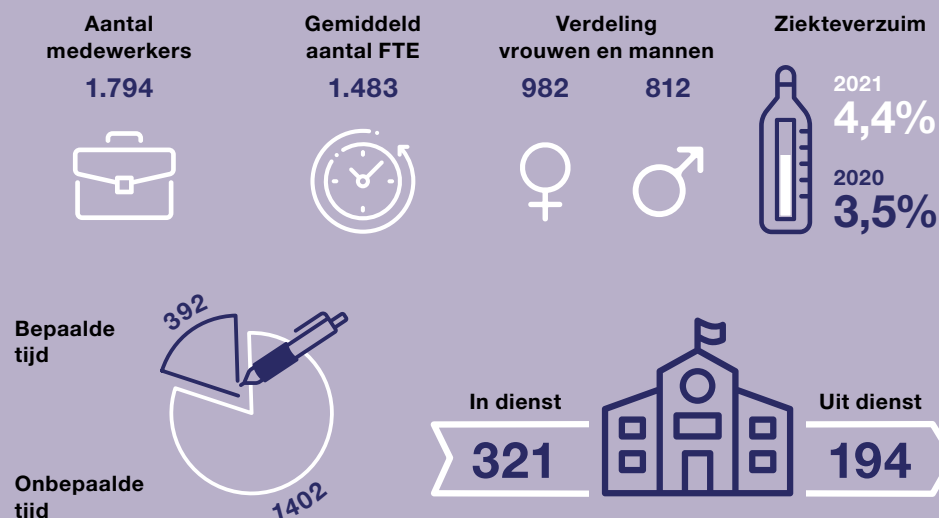


MIDDELEN

	2020	2021	
	(bedragen x € 1.000)		
Totale inkomsten	€ 146.958	€ 163.708	↑
Resultaat	€ - 3.024*	€ 7.930	↑
Solvabiliteit	53,9%*	56,0%	↑
Bestemmingsreserves	€ 22.091	€ 30.308	↑

*) De hier vermelde cijfers over 2021 wijken af van het jaarverslag 2020 in verband met de toepassing van de componentenmethode (zie paragraaf 8.4).

MEDEWERKERS



RESULTATEN

Van start in 2021



Erkend in 2021



Startersresultaat



Jaarresultaat

2020-2021	72,2%
2019-2020	73,7%

Diplomaresultaat

2020-2021	71,9%
2019-2020	72,5%

VSV

2020-2021	4,9%
2019-2020	4,4%

1 ONZE ORGANISATIE

1.1 Wie zijn we?

Deltion is er voor iedereen. Of je nu jong of oud bent, een eigen bedrijf hebt of net klaar bent met het vmbo. We werken dagelijks vol enthousiasme aan de opleidingen van onze studenten. In de buitenwereld willen wij herkenbaar zijn als 'partner in talentontwikkeling', zowel voor individuen als voor bedrijven en organisaties. We leiden op voor een vitale arbeidsmarkt en leveren daarmee een bijdrage aan een gezonde regionale economie. Goed onderwijs verzorgen is onze primaire opdracht.

We bieden als regionaal opleidingscentrum (roc) onderwijs en scholing aan op alle niveaus van het mbo. Wij zijn actief in bijna alle werkelden - van autotechniek tot zorg, van horeca tot sport. Daarnaast vervult Deltion Business voor een groeiend aantal bedrijven in de regio de rol van kennispartner.

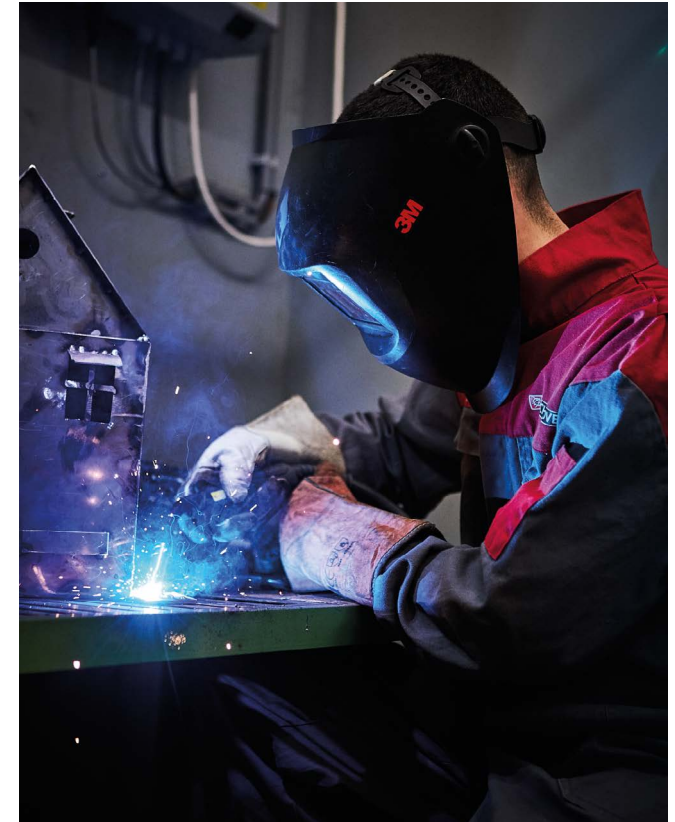
Deltion biedt ruim 225 verschillende mbo-opleidingen, cursussen en trainingen aan. In 2021 verzorgden we voor 17.063 jongeren en volwassenen middelbaar beroepsonderwijs. Aan het Deltion Sprint Lyceum volgden 738 studenten een versnelde vwo-, havo- of vmbo-opleiding. 2.100 Cursisten namen deel aan andere onderwijsactiviteiten, zoals bedrijfstrainingen en cursussen. Op 31 december 2021 werkten 1.794 mensen bij Deltion als (senior-)leraar, (senior-)instructeur of in onderwijsondersteunende functies.

1.2 Waar staan we voor?

Bij Deltion staat de ontwikkeling van studenten centraal. Onze betekenis voor hun toekomstdromen en hun bijdrage aan de samenleving geeft Deltion bestaansrecht. Wij geloven dat iedere jongere en volwassene die bij Deltion studeert of een cursus volgt, recht heeft op goed onderwijs met aansluiting op de arbeidsmarkt. Als betrouwbare en transparante regionale opleider bouwen wij vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid mee aan de toekomst. Aan de toekomst van studenten, maar ook aan de toekomst van medewerkers, organisaties en de maatschappij. Alles wat wij doen, staat daarom in het perspectief van later. Van ambities, van trends en ontwikkelingen in de samenleving, op de markt en in de diverse vakgebieden. Samen met de maatschappij, de overheid en het bedrijfsleven bereiden we mensen en organisaties voor op de steeds veranderende arbeidsmarkt.

Onze missie

We dagen studenten uit om hun talenten en capaciteiten te ontdekken. En om zich optimaal te ontwikkelen, zowel op persoonlijk vlak als in hun vakmanschap. Dat doen we door aantrekkelijk, toekomstbestendig en kwalitatief hoogwaardig mbo-onderwijs te verzorgen. Voor jongeren die zich voorbereiden op een plek op de arbeidsmarkt, voor professionals die zich willen verdiepen of verbreden in hun vakmanschap en voor hen die hun positie op de arbeidsmarkt willen veranderen. We zien het opdoen



van internationale ervaring en het proeven aan ondernemerschap als belangrijke elementen hierin. We bieden studenten, medewerkers en partners een omgeving waarin ze het beste van zichzelf kunnen geven. Daarmee leveren wij een bijdrage aan de groei en ontwikkeling van mensen en organisaties. Een leven lang.

1.3 Waar gaan we voor?

Het is onze ambitie om hét roc te zijn waar werkgevers hun toekomstige werknemers vinden en hun zittende werknemers bij- of omscholen. Daardoor komen studenten graag bij ons studeren, willen talentvolle mensen bij ons werken en willen regionale stakeholders met ons samenwerken.

Onze waarden en principes

De wereld, onze maatschappij, de arbeidsmarkt en het onderwijs waarbinnen we onze opgave willen realiseren, veranderen voortdurend. Dat vraagt om flexibiliteit, een vooruitziende blik en veranderkracht. Maar ook om een balans tussen meebewegen en jezelf blijven. Onze waarden betrouwbaarheid, transparantie en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn tijdloos. Evenzeer in ons DNA verankerd is onze voortdurende investering in sociale innovatie. We richten ons daarbij op het laten meedoen en excelleren van iedereen.

Dat doen we vanuit onze principes:

- Wij sluiten niemand uit, we sluiten allen in.
- Wij verbinden ons met de organisatiedoelen en dragen die actief uit.
- Wij staan open voor andere meningen, tips en suggesties.
- Wij tonen eigenaarschap in ons werk.
- Wij zijn aanspreekbaar op ons gedrag en handelen.
- Wij zijn betrokken en toegewijd.

Onze Deltionkoers

Deltion kent een brede strategische visie met overkoepelende doelstellingen, een verbijzondering in enkele specifieke thema's binnen de kwaliteitsagenda en een doorvertaling naar de Deltion-onderwijsvisie. Voor de komende vier jaar hebben we bovendien een aanvullend en versterkend programma opgezet. Dat doen we mede vanuit de middelen van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Ons programma is bedoeld om studenten optimaal te ondersteunen en begeleiden bij de negatieve effecten van corona op hun studievoortgang en hun welbevinden tijdens de studie. Alle onderdelen van de koers, de kwaliteitsagenda, de onderwijsvisie en het ondersteuningsprogramma vormen de komende jaren één samenhangend geheel: onze Deltionkoers. Daarmee werken we in lijn

met het advies van de Onderwijsraad (2021), om met tijdelijke middelen duurzame onderwijsverbeteringen te versterken, voor een maximale effectiviteit. Een uitgebreide toelichting op de diverse onderdelen van deze koers en de stappen die zijn gezet in 2021, komen in de hoofdstukken 2 en 3 aan de orde.

1.4 Juridische structuur

In Stichting Deltion College vindt het door het Rijk bekostigde onderwijs plaats. Via Stichting Deltion Business bieden we onderwijs aan voor de zakelijke markt. De kosten en baten rond deze zogenoemde contractactiviteiten verlopen via de laatstgenoemde stichting. Daarmee waarborgt het Deltion College dat private contractactiviteiten niet met publiek geld worden vermengd. Het bestuur van Stichting Deltion Business wordt benoemd door de Raad van Toezicht van Stichting Deltion College. Stichting Deltion College is sinds 1 januari 2018 door de Belastingdienst aangemerkt als algemeen nut beogende instelling (ANBI). Daardoor kan Deltion gebruik maken van fiscale voordelen op het gebied van erven en schenken.

Figuur 1.1 De Deltionkoers



1.5 Organisatiestructuur

Het bevoegd gezag* van het Deltion College wordt vertegenwoordigd door het College van Bestuur (CvB). Deltion kent een tweehoofdig CvB, dat bestaat uit een voorzitter en een lid. De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op het beleid van het CvB. Ook houdt de RvT toezicht op de algemene gang van zaken binnen de stichting en de verbonden instelling(en), en op handhaving van de grondslag van de stichting. Het Deltion College is onderverdeeld in zeven colleges en vijf ondersteunende diensten. Ieder college en iedere dienst heeft een eigen directeur. Het Deltion Sprint Lyceum (vavo) heeft een eigen rector en valt onder een collegedirecteur.

College-indeling

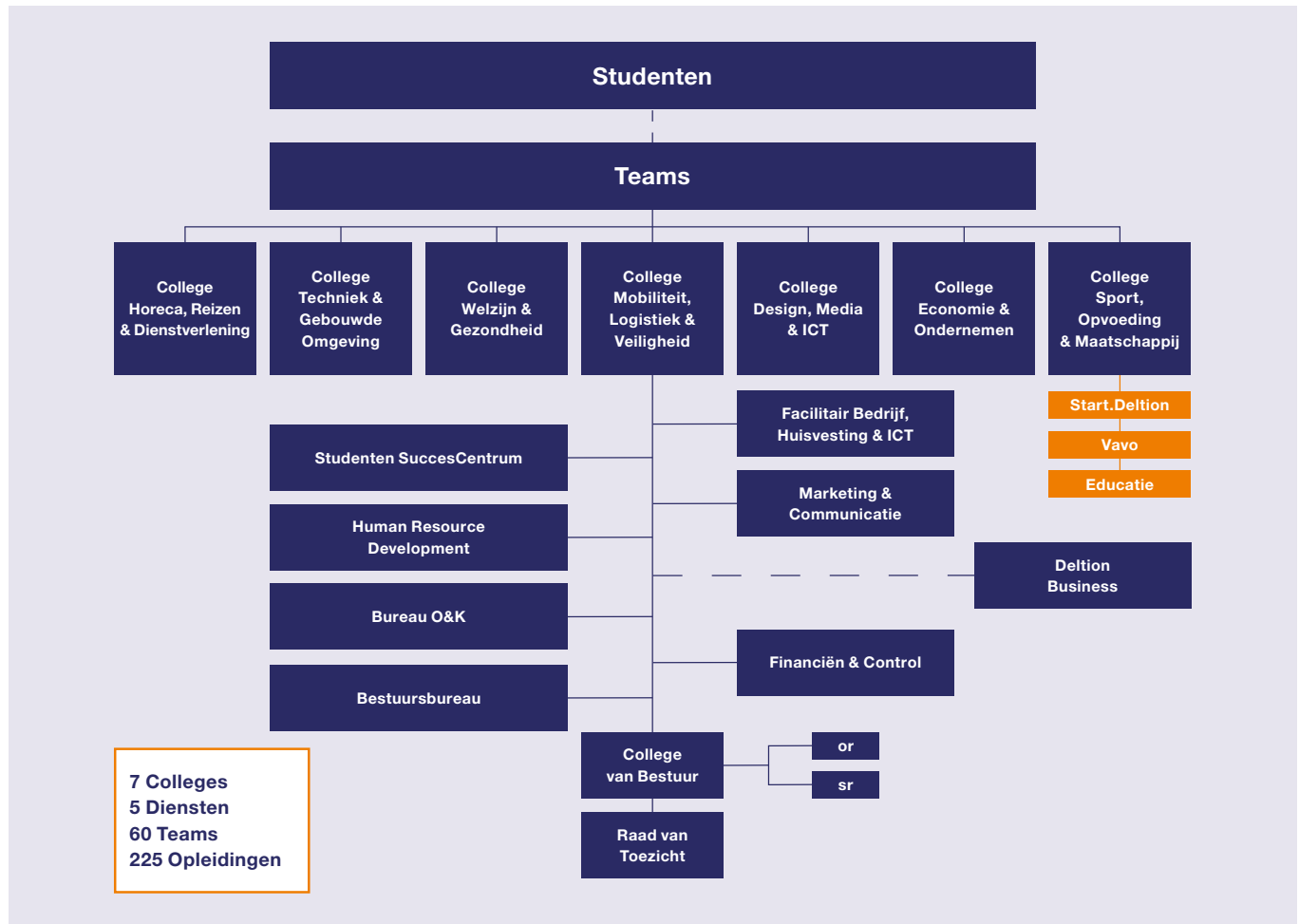
Deltion bestaat uit 7 colleges, met elk meerdere opleidingsteams:

1. College Welzijn & Gezondheid
2. College Sport, Opvoeding & Maatschappij (inclusief Start.Deltion, vavo en Educatie)
3. College Horeca, Reizen & Dienstverlening
4. College Economie & Ondernemen
5. College Design, Media & ICT
6. College Techniek & Gebouwde Omgeving
7. College Mobiliteit, Logistiek & Veiligheid

Stafstructuur

Deltion heeft vijf ondersteunende diensten:

1. Financiën & Control
2. Marketing & Communicatie (M&C)
3. Human Resource Development (HRD)
4. Studenten SuccesCentrum (SSC) en Media- en Informatiecentrum (MICT)
5. Facilitair Bedrijf, Huisvesting en ICT



Figuur 1.2 Organigram Deltion College 2021

De bestuurssecretaris stuurt het Bestuursbureau aan. Het Bureau Onderwijs & Kwaliteit valt rechtstreeks onder het CvB. De commerciële diensten en activiteiten zijn ondergebracht in Deltion Business.

De directeur M&C is tevens directeur van Deltion Business. Het bestuur van Deltion Business wordt gevormd door het CvB van het Deltion College. Figuur 1.2 geeft het organigram van het Deltion College weer.

*) Het bevoegd gezag is de rechtspersoon die de instelling in stand houdt. Dat is Stichting Deltion College.

1.6 Governance

Studenten verdienen goed onderwijs. Goed onderwijs verdient goed bestuur. Om dat te waarborgen, onderschrijft Deltion de *Code goed bestuur in het mbo 2020*. Deltion legt actief verantwoording af, zowel extern aan de Inspectie van het Onderwijs, als intern aan de RvT. Daarnaast helpt onze Raad van Advies (RvA) - met een brede vertegenwoordiging van werkgevers en samenwerkingspartners uit de regio - ons de juiste focus te houden.

Besturen en intern verantwoorden

Deltion streeft naar een eenduidige sturing, met voor de basisprocessen een consistente werkwijze in de hele organisatie. Aan de basis van deze werkwijze ligt onze besturingsfilosofie, die direct voortvloeit uit onze zes Deltionprincipes ([zie paragraaf 1.3](#)). De sturingsbeginselen uit onze besturingsfilosofie hebben betrekking op de manier van managen, de organisatiecultuur en de inrichting van de organisatie.

Het CvB is verantwoordelijk voor de besturing van de organisatie. Het geeft richting met zijn visie op het onderwijs en de organisatie, stuurt op resultaten en geeft de colleges en diensten de ruimte om deze resultaten binnen overeengekomen kaders naar eigen kunnen en opvatting te realiseren. Het CvB legt hierover verantwoording af aan de RvT. Directeuren geven op hun beurt uitvoering aan de doelstellingen die in het beleid en de college- en dienstenplannen zijn opgenomen. Jaarlijks maken de directeuren en het CvB daarover afspraken. Op alle niveaus in de organisatie geven leidinggevenden en medewerkers inzicht in wat zij doen en waartoe dat leidt. Zij verantwoorden zich actief, in plaats van dat zij gecontroleerd worden.

Integrale aansturing en portefeuilleverdeling

De college- en dienstdirecteuren zijn belast met en verantwoordelijk voor de realisatie van de grondslag en het doel van de organisatie. Dat doen zij binnen de door het CvB vastgestelde beleidskaders en faciliteiten. Behalve het leiding geven aan een organisatorische eenheid is elke directeur portefeuillehouder van een of meer college- en dienstoverstijgende onderwerpen. Bijvoorbeeld examinering, voortijdig schoolverlaten, passend onderwijs en excellentie. Veel van deze portefeuilles zijn direct gerelateerd aan de thema's uit de kwaliteitsagenda. Ook werkt de directie met proceseigenaarschap: directeuren hebben digitaliseringsprocessen in de portefeuille, zoals de processen rondom examinering, roostering en instroom.

Statuten en reglementen in 2021

In 2021 werden diverse statuten en reglementen opgesteld of herzien en vervolgens formeel vastgesteld. Dat gebeurde al dan niet met advies of instemming van de studentenraad en/of de ondernemingsraad. Tabel 1.1 geeft een overzicht van de in 2021 vastgestelde statuten en reglementen.

Maand	Statuut of reglement
Juni	- Regeling Werving & Selectie
Juli	- Examenreglement - Reglement Studentenraad - Regeling Thuiswerken
September	- Regeling ICT studenten - Regeling Mbo-studentenfonds
Oktober	- Bestuursreglement sectie CvB - Bestuursreglement RvT - Statuten Stichting Deltion College

Tabel 1.1 Overzicht van in 2021 vastgestelde statuten en reglementen

1.7 Samenwerking

Deltion is méér dan een school. Naast een solide en professionele leergemeenschap zijn we vooral een open gemeenschap, die voortdurend interactie met haar omgeving zoekt en midden in de maatschappij staat. Door intensief samen te werken met de overheid, het bedrijfsleven en andere onderwijsinstellingen in de regio Zwolle, stemmen we ons onderwijs af op de wensen van de arbeidsmarkt. Onze studenten leren zo de vaardigheden waar bedrijven in de regio behoefte aan hebben.

Dit samenwerken doen we op vele manieren. Iedere opleiding heeft rechtstreeks contact met het werkveld via stagebedrijven. Deltionbreed, en op collegeniveau, laten we ons adviseren door een breed vertegenwoordigde RvA (zie ook paragraaf 1.6). We nemen deel aan centers of excellence, samenwerkingsprojecten binnen de branche (zoals het Polymer Science Park en Perron038) en projecten van het Regionaal Investeringsfonds Mbo. Daarnaast participeren we in Kennispoort. Hiermee leggen we actief verbinding tussen ondernemers in de regio en het onderwijs. Ook in 2021 vond de samenwerking voor een groot deel online plaats. Daardoor was het lastiger om nieuwe samenwerkingsverbanden te ontwikkelen. Gezien de goede contacten die we reeds hadden, konden we echter voortbouwen op bestaande relaties.

In deze paragraaf lichten we de ontwikkeling toe van de regionale samenwerking in de Zw8lse en de Zw4lse. Zie voor de samenwerking in het kader van Leven Lang Ontwikkelen in de regio Zwolle ook [paragraaf 3.1, speerpunt 4](#).



De Zw8lse

De Zw8lse is een samenwerkingsverband van de acht Zwolse mbo- en hbo-instellingen: Deltion College, Landstede MBO, Cibap vakschool voor verbeelding, Zone.college, Hogeschool Windesheim, Katholieke Pabo Zwolle (KPZ), Hogeschool Viaa en ArtEZ hogeschool voor de kunsten. Samen bieden deze instellingen onderwijs aan ongeveer 55.000 ondernemende en talentvolle studenten. Het doel van de Zw8lse is te zorgen dat ons onderwijs het belang van studenten en de regio Zwolle dient. Maatregelen in het kader van corona werden onderling afgestemd en gedeeld en leidden tot uniforme afspraken. Ook deelden we de uitkomsten van het Turneronderzoek ([zie ook paragraaf 4.2 Studenttevredenheid](#)) openlijk met elkaar. Zo konden we leren van elkaars ervaringen met het aanbieden van onderwijs in coronatijd.

Teststraat

In 2020 openden we de gezamenlijke coronateststraat van de Zw8lse. De directe aanleiding was praktisch, de opbrengst tweeledig. Vanwege wachttijden bij de reguliere teststraat ontstond behoefte aan een snelle testmogelijkheid voor leraren, om zo uitval van het onderwijs en verspreiding van het virus binnen de instellingen te voorkomen. Voor studenten van verschillende opleidingen uit de acht Zwolse onderwijsinstellingen vormde de teststraat een zeer actuele en relevante stage- of werk-ervaringsplaats. Ook in 2021 was de teststraat open voor medewerkers bij grote piekmomenten in besmettingen. In mei 2021, tijdens het landelijke ambassadeursgala, kreeg de Zwolse Onderwijsteststraat de publieksprijs voor het beste leerbedrijf van 2021.

De Zw4lse

Naast de Zw8lse werken ook de vier mbo-instellingen in Zwolle intensief samen om het onderwijs in Zwolle op een hoog niveau te houden. Zo bespreken we bijvoorbeeld, al dan niet in aanwezigheid

van het voortgezet onderwijs, vraagstukken rond macro-doelmatigheid, doorstroom vmbo-mbo en de voortgang op de kwaliteitsagenda. Ook de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en wat die betekenen voor het mbo-onderwijs, zijn regelmatig onderwerp van gesprek.

Zwolse Koers

In de Zwolse Koers bundelen Deltion, Landstede Groep, Menso Alting en Windesheim de krachten bij het opleiden van professionals binnen het economisch proces en bij de kennisontwikkeling in dat domein. Samen met het werkveld zoeken we naar innovatieve manieren van opleiden, dicht bij het werkveld. Hierbij staat het economisch proces centraal: niet het opleiden voor een specifieke sector, maar het onderwijzen hoe het economisch proces eruit ziet en hoe dit verbeterd kan worden binnen bedrijven en organisaties in allerlei verschillende sectoren.

In 2021 maakten we in het kader van een pilot van de Commissie Macrodoelmatigheid MBO samen met BMC Randstad een analyse van regionale vacaturedata. Deze analyse gaf inzicht in gevraagde skills, de samenhang tussen beroepen, de omvang van de arbeidsmarktvraag en hoe de aansluiting van het onderwijs is. Inmiddels is een vervolgtraject gestart met BMC om te onderzoeken of en hoe we de ontwikkelde database interactief beschikbaar kunnen stellen voor het onderwijs. Een instellingsoverstijgende werkgroep startte met het ontwerpen van een aantal vernieuwende ideeën voor nieuw economisch onderwijs van niveau 2 (mbo) naar niveau 6 (hbo). Er werden verschillende kennis- en inspiratiesessies georganiseerd, gesprekken gevoerd met werkgevers in de regio en stakeholders in beeld gebracht.

1.8 Duurzaamheid

Het thema duurzaamheid neemt een speciale plek in binnen de koers van Deltion. In 2019 ondertekende Deltion met de Zw8lse ([zie paragraaf 1.7](#)) een convenant voor duurzame ontwikkelingsdoelen (de sustainable development goals, ofwel SDG's). Deze set van zeventien doelen is gericht op het verbeteren van mensenrechten, kwaliteitsonderwijs, vrede, het klimaat en het verminderen van ongelijkheid. Sinds die tijd werken we binnen Deltion op verschillende plekken hard aan het vergroten van duurzaamheid. Dat doen we niet alleen in de bedrijfsvoering en huisvesting, maar ook in het onderwijs zelf.

In 2021 lag de nadruk sterk op het verder verhogen van de bewustwording rond duurzaamheid. We deelden mooie voorbeelden en stimuleerden onze studenten en collega's om ook zelf concreet een steentje bij te dragen aan een betere wereld. Deze transitie richting een duurzame mindset en bijbehorend handelen, krijgt steeds meer vorm. Diverse afdelingen en opleidingen ontplooiden aansprekende initiatieven die bijdragen aan de SDG's. Op gebied van huisvesting bijvoorbeeld is duurzaamheid als een

rode draad verweven in de huidige activiteiten en plannen voor de komende jaren ([zie paragraaf 6.2](#)). Zo is er veel aandacht voor duurzaamheid binnen het meerjarenonderhoud, afvalreductie/-scheiding en mobiliteit. Wat betreft werving en selectie hadden we in 2021 veel aandacht voor inclusie en diversiteit. Deltion participeert met de MBO Raad in een project over diverser werven. Ook boden we in 2021 wederom tientallen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een baan via de *Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten* ([zie paragraaf 5.2](#)).

Een groep enthousiaste collega's vond elkaar in 2021 in de missie om de SDG's structureel in het onderwijs te verankeren. Tijdens tweemaandelijks bijeenkomsten delen zij best practices, waarbij ook externe partijen hun duurzame steentje bijdragen. Voorbeelden zijn projecten in het kader van impact ondernemen, voedselverspilling, circulair bouwen en het door studenten bouwen van insectenhôtels. Ook werken we nu online met buitenlandse klassen aan projecten rond de SDG's, bijvoorbeeld over duurzaamheid in de toerismesector. Verder ontwikkelde Deltion keuzedelen waarin de SDG's een belangrijke rol spelen. In verschillende afvaardigingen bezochten we bedrijven en scholen om te leren van de buitenwereld. Ambitie is om in 2022 de duurzame ontwikkelingsdoelen nog beter fysiek zichtbaar te maken op de campus.



2 ONS ONDERWIJS

Onze strategische doelstellingen en de Deltion-onderwijsvisie geven richting aan de stappen die we in 2021 gezet hebben. In dit hoofdstuk lichten we onze koers en onderwijsvisie kort toe en zetten we uiteen tot welke resultaten dat geleid heeft. Ook gaan we in op de impact die corona in 2021 op ons onderwijs had.

Strategische lijnen

Onze strategie is gebaseerd op de drie pijlers uit de strategische visie Deltion 2023:

- De ontwikkeling van de student centraal
- Wendbaar vakmanschap
- Open en professionele leeromgeving

Als basis onder dit alles ligt de brede doelstelling dat we *groots in kwaliteit* willen zijn.

Figuur 2.1 Strategische pijlers Deltion 2023

2.1 Strategische koers en mid-term review

De helft van de looptijd van de huidige strategische koers Deltion 2019-2023 (zie figuur 2.1) is verstreken. Een goed moment om een mid-term review op de voortgang uit te voeren en de doelstellingen waar nodig bij te stellen. Belangrijkste overall conclusie van de review uit 2021 is dat Deltion op koers ligt. Op het bereiken van sommige doelstellingen lopen we wat voor, op andere wat achter. Naar aanleiding van de mid-term review brachten we nuanceringen en accenten in de doelstellingen aan. Bijvoorbeeld accenten rond de onderwerpen flexibilisering, blended learning en afstandsleren, LOB, hybride leerplekken, Leven Lang Ontwikkelen en kennisdeling. De koers van Deltion werd daarmee bijgesteld, maar niet drastisch veranderd.

Proces mid-term review

We gaven onze mid-term review vorm met behulp van studenten, medewerkers en externe stakeholders. In diverse (online) bijeenkomsten haalden we input op en we toetsten deze bij alle directeuren, de programmaregisseur kwaliteitsafspraken, ongeveer 100 medewerkers en een groep studenten. In een bijeenkomst met de Raad van Advies en de Raad van Toezicht scherpten we de voorlopige uitkomsten van de mid-term review verder aan. Daarnaast toetsten we online een aantal stellingen bij studenten. Hier ontvingen

we 294 reacties op. Op basis van de hoge opkomst bij de sessies en de wijze van discussiëren konden we concluderen dat de betrokkenheid van de deelnemers groot was. Het hoge ambitieniveau werd eveneens goed zichtbaar: er werd vooral gesproken over wat (nog) beter kon. De vier strategische pijlers en de twaalf daaronder liggende doelstellingen uit de strategische koers vormden de basis van de mid-term review. Per doelstelling is onderzocht wat de stand van zaken is. Waar nodig en wenselijk stelden we sommige doelstellingen bij en voegden we een doelstelling toe. Er zijn bovendien veel handreikingen gedaan en aandachtspunten signaleerd voor het realiseren van de doelen.

Inhoud en voortgang in 2021 per pijler

Onze strategie bestaat uit vier lijnen, waarbij *Groots in kwaliteit* het fundament van onze koers vormt. Elk van de vier strategische lijnen is uitgewerkt in een aantal concrete doelstellingen.

Pijler 1: Ontwikkeling van de student centraal

Een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt vereist hoogwaardig vakmanschap dat voortdurend op peil wordt gehouden. Deltion wil partner zijn voor iedereen die tijdens de initiële opleiding of daarna, op mbo-niveau werkt aan zijn beroepsgerichte en/of persoonlijke vaardigheden. De ontwikkeling en ontwikkelingsvragen van de student vormen hierbij hét uitgangspunt voor ons onderwijs en de inrichting van onze organisatie.

Voortgang voorjaar 2021:



Toelichting voortgang pijler 1

De voortgang op de doelstellingen binnen pijler 1 loopt wat uiteen: op onderdelen lopen we mooi op schema, op andere (licht) achter. We vinden bijvoorbeeld het aantal instroommomenten in de opleidingen nog niet overal optimaal. Onderwijsaanbod wordt bovendien nog te weinig over opleidingen heen afgestemd en is nog niet uitwisselbaar. Mede daardoor kunnen studenten soms weinig eigen keuzes maken. Hier werken we Deltionbreed aan. Positief zijn we over de implementatie van LOB en over de doorstroom van studenten naar hogere niveaus of het hbo. Studenten worden hierbij goed begeleid en ondersteund.

Pijler 2: Wendbaar vakmanschap

Hoogwaardig vakmanschap is een dynamische combinatie van actuele beroepsgerichte kennis en vaardigheden enerzijds en persoonlijke vaardigheden anderzijds. Om in onze snel veranderende samenleving maximaal aan te sluiten op een vervolgopleiding of de arbeidsmarkt, moeten we 'state-of-the-art' blijven. Onze onderwijsprofessionals zijn hun vak meester en leiden vakmensen op in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven. Door onze betrokkenheid bij regionale projecten en branchenetwerken is ons aanbod altijd actueel. Wij verbinden mensen en organisaties en dragen bij aan de verdere ontwikkeling van het vak.



Toelichting voortgang pijler 2

Ook op de doelstellingen van pijler 2 lopen we gemiddeld mooi op schema. Daarbij hebben we op sommige aspecten grote voortgang geboekt. Op andere zien we juist nog ontwikkelmogelijkheden. Er is bijvoorbeeld grote tevredenheid over het samenspel tussen bedrijfsleven en onderwijs, hoewel er wel verschil is tussen de diverse sectoren. Er is een toename in contextrijke en inspirerende

leerplekken buiten Deltion, maar het anticiperen op ontwikkelingen in het werkveld zou wat sneller kunnen. Aan het opleiden tot burgers die volwaardig deelnemen aan de samenleving en maatschappij willen we nog meer prioriteit geven. Datzelfde geldt voor het aanleren van vaardigheden om mee te kunnen bewegen met veranderingen. Niet alleen vanuit Deltion, maar ook vanuit het werkveld.

Pijler 3: Open en professionele leergemeenschap

Deltion is méér dan een school. Naast een solide en professionele leergemeenschap zijn we vooral een open gemeenschap, die voortdurend zoekt naar verbinding en interactie met de omgeving. Onze studenten, medewerkers en netwerkpartners in de regio voelen zich bij ons welkom. Zij weten zich door ons aangemoedigd om zich te ontwikkelen, samen te werken, voortdurend van elkaar te leren en het beste van zichzelf te geven.



Toelichting voortgang pijler 3

Binnen pijler 3 ervaren medewerkers en studenten dat we gemiddeld goede voortgang boeken. Op veel nieuwe inhoudelijke thema's zoeken we verbinding en leren we van elkaar, zowel binnen als tussen de teams. Op bestaande en typisch leraar-eigen onderwerpen zoals beroepspraktijkvorming (bpv), onderwijsvernieuwing en examinering kan dit nog beter. Nut en noodzaak van kennisdeling, zowel binnen Deltion als met het werkveld, worden breed erkend. Medewerkers zijn zeer tevreden over de mogelijkheden om zich te ontwikkelen en scholing te volgen, hoewel tijd vrijmaken soms lastig is. Het algehele kwaliteitsbewustzijn is toegenomen en voor kwaliteitsverbetering is veel aandacht. De doorvertaling naar de individuele bijdrage aan een doelstelling, met oog voor talenten en kwaliteiten van individuen, staat

minder scherp op het netvlies. Teams geven aan dat het schrijven van en het werken met teamplannen meer aandacht verdient. Het algemene beeld is dat Deltion een veilige leeromgeving is. De gebouwen en praktijkruimtes worden als inspirerend ervaren. Teams ervaren dat het principe van 'wij sluiten allen in' gehanteerd wordt. Studenten geven aan dat hier nog wel verbeteringen mogelijk zijn, maar het merendeel voelt zich welkom en veilig. De diversiteit onder medewerkers is nog erg beperkt, ondanks aandacht hiervoor bij het aannamebeleid.

Pijler 4: Groots in kwaliteit

We willen dat studenten en hun netwerk, medewerkers en partners ons herkennen aan onze integrale kwaliteit. Daarom werken wij met professionele, betrokken en toegewijde onderwijsprofessionals en ontwikkelen we onszelf als professionele leergemeenschap continu. Met kwaliteit bedoelen we niet alleen onze onderwijskwaliteit, opleidingsmogelijkheden en de kwaliteit van onze diploma's en certificaten. We verstaan hieronder ook professionaliteit van onze medewerkers, een nauwe verbinding met de regio, aansluiting op de arbeidsmarkt en onze bijdrage aan innovaties.



Toelichting voortgang pijler 4

Uit de JOB-enquête (2020) blijkt dat studenten tevreden zijn over de manier van lesgeven. Ook zien ze dat de kwaliteit van de lessen blijft verbeteren. Hoewel ze een voldoende geven, zien ze wel mogelijkheden om de begeleiding verder te verbeteren. Ook medewerkers zijn erg tevreden. De bevoegdheid, betrokkenheid en het werkgeverschap scoren hierbij hoog. Deltion heeft daarmee in 2021 het *World-class Workplace* keurmerk gekregen. De 'minimaal een 8' uit de doelstelling is (nog) net niet behaald, maar er is wel verbetering zichtbaar ten opzichte van het voorgaande jaar.

2.2 Onderwijsvisie en -ontwikkeling

We willen blijven aansluiten bij ontwikkelingen in het werkveld, behoeften van studenten, nieuwe doelgroepen en onderwijskundige vernieuwing. Daarom werken we samen met onze medewerkers, studenten en het bedrijfsleven vanuit een visie die aansluit bij de behoeften van morgen. En die naadloos past bij de strategische koers van de organisatie en de doelstellingen uit de kwaliteitsagenda. Wij leiden studenten op die duurzaam inzetbaar zijn en aansluiting vinden bij de arbeidsmarkt en de samenleving. Daarnaast willen we met ons flexibele aanbod een opleidingspartner zijn voor bedrijven en instellingen in onze regio. Onze onderwijsvisie rust op vijf pijlers:

1. De ontwikkeling van de student centraal. Ons onderwijs sluit aan bij de leer- en begeleidingsvragen van individuele studenten. Er is ruimte voor versnellen, vertragen, verdiepen en verbreden. Dat vraagt om flexibilisering.

- 2. Veilig en sociaal leerklimaat.** Deltion heeft een sociaal leerklimaat waarin iedereen welkom is, fouten mag maken en mag experimenteren.
- 3. In en met de praktijk.** Samen met organisaties en bedrijven creëren we leersituaties en opdrachten. Daardoor krijgt de praktijk een grote plek in ons onderwijs, ook buiten de bpv. In projectonderwijs werken studenten uit verschillende disciplines samen om iets op te leveren dat echt gebruikt kan worden.
- 4. Wendbaar vakmanschap.** Beroepen blijven zich ontwikkelen. Daarom leren we onze studenten regie te houden over hun loopbaan. En we helpen hen om zich aan te passen aan de vraag op de arbeidsmarkt, zowel vakmatig als met softskills.
- 5. Helder en transparant.** We geven onze (potentiële) studenten duidelijkheid over de opbouw van hun opleiding en de keuzemogelijkheden. Ons doel is ons aanbod volledig digitaal transparant te maken. Voor onze studenten en voor onze leraren. Zodat inzicht ontstaat in de mogelijkheden en onmogelijkheden.

kwaliteitsagenda. Daarmee willen we de integratie met en tussen de verschillende thema's versterken. Bijvoorbeeld de verwantschap tussen flexibilisering van het onderwijs en de rol daarbij voor LOB.

Onderwijsinnovatie en curriculumontwikkeling zijn in alle colleges doorgezet. Daarbij bieden onderwijs- en kwaliteitsadviseurs, adviseurs blended learning en regelmatig ook externe onderwijsontwikkelaars ondersteuning. Ook in 2021 zijn tijdelijk extra gelden vrijgemaakt om onderwijsontwikkeling een boost te geven door de inhuur van externe ondersteuning. Dit jaar maakten teams hier veel gebruik van. Zij zijn erg positief over de impuls die dit geeft.

Het jaar 2021 begon en eindigde met een lockdown. Het overschakelen tussen digitaal en fysiek onderwijs vroeg veel van onderwijsteams. Daardoor ontstond ook enige vertraging bij de doorontwikkeling van ons onderwijs. De keerzijde: het dwong teams ook om zeer flexibel te zijn in het aanbieden van onderwijs. Deze opgedane kennis en ervaring nemen we mee in toekomstige innovatie van het onderwijs. Hiermee ontwikkelen we ons in het maken van een hoogkwalitatief blended curriculum.

Baanbrekend

Het programma Baanbrekend begon in 2017 vanuit het project Deltion Overmorgen. Het doel van Baanbrekend is om onderwijsinnovatie uit toekomstscenario's te verbeelden en naar aanleiding daarvan te experimenteren.

In 2021 stond de start van de nieuwe koers voor Baanbrekend centraal, voortvloeiend uit de aanbevelingen vanuit de evaluatie van 2020. In 2021 onderzochten negen Baanbrekers in een online traject in twee verschillende zogenaamde tribes het onderwijs van de toekomst. Hoe ziet Deltion eruit in 2032? Hoe zullen de rollen van leraren en studenten dan zijn ontwikkeld? In welke wereld leven we dan? Baanbrekers zochten in dat traject naar antwoorden, maar vooral ook naar de juiste of vernieuwende vragen.

Onderwijsvisie

De visie op onderwijs van Deltion is tot vijf centrale principes terug te brengen:

- De ontwikkeling van de student centraal
- Een veilig sociaal leerklimaat
- In en met de praktijk
- Wendbaar vakmanschap
- Helder en transparant

D.O.E.N. en onderwijsinnovatie

Met het programma Doorontwikkeling Onderwijs Echt Nu (D.O.E.N.) vragen we Deltionbreed aandacht voor onderwijsinnovatie. Met D.O.E.N. houdt Deltion de inhoud van de onderwijsvisie en het belang van voortdurende onderwijsvernieuwing in het vizier. Ook werkt het programma aan kennisdeling en professionalisering. Dat doen we onder andere door het delen van goede voorbeelden uit de praktijk. In september startte een projectleider om aan D.O.E.N. en de doorontwikkeling van het onderwijs een extra impuls te geven.

De dialoog over onderwijsinnovatie, hybride onderwijs, blended onderwijs, modularisering en flexibilisering is in 2021 - ook naast D.O.E.N. - op allerlei plekken binnen Deltion voortgezet. Verder verstevigden we de koppeling met de doelstellingen van de

Figuur 2.2 Onderwijsvisie Deltion



2.3 De impact van corona

In tegenstelling tot wat iedereen eind 2020 hoopte, had corona ook in 2021 veel invloed op de studenten en medewerkers van Deltion. Daarbij ging het om effecten voor de maatschappij in zijn algemeenheid en meer specifiek het onderwijs, de ondersteunende processen en het welzijn van zowel studenten als medewerkers. 2021 was voor onze studenten en medewerkers een pittig jaar. Het vroeg veel van de flexibiliteit en het doorzettingsvermogen van studenten, medewerkers en partners in de regio. Een grote opgave, die ons heeft uitgedaagd om op de top van ons kunnen te presteren en voortdurend mee te bewegen.

Het welzijn van studenten en medewerkers stond daarbij sterk onder druk. Studenten die thuis in soms moeilijke omstandigheden onderwijs volgden, vereenzaamden of achterpraakten, bijvoorbeeld. En medewerkers die door het vele thuiswerken de binding met collega's misten, online en fysiek onderwijs wisten te combineren, of met kleine kinderen thuis onder grote druk moesten werken. Naast kwalitatief goed onderwijs was er in 2021 daarom veel aandacht voor het monitoren en waarborgen van het welzijn van studenten en medewerkers ([zie ook paragraaf 3.2 NPO](#)). Verder verstuurde Deltion ook in 2021 periodiek videoboodschappen, kaartjes of een kleine attentie, om zo studenten, medewerkers en het werkveld een hart onder de riem te steken.

Om mee te kunnen bewegen en aan te sluiten bij de actuele situatie moest Deltion snel kunnen inspelen op de vele vragen uit de organisatie en de steeds veranderende wettelijke kaders, richtlijnen en servicedocumenten. Daarom kwam ook in 2021 het coronacrisisteam regelmatig bijeen. Teamleden bespraken actuele ontwikkelingen, namen de spoedeisende besluiten, en

formuleerden benodigde acties en interventies. Het team zette vervolgvragen uit bij portefeuillehouders. Niet-spoedeisende besluiten werden doorgezet naar het directieteam.

Ook in 2021 zette Deltion diverse communicatielijnen uit om studenten, medewerkers en stakeholders te informeren over de regelmatig wijzigende coronaregels. Alle actuele informatie over corona was te vinden op het intranet van Deltion. Belangrijk nieuws kreeg extra aandacht op de nieuwspagina. Deltion verwerkte elk besluit en alle belangrijke ontwikkelingen in een speciale corona-update. Via het corona e-mailadres van Deltion konden studenten en medewerkers zeven dagen per week spoedeisende vragen stellen en bijvoorbeeld coronabesmettingen doorgeven.

In [hoofdstuk 3](#) gaan we in op de wijze waarop we met de inzet van de NPO-gelden de impact van corona op onze studenten willen beperken.



2.4 Overige onderwijsthema's

Doorlopende leerlijnen

Met de portefeuille *Aansluiting vo-mbo* dragen we bij aan verschillende ambities uit de kwaliteitsagenda en uit Sterk Beroeps-onderwijs (SBO). SBO is het programma dat samenwerking stimuleert tussen voortgezet onderwijs (vo), mbo en het bedrijfsleven. Als mbo-samenwerkingspartner doet Deltion bovendien mee aan twee subsidieprojecten van Sterk Techniekonderwijs (STO):

- STO Zwolle, met de vo-scholen RSG Thorbecke, Greijdanus Zwolle en Talentstad Zwolle, en met bedrijven uit de regio Zwolle.
- STO Regio Meppel/Steenwijkerland, met de vo-scholen Stad en Esch Meppel, CSG Eekeringe Steenwijk en RSG Tromp Meesters in Steenwijk, en de mbo-instellingen Alfa College, Drenthe College, AOC Terra en ROC Friese Poort.

Verder werken we aan manieren om kennis te delen, te leren van elkaar en elkaar te inspireren. Bijvoorbeeld door het gezamenlijk organiseren van een techniekconferentie.

Deltion is door goede samenwerking met regionale partners in staat het onderwijsaanbod beter af te stemmen op de leervragen en ontwikkelmogelijkheden van studenten. Zij krijgen vroegtijdig een realistisch beroepsbeeld en er is sprake van een soepeler overgang van het vo naar het mbo. In 2021 werkten de colleges verder aan bestaande en nieuwe initiatieven om doorlopende leerroutes voor vmbo-leerlingen naar het mbo te versterken. Dat deden we onder andere met het verzorgen van keuzevakken, bijvoorbeeld op het gebied van Mode, Economie & Ondernemen en de geüniformeerde beroepen. Deltion verzorgt deze vakken op locatie bij diverse vo-scholen. In 2021 zijn we eveneens begonnen met de ontwikkeling van keuzevakken binnen STO Zwolle en STO

Meppel/Steenwijkerland. In de Regiocampus ontwikkelt Deltion al enige jaren onderwijs samen met het Drenthe College en een zorginstelling. Met dit Gildeleren zijn er verregaande plannen om met een aantal vo-scholen een doorlopende leerlijn op te zetten. De eerste instroom verwachten we in september 2022.

Deltion zet het ontwikkelen van keuzevakken ook in bij de samenwerking in het kader van de Nieuwe Leerweg. Dit is de samenvoeging van de theoretische en de gemengde leerweg binnen het vmbo. Op initiatief van enkele vo-scholen verkenden we in schooljaar 2020/2021 de mogelijkheden om hierin samen op te trekken. Deltion kan hierdoor nauw aansluiten bij het vmbo-onderwijs en helpen de praktijkcomponent binnen de Nieuwe Leerweg in te vullen. Vanuit Sterk Techniekonderwijs doet Deltion actief mee aan een pilot over de Nieuwe Leerweg. Dat doen we met vo-scholen, gericht op het onderwerp bedrijfsopdracht. De eerste bedrijfsopdracht is ontwikkeld samen met de Technologie & Zorg Academie IJsselvecht.

De coronapandemie leidde tot prioritering van activiteiten bij zowel Deltion als de vo-scholen. Dit had gevolgen voor de voortgang van sommige trajecten. In 2021 is wel voortgang geboekt op lopende trajecten, maar we zijn daarbij minder ver gekomen dan beoogd.

Examinering

De kwaliteit van examineren staat bij Deltion College hoog in het vaandel. Om dit te borgen is een examenorganisatie ingericht. Jaarlijks worden het examenreglement en handboek examinering met de daarbij behorende processen geëvalueerd en indien nodig herijkt naar aanleiding van aanpassingen in wet- en regelgeving of eigen beleid. We zetten in op bewustwording en deskundigheidsbevordering bij alle medewerkers die direct en indirect bij examinering betrokken zijn. Onafhankelijkheid speelt een belangrijke rol in examinering. Hier is expliciet aandacht voor, onder meer bij de inrichting van de examenorganisatie.



- **Digitalisering**

Er is steeds meer behoefte aan het digitaliseren van processen rondom examinering. We stelden daarom een procesgroep in die periodiek digitalisering van examenprocessen bespreekt en aanjaagt. Examenplannen, examendossiers, vrijstellingen, herkansingen, inzage examinering en examinering keuzedelen zijn hierbij aangemerkt als processen met prioriteit. Een deel hiervan implementeren we in ons nieuwe studenten-informatiesysteem OSIRIS. Waar dit niet mogelijk is, kijken we naar applicaties die gekoppeld kunnen worden aan OSIRIS.

- **Scholing**

Voor de professionalisering van examendeskundigen organiseerden we in 2021 scholingsbijeenkomsten voor examencommissies, vaststellingsadviescommissies en examenbureaus. In de scholing werd ook aandacht besteed aan de gevolgen van het nieuwe toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs, zoals het anders verantwoorden van het diplomabesluit.

- **Onderzoek**

In 2019 werd door een werkgroep van examensecretarissen, onder leiding van een extern deskundige, een voorstel opgeleverd om de examenorganisatie te versterken. Naar aanleiding daarvan voerde Deltion een aantal aanpassingen door. In 2021 werd een nieuwe opdracht door het College van Bestuur en de portefeuillehouder examinering uitgezet. Die werd mede ingegeven door het nieuwe onderzoekskader van de Inspectie van het Onderwijs, ontwikkelingen bij collega-instellingen, de aandacht voor LLO en de digitalisering van examinering. Deze opdracht luidde: *‘Onderzoek wat de grootste aandachtspunten binnen de huidige examenorganisatie zijn en hoe een professionele examenorganisatie anno 2021 er bij Deltion uit moet zien’*. Een ingestelde werkgroep onderzocht dit

aan de hand van een aantal thema's, te weten: deskundigheid & onafhankelijkheid; zorgen (aansturing & communicatielijnen); borgen en span of control. Eind 2021 werd het onderzoek gepresenteerd aan de examenraad. De portefeuillehouder examinering is begonnen met het formuleren van een plan van aanpak naar aanleiding van de uitkomsten. In 2022 wordt dit plan van aanpak gepresenteerd en starten we met de implementatie. Deltion neemt de uitkomsten van het onderzoek van de interne auditcommissie naar standaard *BA1 Borging diplomering* en naar examendossiers eveneens mee in dit plan.

- **Overleggen**

Overleg over examinering vindt in verschillende gremia plaats. Op bestuurlijk en managementniveau, maar ook in afstemmings-overleggen tussen voorzitters van de examencommissies en examensecretarissen, examencommissies en in de teams. Bij de start van het schooljaar 2021/2022 werd het overleg met examensecretarissen weer maandelijks in plaats van wekelijks ingepland. De daarmee beëindigde tijdelijke intensivering van het overleg had te maken met de pandemie. De reguliere afspraken over examinering, zoals het afstemmingsoverleg met voorzitters en secretarissen en de vergaderingen van de examenraad, gingen (online) door. Deltion voert regelmatig overleg met collega-instellingen, zowel bilateraal als via het landelijk overleg examinering. Onderwerpen zoals de inrichting van de examenorganisatie, actuele ontwikkelingen (nieuw toezichtkader) en casuïstiek ten aanzien van examinering staan hierbij op de agenda.

Ondernemerschap

Met ons onderwijsaanbod rond ondernemerschap laten we onze studenten kennismaken met de inhoud van ondernemen en met een ondernemende houding. Deltion hecht veel waarde aan contact met ondernemers uit verschillende beroepenvelden. Dat

geldt voor beroepenvelden in de regio Zwolle, daarbuiten en in het buitenland.

De expertisegroep, Deltion Onderneemt, ondersteunt leraren bij het ontwikkelen van lesmateriaal en examens van de keuzedelen Ondernemend Gedrag, Oriëntatie op Ondernemerschap en Ondernemerschap Mbo. Het keuzedeel Ondernemend Gedrag is dit jaar vernieuwd. Ook het examenprotocol is aangepast. Verder was Deltion Onderneemt in 2021 betrokken bij het aanbod van het Deltionbrede keuzedeel Oriëntatie op Ondernemerschap.

De expertisegroep was dit jaar bij verschillende trajecten en activiteiten betrokken. Zo leverde de expertisegroep input voor de opening van de Global Entrepreneurship Week (GEW), die in november 2021 officieel werd geopend op Deltion. Verder waren er diverse webinars voor studenten met belangstelling voor ondernemen. Voorbeelden zijn een webinar van de Belastingdienst en de webinars Thuisbezorgd en Cyberveiligheid. Deltion Onderneemt kreeg dit jaar een nieuwe goed zichtbare ruimte voor het ondernemerschapsloket. Daar wil de expertisegroep drie dagen per week ondernemende activiteiten aanbieden voor studenten.

Deltion startte in 2018 samen met Landstede MBO de 1-jarige opleiding Vakman Ondernemer (niveau 4). Die opleiding telt jaarlijks ongeveer 45 studenten. In 2021 bouwde Deltion actief verder aan het landelijk netwerk van ondernemende scholen. Ook breidde Deltion zijn verkennende gesprekken met de andere mbo-scholen in Zwolle uit. De opleiding Vakman Ondernemer is in samenwerking met Deltion Business en Landstede Groei Opleidingen onderdeel van een gesubsidieerd particulier initiatief. Dat biedt ondernemende workshops aan voor jongeren tussen de 16 en 27 jaar. Dit initiatief past binnen Upgrade Yourself Regio Zwolle.

2.5 Inspectie, onderwijskwaliteit en kwaliteitsbeleid

Deltion is een lerende organisatie. Deltion versterkt en verbetert continu de kwaliteit van het onderwijs. Dit doen wij samen met toegewijde onderwijsprofessionals. We gebruiken hiervoor verschillende instrumenten. Deze maken deel uit van een goed functionerend systeem van kwaliteitszorg.

Doel en beleid

Deltion wil voor stakeholders herkenbaar zijn als groots in kwaliteit en als professionele leergemeenschap. We onderhouden een nauwe verbinding met de regio, door aan te sluiten bij de vraag op de arbeidsmarkt en mee te werken aan innovaties. Daar draagt ons kwaliteitsbeleid aan bij, net als de kwaliteitsdoelstellingen die hieruit voortvloeien. Ons kwaliteitsbeleid is volledig afgestemd op onze strategische visie. Ook hebben we afspraken om de kwaliteit te bewaken en verbeteren vastgelegd in de kwaliteitsagenda. Om te monitoren op onze doelstellingen en gemaakte afspraken, gebruiken we verschillende instrumenten. Bijvoorbeeld de Deltionprestatiekaart (Qlikview) en het gekoppelde dashboard dat informatie biedt over rendement, financiën en personeelszaken.

Kwaliteitsmanagementsysteem

Om aantoonbaar aan kwaliteitseisen te voldoen, hebben we conform de eisen van de *Wet educatie en beroepsonderwijs* (WEB) een kwaliteitsmanagementsysteem. We gebruiken een kwaliteitshandboek en een handboek examinering, waarin we de onderwijs- en examenprocessen hebben beschreven. In deze handboeken brengen we de normering, beoordeling, realisatie en verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs in beeld. Ook staat hierin beschreven hoe we de kwaliteit van het onderwijs en de examinering waarborgen. Jaarlijks evalueren we het kwaliteitshandboek en het handboek

examinering. Daarna stellen we waar nodig bij. In 2021 werd de werking van ons kwaliteitsmanagementsysteem door de interne auditcommissie geaudit. Uit de audit kwamen aanbevelingen voort die aanleiding gaven om het systeem opnieuw te bezien en zo nodig bij te stellen. De adviseurs kwaliteitszorg gaan in 2022 met deze aanbevelingen aan de slag.

Inspectie van het Onderwijs

In 2021 voerde de Inspectie van het Onderwijs een vervolgonderzoek uit naar de effecten van corona. Daarnaast nam Deltion deel aan de pilot *Jaarlijks bestuurlijk gesprek*. Dit is een initiatief van de Inspectie van het Onderwijs, nadat besturen, raden van toezicht van bekostigde mbo-instellingen en de Inspectie in 2020 constateerden dat de relatie tussen besturen, intern en extern toezichthouders beter kan. Ook vond in 2021 herstelonderzoek plaats naar het exameninstrumentarium van de opleiding audicien.

Onderzoek gevolgen corona

In de vervolgonderzoeken naar de gevolgen van corona keek de inspectie vooral naar de ontwikkeling en het welbevinden van studenten. Heeft het bestuur en het management zicht op de voortgang van studenten? Is er lesuitval en/of vertraging? Er zijn vragen gesteld over de sturing door het CvB hierop en over de middelen die zijn ingezet om lesuitval en/of vertraging tegen te gaan. De Inspectie besteedde in deze landelijk uitgevoerde onderzoeken ook aandacht aan de bpv, examinering en het welbevinden van ons personeel. In de onderzoeken is ook het vavo betrokken.

Heronderzoek Audicien

Zoals aangekondigd in het herstelonderzoek uit 2020, deed de Inspectie van het Onderwijs in 2021 onderzoek naar het exameninstrumentarium van de opleiding Audicien. Conclusie was dat het aangeleverde instrumentarium voldoet aan de gestelde eisen. Daarmee is de opleiding uit het verscherpt toezicht gehaald.

Pilot Jaarlijks bestuurlijk gesprek

In maart 2021 vond de pilot *Jaarlijks bestuurlijk gesprek* plaats tussen de Inspectie van het Onderwijs, het CvB en de RvT. Gesproken is onder meer over kwaliteitsborging van onderwijs en examinering in coronatijd; socialisatie en vitaliteit/duurzaamheid. De inspectie besloot naar aanleiding van de evaluatie van deze gesprekken om de pilot te verlengen. Ook in 2022 zal een gesprek plaatsvinden tussen deze drie partijen.

Cross-overs en afwijkende urennorm, flexibel beroepsonderwijs derde leerweg

Er werden in 2021 geen nieuwe cross-overs gestart en geen nieuwe afwijkingen urennorm aangevraagd. Negen opleidingen in de derde leerweg werden aangevraagd en goedgekeurd:

- Verzorgende IG
- Medewerker ICT-support
- Meewerkend leidinggevende algemeen schoonmaakonderhoud
- Constructiewerker
- Technicus engineering
- Allround operationeel technicus
- Allround medewerker facilitaire dienstverlening
- Opticien
- Handhaver toezicht en veiligheid

In het kader van de *Subsidieregeling flexibel beroepsonderwijs derde leerweg* zijn twee opleidingen in de derde leerweg aangevraagd en goedgekeurd: Metselen en Timmeren.



Keuzedelen

Keuzedelen zijn sinds 2016 een verplicht onderdeel van elke mbo-opleiding. Een keuzedeel maakt 15 procent van iedere opleiding uit. Met een keuzedeel kunnen studenten zelf een deel van hun opleiding invullen. Colleges en teams zijn verantwoordelijk voor de planning, invulling, uitvoering en afronding van de keuzedelen. Een keuzedeel kan bijvoorbeeld verbredend of verdiepend zijn op het beroep waarvoor studenten een opleiding volgen. Ook kan het gericht zijn op een ander beroep of doorstroom naar een andere opleiding. En er zijn keuzedelen die voorbereidend zijn op een stage in het buitenland, of juist meer gericht zijn op persoonlijke voorkeuren en ontwikkeling.

In 2021 startte Deltion met de Deltionbrede keuzedelen. We bieden deze keuzedelen in de avonden online en/of fysiek aan. Ze zijn voor alle studenten toegankelijk. In 2021 zijn er in drie periodes keuzedelen aangeboden. In totaal deden 345 studenten mee aan 32 brede keuzedelen.

Onder aanvoering van de projectleider keuzedelen werd in 2021 de projectgroep keuzedelen opgestart. Hierin zijn alle colleges door een opleidingsmanager vertegenwoordigd. Verder is een adviseur onderwijs aangesloten die ook voor Deltion Business werkt. De projectgroep heeft vier belangrijke aandachtspunten: examinering, communicatie, organisatie en het verbreden van keuzemogelijkheden voor studenten. De projectgroep heeft inmiddels een ambitiedocument geschreven en werkt in werkgroepen aan de realisatie van diverse beschreven ambities.

Deltion Business heeft 26 certificeerbare keuzedelen in het aanbod staan. Hiervan hebben er in 2021 negen gedraaid. Daarin werden in totaal 132 deelnemers geschoold of begonnen zij met hun scholing. Certificeerbare keuzedelen zijn daarmee een belangrijk instrument voor Deltion Business aan het worden voor het aanbieden van cursusonderwijs.

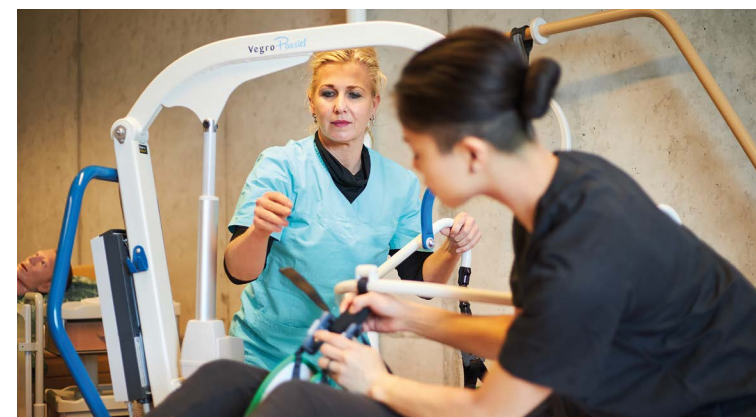
Amendement Rog

Deltion is in 2021 niet afgeweken van de keuzedeelverplichting in het kader van persoonlijke, culturele of levensbeschouwelijke vorming.

Verzoeken van studenten voor niet-gekoppelde keuzedelen

Een niet-gekoppeld keuzedeel is een keuzedeel dat niet aan een kwalificatie gekoppeld is. Studenten kunnen een verzoek voor het volgen en afronden van een niet-gekoppeld keuzedeel indienen. Alle verzoeken worden getoetst op overlap met de eigen kwalificatie en vervolgens goed- of afgekeurd.

In 2021 kwamen vijf verzoeken binnen voor niet-gekoppelde keuzedelen. Hiervan werden drie afgewezen vanwege ondoelmatige overlap.



3 ONZE KWALITEITSAGENDA EN HET NPO

In lijn met onze strategische koers en onze onderwijsvisie geven we met onze kwaliteitsagenda een impuls aan de kwaliteit van ons onderwijs. Daarnaast leveren we extra inzet vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) om de impact van corona op onze studenten te beperken. In dit hoofdstuk geven we inzicht in de voortgang op onze kwaliteitsagenda. We staan stil bij het proces van planvorming voor de NPO-gelden, lichten de voortgang hierbij toe en kijken zowel voor de kwaliteitsagenda als voor het NPO vooruit naar 2022.

Kwaliteitsagenda

De kwaliteitsagenda kent drie landelijke en twee regionale speerpunten:

- Jongeren en (jong)volwassenen in een kwetsbare positie
- Gelijke kansen in het onderwijs
- Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst
- Leven lang ontwikkelen
- School als lerende en wendbare organisatie

Figuur 3.1 Speerpunten kwaliteitsagenda 2019-2022

3.1 Kwaliteitsagenda

Het doel van de kwaliteitsagenda is om te blijven werken aan een verdere kwaliteitsverbetering van het onderwijs en de begeleiding van onze studenten. Bij Deltion doen we dit vanuit 5 speerpunten (zie figuur 3.1).

3.1.1 Voortgang per speerpunt

In 2021 werd onze voortgang positief beoordeeld door de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO (CKMBO). Wij werken daarmee in vertrouwen verder aan de realisatie van ons doelen. Op al onze thema's is voortgang geboekt. In deze paragraaf schetsen we deze voortgang op hoofdlijnen per speerpunt. We reflecteren op zowel de voortgang zelf, als op de meetbare en/of merkbare effecten. Een nadere uitwerking per doelstelling is beschreven in [bijlage 10.5](#).

Speerpunt 1: Jongeren en (jong)volwassenen in een kwetsbare positie

Het is onze ambitie om ons aanbod nog beter af te stemmen op de leervragen en ontwikkelmogelijkheden van (toekomstige) studenten. Ook wanneer het bovenschoolse problematiek betreft, die

studiesucces belemmert. We sluiten aan bij de competenties en vaardigheden die studenten al hebben. En we ondersteunen hen bij het verwerven van de vaardigheden en competenties die nodig zijn om op een stabiele en bestendige manier te (blijven) leven en leren in de snel veranderende samenleving. Samen met onze partners in de regio richten wij ons op het terugdringen van voortijdig schoolverlaten, passend onderwijzen en het verbeteren van de doorstroom en het arbeidsmarktperspectief voor studenten met een niveau-2 diploma.

Voortijdige schoolverlaters (vsv)

We werken bij Deltion volgens het principe 'wij sluiten allen in'. Daaruit volgt de verantwoordelijkheid om alle studenten zo optimaal mogelijk te ondersteunen en te begeleiden in hun studie. Wij willen het aantal voortijdige schoolverlaters (vsv) zo veel mogelijk beperken. Wij meten onze voortgang en prestatie aan de hand van de landelijk vastgestelde normen. Ons doel is om de landelijke vsv-streefcijfers te behalen door middel van verschillende interventies. Het Deltion Jongerenteam (DJT) werd, naast de inzet op niveau 1 en 2, uitgebreid naar twintig onderwijsteams op niveau 3 en 4. Hierdoor kregen 755 studenten met een hulpvraag in schooljaar 2020-2021 begeleiding van een DJT'er. Het StudentenInformatie-Punt (STIP) is nu in alle colleges actief. Het biedt naast hulp aan studenten ook ondersteuning aan (nieuwe) loopbaan-oriëntatiebegeleiders (LOB'ers) bij het doen van een kwalitatieve verzuimmelding bij DUO. Daarnaast werd het regionaal ontwikkelde Paspoort voor Succes (PvS) verder ingevoerd. In schooljaar 2020-2021 vulden 865 aspirant-studenten het PvS in, en werd het

gebruikt bij de intakes. De ervaringen waren dermate positief dat het PvS per schooljaar 2022-2023 Deltionbreed wordt ingevoerd.

Om het aantal voortijdig schoolverlaters in de diverse opleidingen gericht te verlagen, begonnen alle colleges per januari 2021 met de uitvoering van hun in 2020 opgestelde plannen om de rendementen te verbeteren. Daarbij zien wij dat alle colleges inzetten op het versterken van LOB, om de relatie met de student te versterken en om passende interventies in te kunnen zetten.

In tabel 3.1 is af te lezen dat op basis van de voorlopige cijfers van 2020-2021 met name bij niveau 1 sprake was van een aanzienlijke toename van vsv ten opzichte van vorig schooljaar. Van die toename was, hoewel in mindere mate, ook op landelijk niveau sprake. Op niveau 2 bleven we op opnieuw binnen de norm. Op niveau 3 en 4 overschreden wij de landelijke norm, maar daar zagen we het verschil wel kleiner worden. In 2022 voeren we een analyse uit van met name de vsv-cijfers bij niveau 1.

Doorstroom en arbeidsmarktperspectief niveau 2

We zijn overtuigd dat jongeren en (jong)volwassenen in een kwetsbare positie een beter perspectief krijgen op het succesvol afronden van een opleiding op niveau 2, wanneer zij kunnen kiezen uit een ruim aanbod van gerichte, sectorgeoriënteerde en brede opleidingen. Ons doel is om het juiste opleidingspalet samen te stellen, zodat studenten succesvol starten op de arbeidsmarkt of doorstromen naar een niveau 3 of 4 opleiding.

In 2021 zijn vanuit de basis die in 2020 gelegd werd, vervolgstappen gezet. Na een eerste evaluatie van ons opleidingsportfolio op basis van SBB-cijfers besloten we de analyse te verrijken met andere data. Zoals de inzichten uit het onderzoek dat het UWV deed naar de arbeidsmarktpositie van studenten op niveau 2 en de regionale arbeidsmarktdata van het UWV. Daarnaast vroegen we

	2018-2019			2019-2020			2020-2021 (voorlopige cijfers)		
Niveau	vsv % Deltion	vsv % landelijk	vsv % norm	vsv % Deltion	vsv % landelijk	vsv % norm	vsv % Deltion	vsv % landelijk	vsv % norm
1	23,35	23,26	26,40	20,00	20,66	26,20	24,29	21,58	22,80
2	9,20	10,12	8,60	7,97	8,64	8,45	8,09	8,92	9,71
3	4,56	4,21	3,20	3,57	3,75	3,10	4,19	4,16	3,99
4	3,69	3,52	2,70	3,03	2,95	2,55	3,56	3,29	3,34
vavo	8,10	10,28	n.t.v.	8,10	9,18	n.v.t.	10,86	10,22	n.v.t.

Tabel 3.1 Voortijdig schoolverlaten 2018-2021

BMC Randstad om de regionale arbeidsmarkt vraag op dit niveau in kaart te brengen op basis van gevraagde vaardigheden in vacatures. Zo kregen we niet alleen inzicht in 'Kans-op-werk' van de verschillende opleidingen, maar ook in gevraagde vaardigheden, ontwikkelingen en samenhang tussen beroepen. We evalueerden dus niet alleen ons huidige portfolio van niveau 2 opleidingen, maar gingen een stapje verder.

De interne doorstroom van niveau 2 naar niveau 3 of 4 steeg ook dit jaar weer verder. De totale doorstroom ging van 43,1% naar 43,5%. Opvallend hierin: de doorstroom van niveau 2 naar niveau 4 groeide van 8,8% naar 10,4%, terwijl de doorstroom naar niveau 3 daalde van 33,4% naar 33,1%.

In 2022 werken we verder aan de samenwerking over de opleidingen heen. In het bijzonder kijken we naar de gezamenlijke ontwikkeling van een mogelijk nieuw sectordoorsnijdend dossier Dienstverlening. Daarnaast verduurzamen we het leernetwerk dat rondom het thema doorstroom en arbeidsmarktperspectief is ontstaan.

Passend onderwijs en pedagogisch klimaat

Passend onderwijs en werken aan het pedagogisch klimaat zijn niet los van elkaar te zien. Immers, werken aan het pedagogisch klimaat vormt de basis voor passende begeleiding van iedere student. In het mbo, dus ook binnen Deltion, werken veel zij-instromers. Zij hebben veel vakkennis en kunnen deze kennis met passie overbrengen aan studenten. Vaak is werken aan het pedagogisch klimaat echter nieuw voor deze groep leraren en instructeurs. Daarom vragen we binnen Deltion nadrukkelijk aandacht voor de thema's passend onderwijs en pedagogisch klimaat.

De ondersteuningsvragen van onderwijsteams worden op deze thema's steeds breder. Ze zijn daarbij in toenemende mate gericht op het versterken van de basisbegeleiding van studenten: de begeleiding die we aan alle studenten bieden voordat sprake is van extra (tweedelijs)begeleiding. Daarvoor is een goed pedagogisch en didactisch klimaat een voorwaarde. Dit vergt heldere afspraken binnen het eigen team, het bieden van een basisstructuur in het onderwijsaanbod en het verzorgen van onderwijs op basis van pedagogische uitgangspunten. Deze basisbegeleiding geven we

tijdens de les en wordt aangevuld met begeleiding door de LOB'er en indien nodig de stagebegeleider. In 2021 voerden we op dit vlak veel professionaliseringsactiviteiten uit. Bijvoorbeeld in de vorm van leergangen, webinars of met methodes zoals De Transformatieve School, die we als pilot uitvoerden bij twee onderwijsteams.

De rol van de teamdeskundige passend onderwijs is bij de hiervoor beschreven ontwikkeling belangrijk. Dat vraagt een andere samenwerking met het Studenten SuccesCentrum (SSC). Daarom begonnen we met het herijken van de rollen binnen de werkgroep passend onderwijs en de verhouding ervan ten opzichte van andere werkgroepen binnen het SSC. Hieraan geven we in 2022 een vervolg.

Speerpunt 2: Gelijke kansen in het onderwijs

We dagen iedere student uit om het beste uit zichzelf te halen. Hierbij gaat het niet alleen om het ontwikkelen van vakken, maar ook om het vergroten van (inzicht in) houding, zelfkennis, motivatie en vaardigheden. Dit vraagt bewustwording van onze - veelal onbewuste - vooroordelen. We spannen ons in om studenten die dat nodig hebben, extra ondersteuning te bieden en het onderwijs af te stemmen op de ontwikkelvragen en leervoorkeuren van studenten. Binnen deze ambitie richten wij ons op de thema's loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB), generieke vakken en diversiteit en inclusie.

Generieke vakken (voorheen flankerend onderwijs)

Voor een goede doorstroom binnen het mbo, naar het hbo en richting de arbeidsmarkt werken we ook aan taal- en rekenvaardigheden en burgerschap. Dit zien we als essentiële onderdelen van de funderende scholing en vorming. Onze ambitie is om deze generieke vakken zoveel mogelijk betekenisvol, multidisciplinair of geïntegreerd aan te bieden. Daarnaast

ondersteunen we studenten in een kwetsbare positie met een extra leervraag en zetten we burgerschap nadrukkelijk op de kaart. Bijvoorbeeld door klasoverstijgende onderwijsactiviteiten met maatschappelijke relevantie.

In 2021 zetten wij ons bestaande ondersteuningsprogramma voort. Via het NPO ([zie ook paragraaf 3.2](#)) intensiveerden we dat verder en breidden we dit uit met de Vakantieschool Zwolle. Ook vond een extra impuls plaats door het ECBO-onderzoek naar instroom- en uitstroomresultaten bij Nederlands, Engels en rekenen. De pilot *Entreeonderwijs naar niveau 2* werd uitgebreid om de doorstroom van niveau 1 naar niveau 2 succesvoller te maken. Om het vrij lezen te stimuleren, schreven studenten van de Hogeschool Windesheim levensverhalen van Deltion Entreestudenten op. Die werden uitgebracht in boeken: King Leroy en Queen Latifa. In 2021 werd Queen Latifa in het Engels uitgebracht. Ook begon een nieuw project voor een versie met studenten van diverse Deltionvakopleidingen en niveaus.

Deltion stelde een rekenimplementatieplan op samen met Hogeschool Windesheim, om in 2022 te kunnen starten met de nieuwe rekeneisen. Met het rekenaanbod bereiden we onze studenten voor op de driedelige kwalificatie: redzaam zijn in het gecijferde deel van de maatschappij, een basis leggen voor de vervolgopleiding en beroepseisen én daarmee ook het nieuwe rekenexamen kunnen afronden. Inmiddels zijn alle (reken)leraren geïnformeerd over de veranderende wetgeving en vindt scholing plaats van (vak)leraren.

In 2021 werd eveneens een Deltionbrede visie op burgerschap geformuleerd. Daarbij sloten we aan op de vijf Deltionpijlers van de brede onderwijsvisie. Waar mogelijk bouwden we verder op bestaande projecten rond sociale veiligheid, internationalisering, diversiteit & inclusie. We hielden diverse dialoogsessies met studenten, leraren en het werkveld. Zo ging bijvoorbeeld de





commandant der strijdkrachten, generaal Onno Eichelsheim, in dialoog met studenten in het kader van 75 jaar vrijheid. De samenwerking tussen ROC van Twente, Deltion College en de Provincie Overijssel werd verder uitgebouwd. We ontwikkelden lessenreeksen zoals het project Escaperoom, Tiny Houses en een pilot voor lessen rond de gemeenteraadsverkiezingen.

Loopbaanbegeleiding (LOB)

Deltion helpt studenten om zichzelf beter te leren kennen en om het beste uit zichzelf te halen. Met als doel studenten op te leiden die zich verder ontwikkelen tot zelfbewuste en respectvolle professionals die duurzame (studie- of loopbaan)keuzes kunnen maken. Daarbij richten wij onze begeleiding op de (toekomstige) professionele identiteitsontwikkeling en de diepere reflectie die daarvoor nodig is. Loopbaanoriëntatie en -begeleiding draagt bij aan de eigen ontwikkeling en daarmee aan studiesucces. We vatten studiesucces hier breed op: kunnen kiezen wat bij je past; minder kans op uitval uit de opleiding; goede leerresultaten en een goede toerusting voor doorstroom naar werk, vervolgonderwijs en burgerschap.

In 2021 werkten alle teams op eigen wijze aan de implementatie en professionalisering van LOB, ondersteund door LOB-ambassadeurs en de contactpersonen van het Studenten SuccesCentrum (SSC) van Deltion. De doorontwikkeling van studieloopbaanbegeleiding naar bredere loopbaanoriëntatie en -begeleiding werd dit jaar versterkt met de vaststelling van de naamsverandering naar LOB.

Ook op het vlak van professionalisering gebeurde veel. Managementteams volgden trainingen om de LOB-visie te vertalen naar wat nodig is voor implementatie binnen het onderwijs. De LOB-ambassadeurs - die een sleutelrol vervullen bij de implementatie - werden opgeleid tot LOB-schoolcoach. Daardoor

kunnen zij nu collega's coachen in het voeren van LOB-gesprekken. Daarnaast ronden we de voorbereidingen voor een Deltionbreed onderzoek naar LOB af. In 2022 voert het Deltion Masternetwerk dit onderzoek uit bij diverse teams in alle verschillende colleges. Het brengt in beeld op welke wijze LOB vorm krijgt en wat de ervaringen zijn van studenten en LOB'ers.

Meer aandacht voor inclusiviteit en diversiteit

Deltion is een onderwijsinstelling waar iedereen welkom is. Daarom willen we dat diversiteit en inclusie (D&I) vanzelfsprekend zijn op de werkvloer en binnen de leeromgeving. We willen de talenten van elk individu zien en benutten. Het medewerkersbestand en de studentenpopulatie zouden zoveel mogelijk een afspiegeling moeten zijn van de samenleving. De eerste stap hierin is het vergroten van het bewustzijn bij medewerkers, met aandacht voor doorgaans onbedoelde uitsluiting op basis van onbewuste vooroordelen, ook wel *unconscious bias* genoemd.

In 2021 gaven we de Bewustwordingstraining D&I aan de eerste teams. Deze training draagt bij aan het creëren van bewustzijn in de manieren waarop uitsluiting werkt, zowel in de samenleving als op Deltion, en aan het creëren van draagvlak om hier als team mee aan de slag te gaan. In de training is bewust gekozen voor een aanpak zonder vingerwijzen: de nadruk ligt niet op morele discussies over D&I, maar op het ontwikkelen van actiebereidheid om uitdagingen praktisch aan te pakken.

Daarnaast werkten we aan het professionaliseren van de voormalige Klankbordgroep Diversiteit, nu Loket D&I geheten. Dit Loket D&I bestaat uit medewerkers uit verschillende colleges en diensten van Deltion. Zij beheren de Gereedschapskist D&I. Deze gereedschapskist is beschikbaar voor alle teams die de Bewustwordingstraining D&I hebben gedaan en bevat concrete handvatten voor teams om met D&I aan de slag te gaan. Denk aan games om met studenten in het



klaslokaal te spelen, lesbrieven voor Burgerschapsleraren, interventies tegen stagediscriminatie, werkvormen om met collega's kennis over D&I te verdiepen en handvatten voor het werven van meer diverse collega's.

Ook zijn in 2021 onderzoeksinstrumenten uitgezet op Deltion. Daarmee meten we de komende jaren het effect van de Bewustwordingstraining D&I en de interventies uit de Gereedschapskist D&I. Dat doen we onder andere met een nulmeting onder medewerkers en studenten, bezoeken aan teams en registratie van statistieken over bijvoorbeeld schooluitval.

Speerpunt 3: Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst

Wij richten ons binnen het onderwijs en bij onze scholing op een brede ontwikkeling van studenten en versterking van zowel beroepsgerichte competenties als softskills. Deze vormen de basis voor wendbaar vakmanschap en een leven lang ontwikkelen. Deltion draagt bij aan de kwaliteit van de regionale arbeidsmarkt met onderwijs dat nauw aansluit bij de arbeidsmarkt. We optimaliseren de arbeidsmarktkansen van alle studenten met

toekomstgericht onderwijs. Onderwijs dat studenten uitdaagt om zich te onderscheiden en hun eigen grenzen te verleggen. Het doel: studenten optimaal voorbereiden op een goede start in het werkveld of een vervolgopleiding.

Beroepspraktijkvorming (bpv)

De ontwikkeling en opleiding van onze studenten vindt voor een belangrijk deel plaats in de beroepspraktijk. Onze ambitie is dan ook om de beroepspraktijkvorming te blijven verbeteren. Dat doen we onder andere met het aanbieden van contextrijke leerervaringen, een optimale aansluiting bij het onderwijs op de campus en in de beroepspraktijk en met de begeleiding van studenten op basis van hun leer- en ontwikkelvragen.

In 2021 gingen we verder met de inzet op hybride leeromgevingen. We verdiepten de inventarisatie van deze leeromgevingen in 2021 verder, door ons met betrokken partijen een beeld te vormen van de kenmerken en voorwaarden van een goede praktijksituatie om in te leren. Een belangrijk doel voor 2022 is om deze kennis en ervaringen beter te delen tussen colleges en opleidingen. Daarnaast startten we het initiatief Werkenlijk Leren met onze mbo-

partners in Zwolle (de Zw4lse). Hierin delen we actief goede voorbeelden om zo het onderwijs en de praktijk verder aan elkaar te verbinden.

Wij zetten bovendien in op het verder versterken van de stagebegeleiding. Dat gebeurt door onderwijsteams, maar we geven hieraan ook op Deltionbreed niveau impulsen. Bijvoorbeeld met een themamiddag voor praktijkbegeleiders. In 2021 organiseerden we deze bij college Horeca, Reizen & Dienstverlening. In 2022 werken we dit concept verder uit voor de overige colleges, samen met andere projectleiders. Daarnaast willen we de verbindingen tussen bpv-betrokkenen college-overstijgend verder intensiveren. Dat gaan we onder andere doen door het organiseren van inspiratiesessies.

Aansluiting onderwijs op de arbeidsmarkt

De aansluiting van ons onderwijs op de arbeidsmarkt is een belangrijk vraagstuk. Hoe beter die aansluiting, des te beter het perspectief van studenten. Met het continue doorontwikkelen van ons onderwijs spelen we zo goed mogelijk in op de snelle ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Dit vraagt om flexibel,

contextrijk en waar mogelijk hybride onderwijsaanbod. Onderwijsontwikkeling en innovatie is een voortdurende beweging die we blijvend moeten ondersteunen. De onderwijsinnovatie die we met elkaar voor ogen hebben, vraagt binnen Deltion veel van de samenwerking tussen teams en over colleges heen. We sturen dan ook meer dan ooit op gezamenlijke ontwikkeling van onderwijs.

Die gezamenlijke ontwikkeling stimuleren en faciliteren we met de beweging D.O.E.N. In onze colleges en teams, door extra ondersteuning, maar ook door op Deltionbreed niveau steeds nadrukkelijk een veranderbeweging in gang te zetten. Met daarbij het doel om ervaringen, successen en valkuilen vaker team- en collegeoverstijgend te delen. Wij willen een lerende organisatie zijn waarbij we de ontwikkelkracht van onze teams optimaal benutten. Daarvoor hielden we in 2021 bijvoorbeeld een webinar. Daarnaast bereidden we dialoogsessies voor ten behoeve van adviseurs en opleidingsmanagers. Die sessies vinden in het voorjaar van 2022 plaats. In 2022 bouwen we verder en besteden we onder meer extra aandacht aan de organisatie en ondersteuningskant van D.O.E.N.

Excellentie

Wij willen de kwaliteiten en talenten van onze studenten versterken. Deltion kiest daarbij voor een meervoudige benadering van het begrip 'excelleren'. Dat biedt studenten op verschillende terreinen de ruimte om uit te blinken en hun talenten effectief te ontwikkelen. Het vergroot de kans op het opsporen van toptalent.

In 2021 boekte Deltion mooie voortgang op het thema Excellentie. We pasten de criteria aan waarmee we een overzichtelijker en scherper geprofileerd programma aan al onze studenten kunnen aanbieden. Deze programma's bieden studenten de mogelijkheid hun (vak)kennis te verbreden en/of te verdiepen, of zich persoonlijk te ontwikkelen. Uit de enquête die we hielden onder bedrijven en

studenten, bleek een hoge waardering voor onze excellentieprogramma's. Ook begonnen we in 2021 de leergang Excellentie, waarmee we onze medewerkers verder op dit thema professionaliseren. We behielden onze sterke positie in de Skills Heroes wedstrijden en bleven streven naar verdere versteviging daarvan. Met de Skills-kandidaten hebben we het keuzedeel *Persoonlijk profileren - Voorbereiden op beroepswedstrijden* opgestart. Deelnemers ervaren dit keuzedeel als waardevolle voorbereiding op Skills-wedstrijden. Ook zette Deltion de deelname aan de landelijke mbo-ambassadeursverkiezing voort.



In 2022 willen wij het Deltionbrede certificeringsproces voor Excellentie operationeel hebben. Dat heeft als doel om alle studenten na afronding van een traject een certificaat te kunnen verstrekken. Ook staat de interne en externe profilering van onze Excellentiemogelijkheden op de planning. Tenslotte versterken we de koppeling tussen LOB en Excellentie.

Internationalisering

Internationale competenties zijn essentieel om goed te kunnen functioneren in onze samenleving en internationaal georiënteerde arbeidsmarkt. Internationaliseringsactiviteiten zijn een effectief middel voor het versterken van de flexibiliteit, creativiteit, zelfstandigheid, het inlevingsvermogen en de innovatiekracht van onze studenten en medewerkers. Het leidt tot verdere verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs tot doel. Binnen Deltion is

internationalisering daarom al jarenlang een strategisch speerpunt. We stimuleren en faciliteren studenten en medewerkers om zowel *abroad* als *at home* hun internationale competenties te versterken.

Corona had ook in 2021 veel impact op de mogelijkheden voor internationale activiteiten. Groepsreizen en individuele medewerkersreizen waren in 2021 nog niet mogelijk of vonden zeer beperkt plaats. Gelukkig werden internationale stages wel steeds vaker mogelijk. Daardoor konden 65 studenten hun stage in het buitenland doen.

Door accenten te verleggen heeft Deltion veel doelen kunnen bereiken op gebied van internationalisering. Wij hebben extra ingezet op het vasthouden van de betrokkenheid van onze medewerkers bij internationalisering en op het onderhouden van onze internationale relaties. Internationalisering *at home* kwam mede door de pandemie in een stroomversnelling. Zo intensiverden we internationaal online uitwisselen (eTwinning) in 2021. Steeds meer Deltionklassen werken samen met buitenlandse klassen aan projecten. Daarbij bieden onze leraar-ambassadeurs begeleiding aan collega's. In 2021 ontving Deltion als enig mbo-school in Nederland het Europese kwaliteitslabel eTwinningsschool.

Ook werkten we in 2021 online door aan de ontwikkeling van vernieuwende curricula, samen met collega's van buitenlandse partnerscholen. Het International Office begeleidt een aantal opleidingen bij het verankeren van internationaliseringsactiviteiten in het curriculum van elk leerjaar, gekoppeld aan de doelen uit team- en collegeplannen. Verder hield Deltion in maart het online World Wise Festival. Daarbij beantwoordde Floortje Dessing via een livestream vragen van onze studenten en medewerkers. Twee van onze acht tweetalige opleidingen haalden in 2021 het landelijk certificaat tweetalig mbo. Deze certificeringen zijn het resultaat van onze inzet op het verhogen van de kwaliteit. Onder

andere door te investeren in de Engelse taalvaardigheid van onze medewerkers. In 2022 werken we aan de voorbereiding voor certificering van onze vijf andere opleidingen. Ook staat de start van een Deltionbreed Excellentieprogramma Internationalisering op de rol.

Speerpunt 4: Leven lang ontwikkelen (LLO)

Deltion is in de regio Zwolle scholingspartner op mbo-niveau voor iedereen in de leeftijd van 15-67 jaar. We stellen de leer- en ontwikkelvragen van individuen en organisaties centraal. We passen ons onderwijs- en scholingsaanbod hierop aan. Zo creëren we een dynamische leeromgeving die aansluit bij de dynamiek van de arbeidsmarkt. We vergroten het aantal gekwalificeerde arbeidskrachten in de regio, en we verbeteren de wendbaarheid van (potentiële) werknemers. Daarmee leveren we een belangrijke bijdrage aan een sterke arbeidsmarktregio.

Regionale samenwerking leven lang ontwikkelen (LLO)

Wij willen in nauwe samenwerking met de Zw4lse en de Zw8lse een bijdrage leveren aan het arbeidsmarktrelevant opleiden. Dit op basis van kennis van en in verbinding met de regionale economie. Zo vormen wij gezamenlijk de schakel op het gebied van opleiden naar werk en geven wij invulling aan de Regiodeal.

Bij-, na- en omscholing zijn nog steeds een belangrijk thema in de regio Zwolle, zeker omdat de regio het doel heeft de vierde economische regio van Nederland te worden. Wij blijven dus investeren in onze regionale samenwerkingen binnen RegioOpleiders en de Human Capital Agenda Regio Zwolle. Hierdoor volgen wij de ontwikkelingen in relatie tot de arbeidsmarkt en scholing in onze regio op de voet.

Dit geeft ons de kans om de scholingsbehoeftes in de regio om te zetten naar diensten en producten die de arbeidsmarkt vraagt. Dit geldt zowel voor werkgevers als individuen in onze arbeidsmarktregio.

In 2021 hebben we de samenwerking met NCOI via mbo.nl verder doorgezet. Vanuit mbo.nl diende Deltion, samen met ROC Friese Poort en NCOI, een subsidieaanvraag in om de opleiding maatschappelijke zorg niveau 3 verder te flexibiliseren. Daarnaast vonden regelmatig gesprekken plaats met NCOI bij landelijke klanten, om vanuit Deltion regionaal invulling te geven aan opleidingsvraagstukken. We verwachten dat hier in 2022 de eerste concrete opdrachten uit volgen.

Bij-, her- en nascholing volwassenen en certificaten

Vanuit Deltion Business werken wij actief aan het versterken van ons LLO-opleidingsaanbod. Al in 2020 werd bij alle colleges een aanbod ingericht en in de markt gezet. We zien de afgelopen jaren dat de markt in toenemende mate vraagt naar professionaliseringsaanbod in kleinere eenheden. Op die vraag sluiten we aan met het vergroten van het aanbod van gecertificeerde keuzedelen en mbo-certificaatrajecten. Het totale aantal keuzedelen groeide in 2021 door naar 26.

Het aantal subsidies om mensen te verleiden om te blijven leren, neemt snel toe. Daarnaast is de invoering van het STAP-budget een belangrijke ontwikkeling. Dit vervangt de individuele belastingaftrek voor scholing per maart 2022. We passen ons aanbod en onze organisatie hier actief op aan. Dit om beter aan te sluiten bij specifiekere en meer individuele leervragen die op ons af gaan komen.

Speerpunten voor 2022 zijn om nog meer invulling te geven aan LLO. Dat doen we door het uitbreiden van individuele maatwerktrajecten en derde-leerwegen. Maar ook door de mogelijkheden van waarderen & valideren en het kunnen behalen van mbo-certificaten en praktijkverklaringen te vergroten. We signaleren dat individuen de behoefte hebben om direct te kunnen starten met een loopbaantraject en bijbehorende scholing. Dit vraagt van Deltion dat wij ons aanbod



steeds flexibeler, maatwerkgerichter kunnen aanbieden. En dat wij hierover de afstemming blijven zoeken met partijen in onze regio. Door actief deel te nemen aan de verschillende initiatieven in de regio willen we ontwikkelingen blijven signaleren. Die ontwikkelingen vertalen we naar praktijkoplossingen voor bij-, her-, en nascholing of certificering.

Alumni

We werken continu aan een wendbaar opleidings- en scholingsaanbod voor onze zittende en oud-studenten. Daarmee prikkelen we hen om zich te blijven ontwikkelen. Met een actief alumni beleid ontstaat meer binding met studenten die Deltion verlaten (hebben). De relatie met alumni wordt beter benut en onderhouden. Zo bouwen we aan een meer duurzame relatie met volwassenen en bedrijven in de regio.

In 2021 stelden we het alumni beleid vast en begonnen we met de implementatie. Met het platform DeltionConnect.nl binden we alumni aan Deltion. Dit platform groeit, waardoor een steeds relevanter netwerk van alumni, studenten, leraren en werkgevers ontstaat. In 2022 ligt de focus op het verder implementeren van het alumni beleid in onze colleges.

Speerpunt 5: School als lerende en wendbare organisatie

Zonder ontwikkeling staan mensen stil of ontstaat zelfs achteruitgang. Persoonlijke groei ontstaat door te experimenteren met nieuwe kennis en vaardigheden, in de klas, de school, de werkomgeving en de gemeenschap. Deze groei vergroot de wendbaarheid van Deltion medewerkers en heeft effect op de prestaties van de organisatie als geheel. Daarom heeft Deltion het speerpunt *de school als lerende en wendbare organisatie* prominent in de kwaliteitsagenda opgenomen. Continu verbeteren en professionaliseren is het motto. Medewerkers kunnen dit alleen als ze fysiek en mentaal gezond en vitaal zijn.

Continu verbeteren en professionaliseren

In het proces van voortdurende professionalisering sluiten we aan bij de ontwikkelingsfase van de teams. Wij geloven dat professionals, wanneer wij op organisatieniveau doelstellingen formuleren, met hun team zelf kunnen prioriteren en bepalen hoe ze deze doelstellingen gaan behalen. Daarbij sturen wij aan op vergroting van veerkracht en ondersteunen we teams gericht bij het maken en uitvoeren van teamplannen.

In 2021 werden teams met diverse methodieken ondersteund in hun teamontwikkeling. Naast Werkplekleren konden teams bijvoorbeeld de methodiek Leerkraft gebruiken of met inzet van teamcoaches werken aan hun ontwikkeling. Zo'n twintig teams werkten op die manier aan hun teamontwikkeling. Daarnaast begonnen negentien teams vanuit het project Teamkracht onder begeleiding met het opstellen en uitvoeren van een eigen teamontwikkelplan. Ook managementteams hebben teamontwikkeling en professionalisering hoog op de agenda staan. Dat zien we onder meer doordat steeds meer opleidingsmanagers experimenteren met een meer talent-gerichte, waarderende gesprekkencyclus.

Naast begeleiding bij teamontwikkeling biedt de Deltion Academie een uitgebreid en gevarieerd opleidings-, ontwikkel- en ondersteuningsaanbod. Zowel voor teams als voor individuele medewerkers. In 2021 hielden we ruim 100 (veelal online) scholingsactiviteiten. Daaraan deden ongeveer 1.500 medewerkers mee. De focus lag voor een groot deel op pedagogisch-didactische aspecten van thema's uit de kwaliteitsagenda. We zagen in 2021 een opvallende toename van het aantal leraren en instructeurs (164 deelnemers) dat een training of webinar volgde over passend onderwijs. Ook was er veel interesse voor trainingen op het gebied van begeleidend leren (72 deelnemers) en workshops over interculturele didactiek en communicatie (27 medewerkers).

In de regionale samenwerkingsverbanden startte in 2021 een aantal initiatieven en liepen enkele succesvolle samenwerkingsverbanden verder door. Zo legden we bijvoorbeeld de eerste contacten met het practoraat Docentprofessionalisering van Landstede MBO. Binnen de Zw8lse werkt Deltion samen met Hogeschool Windesheim in verschillende trajecten: Samen Opleiden, Passend Onderwijzen, de seniorroute, minor Leren & ICT, het practoraat Gezondheid en Technologie en het masternetwerk.

Vitaliteit

Vanuit onze leidraad voor aantrekkelijk werkgeverschap (*Great Place to Work*) werkt Deltion aan een organisatiecultuur waarin we medewerkers oproepen, uitdagen en faciliteren om aan hun vitaliteit en wendbaarheid te werken. Concrete doelstellingen zijn onder meer het verminderen van verzuim en het zo volledig mogelijk benutten van beschikbare middelen voor scholing en professionalisering.

Deltion maakte in 2021 een mooie ontwikkeling door met de verdere invoering van jij@deltion. Dit online portaal, ook beschikbaar als app, biedt medewerkers alle diensten en activiteiten rond vitaliteit laagdrempelig en aantrekkelijk aan. Inmiddels gebruiken ruim 1.500 medewerkers jij@deltion, een stijging van 25% ten opzichte van 2020. Het verzuim op Deltion steeg van 3,50% in 2020 naar 4,40% in 2021. De stijging zette met name door na september en omvatte zowel het kortdurende als middellange verzuim. Hiermee kwamen we boven ons streefcijfer (4%) uit, maar bleven we ruim onder het landelijk mbo-gemiddelde van 2020 (5,13%). Landelijke cijfers over 2021 waren nog niet beschikbaar bij publicatie van dit jaarverslag. In [hoofdstuk 5](#) gaan we uitvoeriger in op de ontwikkelingen rond verzuim binnen Deltion in 2021.



3.2 NPO

Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is een investeringsbudget vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Het is bedoeld om de gevolgen van de coronacrisis op te vangen. In [paragraaf 2.3](#) zijn wij ingegaan op de impact van corona op ons onderwijs en onze organisatie. Het NPO is gericht op het herstel en de ontwikkeling van het onderwijs, op het inhalen en compenseren van vertraging en op andere vormen van ondersteuning voor studenten.

Naast de beschikbare NPO-gelden van het ministerie zet Deltion de komende jaren vanuit de bestemmingsreserves aanvullende middelen in. Met een integraal plan van maatregelen voor de periode 2021-2025 werkt Deltion over een langere periode aan duurzame onderwijsverbetering. Dat is in lijn met een recent advies van de Onderwijsraad (2021). Die constateerde dat de beperkte looptijd en het incidentele karakter van het NPO beperkend is en dat de inzet beter gekoppeld kan worden aan duurzame onderwijsverbeteringen. Met het integrale plan borgt Deltion de continuïteit van de ingezette koers.

Het NPO omvat meerdere subsidieregelingen, die deels in 2020 startten. Net als in 2020 vroeg Deltion in 2021 via diverse subsidieregelingen middelen aan: de inhaal- en ondersteuningsprogramma's (IOP), extra hulp in de klas (EHK) en extra begeleiding en nazorg (EBEN). In 2021 stelde het ministerie van OCW opnieuw financiële middelen ter beschikking, gebundeld in de corona-enveloppe. Deze middelen zijn via de bekostiging (lumpsum) voor iedere mbo-instelling beschikbaar in de jaren 2021 en 2022.

In de eerste helft van 2021 stelden we een plan op voor doelmatige besteding van deze middelen. De doelstellingen zijn:

- Het in belangrijke mate wegwerken van de effecten van coronamaatregelen - zoals vertragingen en achterstanden - bij studenten vóór eind 2022;
- Het vergroten van het welbevinden van studenten;
- Het leren van ervaringen uit de coronatijd - zoals flexibel onderwijs en blended leren - en het benutten ervan voor structurele verbeteringen in ons onderwijs.

Deltion richt zich met de inzet van deze middelen op drie doelgroepen, die ieder eigen vraagstukken kennen:

- Studenten die bij Deltion starten;
- Studenten die al bij Deltion studeren;
- Studenten die Deltion verlaten en toetreden tot de arbeidsmarkt.

Omdat het hbo ook middelen uit de corona-enveloppe ontvangt, heeft Deltion met regionale hogescholen afgesproken dat zij de studenten opvangen die na de overstap vanuit het mbo extra hulp of bijscholing nodig hebben. Deze vallen dus buiten de doelgroep van Deltion waar het gaat om de inzet van NPO-gelden.

Totstandkoming plannen

Om tot een doelmatige besteding te komen, kozen we voor zowel een Deltionbrede als teamgerichte aanpak, aan de hand van vier thema's: generiek onderwijs, socialisatie, aansluiting op de arbeidsmarkt en digitalisering. Naast deze Deltionbrede plannen en aanpak, kregen de zeven colleges extra fte's ter beschikking. Dit om op maat invulling te kunnen geven aan het wegwerken van achterstanden en het vergroten van het welbevinden onder studenten.

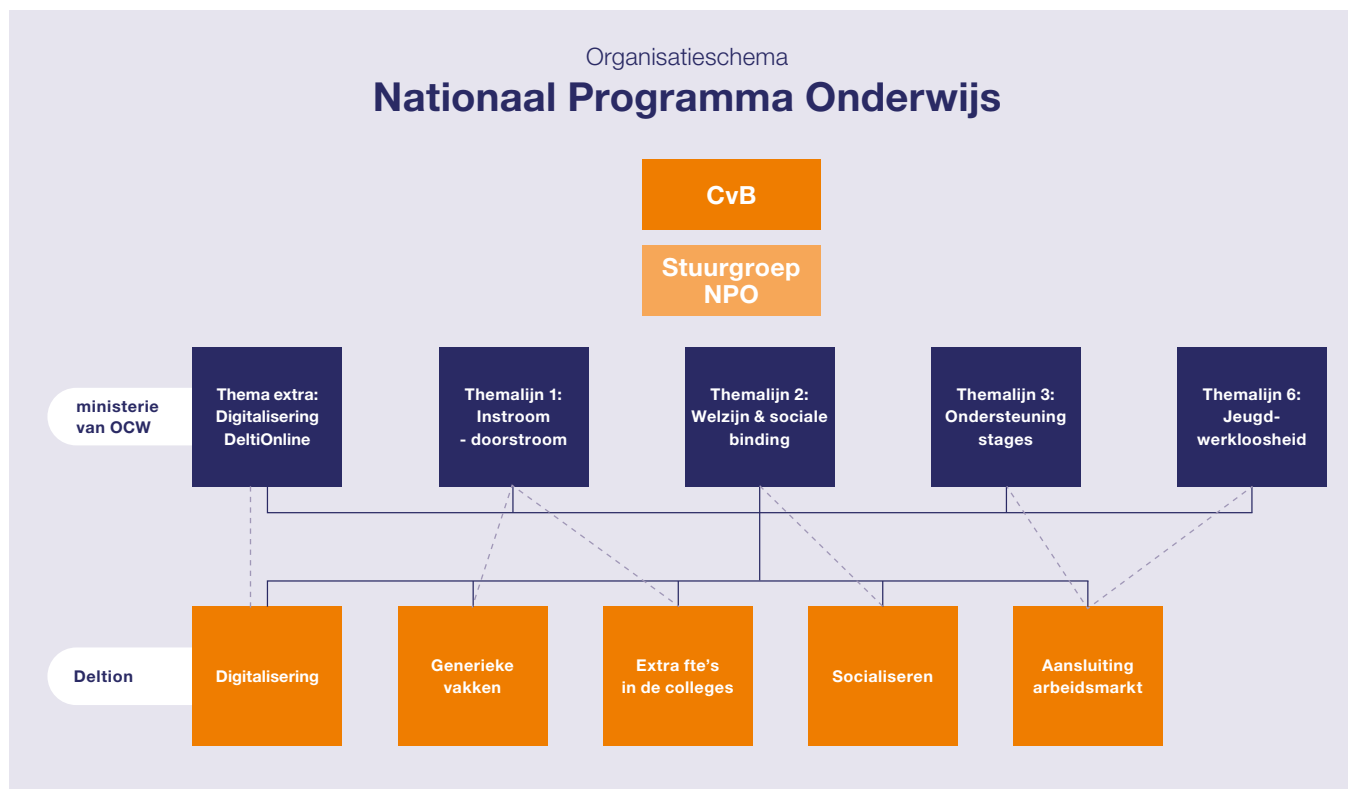
De keuze voor de hierboven genoemde thema's werd mede gebaseerd op informatie uit een online enquête onder studenten (zie paragraaf 4.2). Daarin gaf driekwart van de responderende studenten aan inhoudelijk veel te hebben gemist door corona. Ruim veertig procent van deze studenten geeft aan graag extra ondersteuning te ontvangen. De ondersteuningsbehoefte is breed: op theorievakken, praktijkonderdelen en persoonlijke begeleiding. Naast de informatie uit deze online enquête deden we een brede uitvraag bij de opleidingsteams.

Vanaf maart 2021 besprak Deltion de planvorming in diverse fasen met de studentenraad (sr) en de ondernemingsraad (or). De input uit deze gesprekken gaf aanleiding tot bijstelling van de plannen. In juni 2021 stemden zowel de sr als de or in met de plannen en de begroting.

Voor een effectieve en doelmatige besteding van middelen stelde het ministerie van OCW in mei 2021 een lijst met acties beschikbaar gebaseerd op vier themalijnen: soepele in- en doorstroom; welzijn van studenten en sociale binding met de opleiding; ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages en aanpak van jeugdwerkloosheid. Instellingsbesturen werd gevraagd gebruik te maken van de lijst met acties en in het plan van aanpak een verbinding te maken met de vier themalijnen. Zie figuur 3.2 voor de koppeling tussen de vier mbo-themalijnen van het ministerie van OCW en de vier Deltionthema's. Bovendien stelde Deltion, zoals hiervoor gemeld, per college extra formatie beschikbaar om op maat ondersteuning te bieden aan studenten.

Organisatie en uitvoering

In 2021 ging voor elk van de vier inhoudelijke Deltionthema's een multidisciplinair team met planvorming aan de slag onder leiding van een collegedirecteur. De tijdspanne voor implementatie van de plannen is medio 2021 tot en met 2025. Waar mogelijk legden de



Figuur 3.2 Koppeling tussen de themalijnen van het ministerie van OCW en de Deltionthema's

plannen verbinding met thema's uit de kwaliteitsagenda, om die verder te versterken. Tot de zomer hebben de multi-disciplinaire teams gewerkt aan de planvorming. Na de zomer gingen de teams aan de slag met de concrete invulling van activiteiten. Een stuurgroep van directeurs en stafmedewerkers monitort de voortgang.

Voortgang NPO/Corona-enveloppe

Hieronder geven we inzicht in de voortgang op onze thema's. Daarbij blikken wij ook vooruit op onze plannen voor 2022 (en verder). De realiteit van corona heeft ons echter ook geleerd dat

veel onvoorspelbaar blijft. Daarom proberen we in al onze thema's en maatregelen flexibel te blijven om goed in te kunnen blijven spelen op de actualiteit.

Extra fte's in de colleges

Per college stellen we extra formatie beschikbaar van augustus 2021 tot december 2025. Colleges en hun teams kunnen deze formatie-uitbreiding gebruiken om op maat en passend bij hun eigen doelgroep keuzes te maken over het wegwerken van achterstanden. Het intensiveren van LOB is daarin als opdracht meegegeven. In 2021 inventariseerden we per college en

opleidingsteam waar studenten behoefte aan hebben. De extra formatie werd in 2021 binnen alle opleidingen ingezet voor verschillende extra activiteiten.

De extra inzet startte soms met enige vertraging omdat nog extra formatie moest worden aangetrokken. In de extra inzet kreeg LOB de meeste aandacht. Met meer personeel is er meer tijd en ruimte voor het voeren van gesprekken met studenten. Zo was er nog meer oog voor sociaal-emotionele problemen en konden we opgelopen achterstanden eerder signaleren. Met als belangrijk doel dat studenten zich gezien en gewaardeerd voelen. Ook bood de inzet van extra formatie ruimte om de sociale binding tussen studenten onderling en met hun docenten te versterken. Naast LOB boden we ook extra lessen aan om opgelopen achterstanden weg te werken bij de generieke, theoretische of juist meer beroepsgerichte vakken. We richtten pluslessen of huiswerkklassen in voor studenten die niet zelfstandig hun achterstanden konden wegwerken. Een derde aandachtspunt binnen de teams was praktijkleren, dit vanwege het gebrek aan praktijkervaring bij sommige studenten. Hiertoe werd onder meer projectonderwijs ingezet en een sociaal leerwerkbedrijf ontwikkeld.

Thema 1: Generieke vakken

Het langere periodes volgen van onlineonderwijs heeft gevolgen voor de ontwikkeling van generieke vaardigheden. Voor zowel aankomende als zittende studenten hebben we zorgen over het taal- en rekenniveau. Generieke vaardigheden zijn immers noodzakelijk voor een succesvolle schoolloopbaan en volwaardige deelname aan de samenleving daarna. Deltion zet daarom de komende jaren extra in op het versterken van deze vaardigheden, juist door ze te verbinden aan betekenisvolle context. Daarmee kunnen we meer resultaat boeken op het wegwerken van achterstanden. Deltion volgt sinds 2015 de instroom- en uitstroomresultaten bij Nederlands, Engels en rekenen. We zetten dit onderzoek de komende jaren door. Ook breiden we het uit met de pilot *Van Entree-onderwijs naar niveau 2*.

Ondersteuningsprogramma's generieke vakken

Binnen alle opleidingen zijn er studenten met een grotere onderwijs-behoefte dan waar tijd en aandacht voor is binnen de reguliere lessen. Daarom breiden we de komende jaren de ondersteunings-programma's voor Nederlands, Engels en rekenen verder uit binnen de Junior Deltion Academie (JDA). Individuele aandacht is nodig om groei en daarmee doorstroom te realiseren. Binnen de JDA stellen we voor individuele studenten een persoonlijk ontwikkelplan op. Dat dient als basis voor een maatwerk-studieprogramma. Het doel: opgelopen achterstanden op deze drie vakken inlopen en wegwerken.

In 2021 maakten studenten uit diverse opleidingen gebruik van deze extra ondersteuning. Vanaf september 2021 zijn extra leraren ingezet. Daardoor konden we op meerdere dagen in de week begeleiding aanbieden op deze drie generieke vakken. Begeleiding vond en vindt grotendeels fysiek plaats. Wat opvalt, is dat studenten ook graag gebruik maken van online bijlessen. In januari 2022 start een nieuwe campagne om de JDA meer zichtbaarheid te geven. We verwachten dat het enige tijd duurt voordat studenten zelf ervaren dat ze extra ondersteuning kunnen gebruiken.

Taalklas

De taalklas richt zich op studenten van niveau 2 tot 4 die een intensief taaltraject nodig hebben. Daarbij dopen we ze onder in de Nederlandse taal. Wij willen dit aanbod met NPO-gelden verder versterken en herijken. Studenten die meedoen aan de taalklas, blijven ingeschreven bij de eigen opleiding. Zij leren aan de hand van beroepsgericht lesmateriaal.

In 2021 bleek er onvoldoende animo voor een extra taalklas. Daar is niet één duidelijke reden voor. Het komend jaar houden we plannen op dit thema opnieuw tegen het licht. Zo spelen we met de gedachte om middelen in te zetten in de doorstroomklas bij de Entree-opleiding, om studenten beter voor te bereiden op een niveau 2 opleiding.

Generiek onderwijs uitbreiden

Deltion biedt, waar mogelijk, generieke vakken niet geïsoleerd en gefragmenteerd aan, maar verbonden met betekenisvolle context. Het meer beroepsgericht maken van deze lessen verhoogt de motivatie van studenten. Zo kunnen we achterstanden beter wegwerken. Met de NPO-middelen geven we de komende jaren betekenisvol generiek onderwijs verder vorm, hetgeen aansluit bij de beschreven maatregelen van de kwaliteitsafspraken.

In 2021 versterkten we de regiegroepen op Nederlands, Engels, rekenen en burgerschap met extra formatie. De extra formatie werd ingezet voor het ontwikkelen van extra (beroepsgericht) les-materiaal en het professionaliseren van leraren. Ieder college heeft nu bijvoorbeeld een coördinator om rekenleraren te ondersteunen bij de nieuwe rekeneisen.

Vakantieschool

Van 2021 tot 2024 houdt Deltion, in samenwerking met Landstede MBO, in de voorjaars-, zomer- en herfstvakanties een vakantie-school. Die is bedoeld voor studenten met achterstanden op generieke vaardigheden.

In 2021 boden we in de zomer- en herfstvakantie in de ochtend dagelijks de vakantieschool aan. Een traject begint met een gesprek of een toets om de precieze leervraag te bepalen. Samen met de student stelt Deltion een doel en volgt een traject op maat. De ene student komt bijvoorbeeld twee ochtenden, de ander vier. Na afloop ontving elke student een certificaat en een persoonlijke evaluatie. Vanuit Deltion namen 27 studenten aan de vakantie-school deel. Daarbij werden niet alleen de vakken Nederlands, Engels en rekenen aangeboden, maar ook Frans, Spaans, Duits en natuurkunde. Naast de achterstanden op het gebied van kennis en vaardigheden, werd ingezet op het versterken van sociale interactie.

De vakantieschool werd in het najaar van 2021 geëvalueerd. Komend jaar besteden we extra aandacht aan de werving van studenten. Ook versterken we de organisatorische kant. Aandachtspunten zijn de onderlinge taakverdeling, de diverse verantwoordelijkheden en eenvoudiger inhuur van leraren. Ook wordt de materialenbank uitgebreid om leraren te ondersteunen.

Thema 2: Socialiseren

Door coronamaatregelen konden studenten in 2021 niet of minder samenkomen binnen het onderwijs. Ook stages en praktijkopdrachten gingen soms niet door. Dat trok een wissel op de mentale gezondheid van studenten. Met inzet van NPO-gelden geven we Deltionbreed een boost aan het 'wegwerken' van die leefachterstanden en het vergroten van welbevinden van studenten.

Studenten hebben de interactie met elkaar op school deels gemist. Uitgangspunt van de activiteiten onder dit thema: de pedagogische basis van het onderwijs ligt in de klas, in de relatie tussen leraar en studenten en tussen studenten onderling. Binnen dit thema zet Deltion breed middelen en activiteiten in die ondersteunend zijn aan die basis. De ambitie is om aan het thema socialisatie verder onderzoek te koppelen, zodat we kunnen leren van onze inspanningen.



Social Hub

Deltion wil een inloop- en ontmoetingsplek maken voor en door studenten, waar continu sociale (maatschappelijke) activiteiten worden georganiseerd. Een plek waar studenten elkaar ontmoeten en waar aandacht is voor socialisatie. Deltion zet social officers in om laagdrempelige ontmoetingen, extracurriculaire activiteiten, burgerschapsontwikkeling en ontmoetingen met professionals uit het werkveld te organiseren.

In 2021 werd de Social Hub voorbereid en zijn social officers aangesteld. Met ondersteuning van een team van leraren en studenten gaan in 2022 de sociale activiteiten van start.

Socialisatienetwerk

Binnen Deltion is de komende jaren veel aandacht voor het thema socialisatie en burgerschap. Opleiden is méér dan studenten voorbereiden op de arbeidsmarkt. Zowel socialisatie - het deel worden van een (beroeps)gemeenschap of samenleving - als persoonsvorming zijn een opdracht van het onderwijs. Tijdens de pandemie zijn juist deze opdrachten wat op de achtergrond geraakt en Deltion zet daarom een zogenaamd socialisatienetwerk op. Doel is het ontwikkelen van meer expertise en het methodisch onderbouwen van interventies. Het socialisatienetwerk vormt een plek waar expertiseontwikkeling, professionalisering en kennisdeling hand in hand gaan.

In 2021 werd extra personeel ingezet om het socialisatienetwerk te versterken. Aan het expertisecentrum is een pool van leraren verbonden waar onderwijsteams gebruik van kunnen maken. De komende jaren wordt het socialisatienetwerk verder uitgebreid.

Coaching

Aandacht voor studenten en extra begeleiding bij de start van hun studieloopbaan helpt studenten zich thuis te voelen binnen Deltion. Met de NPO-middelen borgen we met coaching een 'zachte landing' van nieuwe studenten. De extra activiteiten uit NPO-gelden richten zich zowel op individuele studenten als op de groepsvorming tussen studenten.

In 2021 konden alle studenten meedoen aan de Open Up! campagne in september. Een dertig minuten durende live-uitzending voor en door studenten stond in het teken van de terugkeer naar school. Onderwerp van Open Up! is het leren omgaan met tegenslagen. De campagne wijst studenten op de diverse vormen van ondersteuning binnen Deltion. In 2022 wordt Open Up! vervolgd.

Deltion wierf extra Coach4More-vrijwilligers om studenten te begeleiden bij hun persoonlijke ontwikkeling. Deze coaches zijn vrijwilligers van buiten Deltion. Zij bieden een luisterend oor, motiveren en stimuleren in het maken van eigen keuzes. Naast deze coaches zijn ook extra Deltionbegeleiders aangesteld. Die zorgen voor een warme overdracht van studenten uit het praktijkonderwijs en speciaal onderwijs naar het mbo.

Intensivering loopbaanoriëntatie en -begeleiding

Persoonlijke begeleiding van studenten verdient door corona extra aandacht. Lerarenteams zijn de belangrijkste schakel in loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB). Deltion ondersteunt hen uit NPO-gelden Deltionbreed met extra LOB-ambassadeurs en door (ontwikkeling van) ondersteunende materialen. Ook zet Deltion de komende jaren in op verdere professionalisering van LOB-ambassadeurs en andere LOB-experts.

In 2021 wierf Deltion extra LOB-ambassadeurs. Zij helpen teams bij bewustwording over het belang van LOB, helpen LOB aanjagen en versterken. Verschillende teams en de onderwijsadviseurs volgden trainingen.

Thema 3: Aansluiting arbeidsmarkt

Om jeugdwerkloosheid te voorkomen, begeleiden we laatstejaars en gediplomeerde mbo-studenten actief bij de overstap naar vervolgonderwijs of werk. De financiering daarvan komt uit zowel de corona-enveloppe als uit de regeling *Extra Begeleiding en Nazorg*.

Extra begeleiding

De komende jaren begeleiden we laatstejaarsstudenten (tot 27 jaar oud) actief als zij de overstap maken naar een vervolgonderwijs of bij het vinden van werk. Het gaat hierbij om studenten die een grote kans hebben om in de jeugdwerkloosheid terecht te komen.

In 2021 volgden studenten LOB-workshops. In een aantal bijeenkomsten werkten zij aan LOB-competenties zoals het herkennen van je kwaliteiten, werkexploratie, netwerken en het ontwikkelen van sollicitatievaardigheden. Het programma richtte zich in eerste instantie op niveau 2 studenten die zijn opgeleid voor beroepen die door corona hard zijn geraakt. Het animo was minder groot dan vooraf ingeschat. Dat kwam mede omdat Deltion de basisbegeleiding al goed op orde heeft. Ook ontwikkelde de situatie op de arbeidsmarkt zich in de loop van 2021 een stuk gunstiger dan vooraf gedacht. Komend jaar brengen we met een brede uitvraag bij de colleges in kaart welke studenten behoefte hebben aan ondersteuning. We breiden de activiteiten ook uit naar studenten op niveau 3 en 4.

Nazorg

Naast extra begeleiding aan de voorkant verzorgden we in 2021 ook aanvullende nazorg aan studenten. Studenten werden begeleid bij hun overstap naar een vervolgonderwijs met (meer) arbeidsperspectief of doorgeleid naar instanties die hen begeleiden naar werk.

Nazorg richtte zich in 2021 op gediplomeerde entreestudenten en voortijdig schoolverlaters. Een team van vier doorleer- en doorwerkcoaches benaderde deze groep actief. Uit gesprekken met 78 studenten volgde voor 19 studenten een intensief nazorgtraject. Coaches bemiddelden, hielpen bij het opstellen van een cv en ondersteunden begeleiders op de werkplek. De vragen van de jongeren bleken erg divers en zijn van tevoren lastig in te schatten. Deltion gebruikt de komende jaren om uit te zoeken wat werkt voor welke studenten. Om werkzaamheden te coördineren en de samenwerking binnen Deltion en in de regio verder vorm te geven, werven we een projectleider. Die rolt de nazorg verder uit onder de gediplomeerden en voortijdig schoolverlaters van niveau 2, 3 en 4.



Thema 4: Digitalisering

Deltion deed in 2020 en 2021 veel ervaring op met digitalisering van onderwijs. Wij zien de noodzaak om studenten met een achterstand, aanvullend op het fysieke onderwijs, ook na de pandemie digitaal te ondersteunen. We hebben inmiddels veel - door onze leraren zelf ontwikkelde - digitale leermiddelen in huis. Denk aan e-learning modules, videolessen, presentaties, readers en andere leermiddelen. Op dit moment kan deze schat aan interne en externe leermiddelen niet eenvoudig via één centrale plek geraadpleegd worden. Ook is de content nog niet altijd in context geplaatst zodat ze ook zonder directe tussenkomst van een leraar voor studenten bruikbaar zijn (asynchroon gebruik).

Met verbeterde vindbaarheid, uitwisselbaarheid, ter beschikking stellen en verrijking van digitale leermiddelen bouwen we aan een integraal overzicht van bij individuele studenten passende

leermiddelen. Die kunnen 24/7 ingezet worden. Deze online leermiddelen zijn aanvullend op het fysieke onderwijs. Ze zijn bedoeld om studenten individueel, op maat, te ondersteunen bij het succesvol in-, door- en uitstromen in hun mbo-opleiding.

In 2021 trokken we een projectleider aan voor de uitvoering van de werkzaamheden. In 2022 werken we het plan van aanpak verder uit en gaan de activiteiten van start.

Besteding van de financiële middelen

In tabel 3.2 staat hoe Deltion de NPO-middelen besteedde in 2021 en hoe we deze willen gaan besteden in 2022 en 2023. Het totale NPO-bestedingsplan van Deltion heeft een tijdschikhorizon tot en met 2025. Daarmee willen we onder andere de middelen doelmatig besteden en de activiteiten verduurzamen.

Vanuit de corona-enveloppe heeft Deltion € 7,24 miljoen beschikbaar voor 2021-2023. Voor de uitvoering van de plannen doen we aanvullend, waar nodig, een beroep op subsidieregelingen en de bestemmingsreserves van Deltion. De activiteiten in het kader van de aanpak van jeugdwerkloosheid werden in 2021 gefinancierd uit de subsidieregeling *Extra begeleiding en nazorg*. Naar schatting komt het aandeel vanuit de bestemmingsreserve Deltion in totaal op € 1,2 miljoen. Daarmee besteden we over het totaal in de looptijd 2021-2023 € 8,4 miljoen.

We financierden de ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages in 2021 met de subsidieprogramma's IOP en EHK. Deltionbreed worden op dit thema geen activiteiten vanuit de corona-enveloppe gefinancierd. Deze begeleiding kan wel worden gefaciliteerd vanuit de extra fte's die naar de colleges gaan vanuit de NPO-gelden.



NPO corona-enveloppe bestedingsplan					
	Werkelijk 2021	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Totaal 2021-2023
Soepele in- en doorstroom	356.650	367.752	1.971.219	1.465.914	3.804.886
Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	13.105	86.500	1.489.500	1.174.000	2.750.000
Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	-	-	-	-	-
Aanpak Jeugdwerkloosheid	-	520	474.477	671.889	1.146.886
Digitalisering onderwijs DeltiOnline	-	-	576.165	171.949	748.114
Totaal	369.755	454.772	4.511.362	3.483.752	8.449.886

Tabel 3.2 Besteding NPO-enveloppe bij Deltion

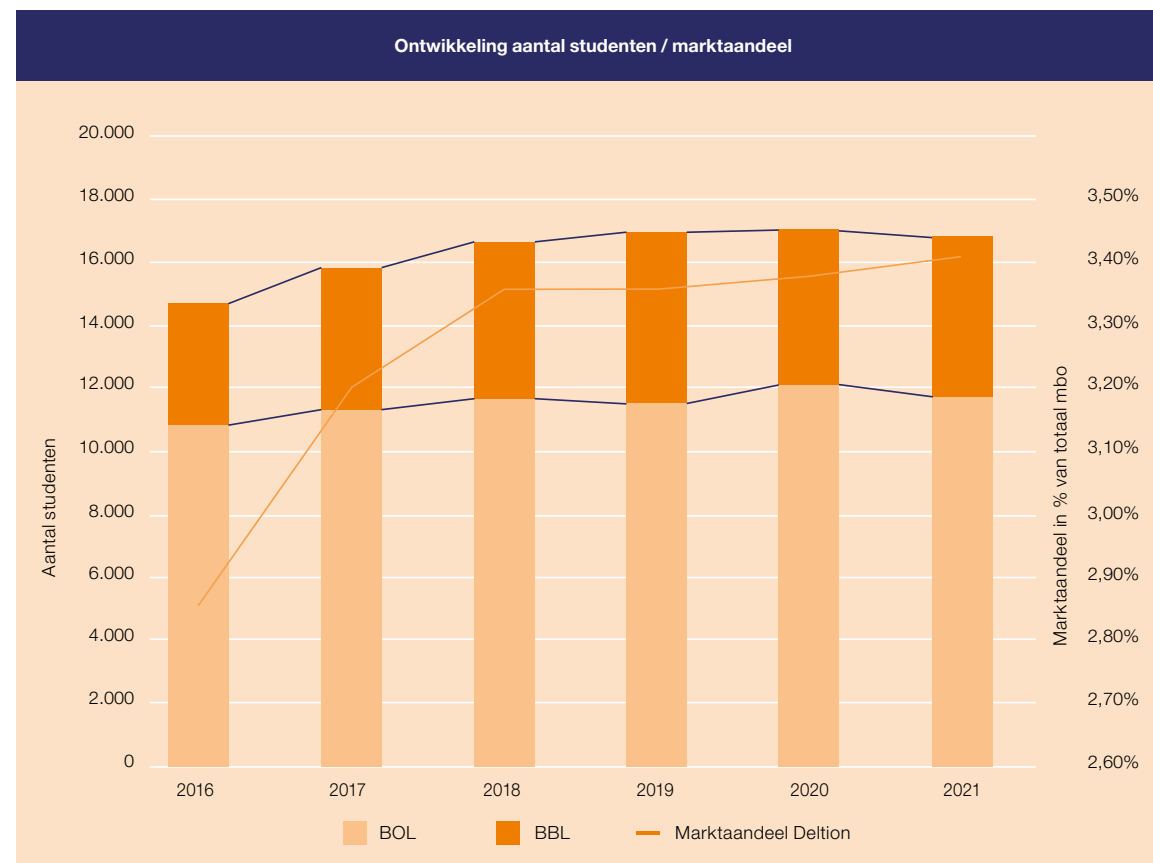
4 ONZE STUDENTEN

4.1 Studentenaantallen en herkomst

Na een jarenlange stijging zagen we in 2021 voor het eerst een lichte daling van de studentenaantallen op Deltion. Die daling bedroeg 0,7% ten opzichte van 2020. Dit was met name zichtbaar bij de BOL-opleidingen. Het aantal studenten bij de BBL-opleidingen steeg licht (zie tabellen 4.1 en 4.2).

In 2021 kwam ruim 13% van de studenten uit de gemeente Zwolle. Ongeveer 49% was afkomstig uit 21 omliggende gemeenten. De overige 38% van de studenten kwam uit de rest van Nederland. Het totale marktaandeel van Deltion (het aantal mbo-studenten bij Deltion ten opzichte van het totale aantal mbo-studenten) bleef stijgen.

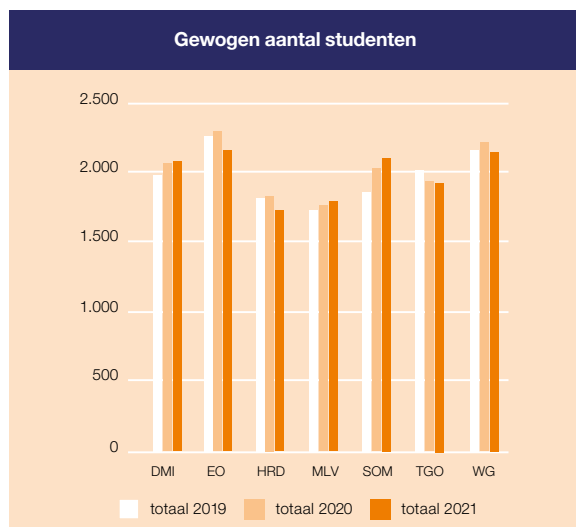
Deltion wordt gefinancierd op basis van aantallen studenten en diploma's, gemeten op twee momenten in het jaar (1 oktober en 1 februari). Op deze meting vindt een landelijk vastgestelde weging plaats, op grond van met name leerweg, niveau en richting van elke student (zie tabellen 4.3a en 4.3b voor de gewogen aantallen, tabel 4.4 voor het totaal aantal bekostigde diploma's).



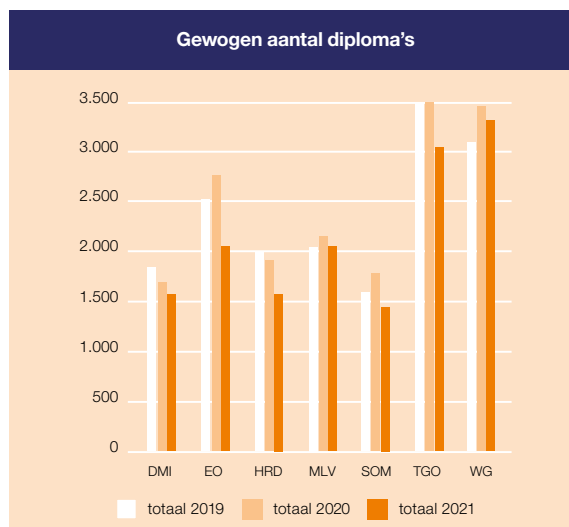
Tabel 4.1 Ontwikkeling studentenaantallen en marktaandeel BOL/BBL 2016-2021

Overzicht studentenaantallen Deltion						
	1 oktober 2020			1 oktober 2021		
College	BBL	BOL	Eindtotaal	BBL	BOL	Eindtotaal
Design, Media & ICT	136	2.011	2.147	143	2.011	2.154
Economie & Ondernemen	391	2.112	2.503	376	2.001	2.377
Horeca, Reizen & Dienstverlening	326	1.677	2.003	304	1.592	1.896
Mobiliteit, Logistiek & Veiligheid	923	1.412	2.335	943	1.405	2.348
Sport, Opvoeding & Maatschappij	200	1.940	2.140	185	2.029	2.214
Techniek & Gebouwde Omgeving	2.049	1.138	3.187	2.169	1.056	3.225
Welzijn & Gezondheid	1.140	1.728	2.868	1.182	1.667	2.849
Eindtotaal	5.165	12.018	17.183	5.302	11.761	17.063

Tabel 4.2 Studentenaantallen BBL/BOL per college 2020-2021



Tabel 4.3a Gewogen aantallen studenten 2019-2021



Tabel 4.3b Gemiddeld aantallen diploma's 2019-2021

Niveau	2019	2020	2021
1	241	243	198
2	1.020	1.149	1.095
3	1.124	1.174	1.212
4	2.469	2.548	2.571
Totaal	4.854	5.114	5.076

Tabel 4.4 Totaal aantal bekostigde diploma's per niveau 2019-2021

Studentenaantallen vavo

Bij het Deltion Sprint Lyceum kunnen deelnemers versneld een vmbo-tl, havo of vwo-diploma behalen, of de voor een vervolgstudie gewenste deelcertificaten. Deltion biedt de opleidingen zowel in voltijd als in deeltijd aan, overdag en 's avonds. De bekostiging van de vavo-opleidingen loopt via de rijksbijdragen (deelnemers vanaf 18 jaar) en via doorverwijzende scholen voor voortgezet onderwijs (vanaf 16 jaar). Tabel 4.5 geeft de ontwikkeling weer van het aantal ingeschreven deelnemers bij het vavo. De jaren voor corona schommelde het aantal deelnemers tussen de 800 en 900. De jaren 2020 en 2021 wijken van dit gemiddelde af. Dat komt voornamelijk door de effecten van de coronaversoepelingen met betrekking tot de eindexamens in het voortgezet onderwijs.

Niveau	2018	2019	2020	2021
vmbo tl	104	115	78	93
havo	562	530	398	450
vwo	252	243	163	195
Totaal	918	888	639	738

Tabel 4.5 Deelnemers vavo 2018-2021



4.2 Studenttevredenheid

Wij zien een hoge studenttevredenheid als een belangrijk doel binnen Deltion. Wij hechten dan ook veel waarde aan de mening van onze studenten. Daarmee proberen wij continu onze onderwijskwaliteit te verbeteren. Binnen de colleges bevragen we studenten op hun ervaringen. Ook nemen we Deltionbreed periodiek enquêtes af, zoals de landelijke JOB-monitor en een instroom-onderzoek. Daarmee peilen we hoe tevreden studenten zijn en ontdekken we mogelijkheden voor verbeteringen binnen onze organisatie en ons onderwijs.

Tijdens het schooljaar evalueren teams en colleges regelmatig de kwaliteit en inhoud van hun lessen met studenten. Ook vinden panelgesprekken en studentenarena's plaats. In 2021 zijn, naast de reguliere metingen, specifieke metingen gedaan in relatie tot het onderwijs in coronatijd. Speciale aandacht ging uit naar het welbevinden van onze studenten, vanwege het wegvallen van een deel van de fysieke lessen.

Hieronder lichten we vooral de onderzoeken toe die Deltionbreed zijn uitgezet. En we behandelen kort de verbeterpunten en de aanpak daarvan.

JOB-monitor

De Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs (JOB) houdt om de twee jaar een enquête onder studenten van mbo-scholen om hun tevredenheid te meten: de JOB-monitor. In 2021 werkten we verder aan de verbeterpunten die in 2020 waren aangereikt. Het ging daarbij specifiek om informatievoorziening over klachten, vertrouwenspersonen en overige centrale thema's. In december 2021 werd de JOB-monitor weer uitgezet onder de studenten. In de loop van 2022 zijn de uitkomsten daarvan bekend.

Instroomonderzoek

Deltion houdt om het jaar een enquête onder de eerstejaars studenten, het instroomonderzoek. In 2021 hielden we dit niet in zijn oorspronkelijke vorm. De standaardvragenlijst werd niet passend gevonden in de coronaperiode.

Wel verstuurden we in oktober een vragenlijst naar de ongeveer 3.000 eerstejaars studenten. Hierin vroegen we hen waarom ze gekozen hebben voor Deltion. De locatie, korte reisduur en goede naam (imago) werden genoemd als voornaamste redenen. Onder andere de (online) open dagen en informatieavonden en www.deltion.nl hielpen bij het maken van hun keuze.

Onderzoek (afstands)onderwijs & welbevinden studenten

Deltion deed in december 2020 mee met een landelijk sectoronderzoek via organisatieadviesbureau Turner. Doel was een beeld te krijgen van de ervaringen van studenten en leraren op de thema's sociale functie, didactiek, examinering, roostering en wendbaarheid van onze organisatie. Steekproefsgewijs werd een vragenlijst onder studenten uitgezet. Deze vragen gingen voor studenten specifiek in op de kwaliteit van ons onderwijs tijdens de coronatijd en het welbevinden van studenten. Ongeveer 2.000 studenten en 600 medewerkers van Deltion werkten mee.

Begin 2021 verscheen het volledige onderzoeksrapport. De uitkomsten zijn besproken met het College van Bestuur en de directie, maar ook met de studentenraad. Het leerde ons veel over de ervaringen en wensen rond afstandsleren. Meer dan de helft van de studenten gaf aan moeite te hebben met het thuis leren, mede door de omstandigheden thuis. Het zichzelf moeilijk kunnen motiveren en gevoelens van sociaal isolement kwamen naar voren als negatieve effecten van het onderwijs volgen in coronatijd. Het Turneronderzoek leverde nuttige input voor de mid-term review van onze strategische koers.

Ook de studentenraad zette een korte enquête uit onder studenten en besprak de resultaten met het CvB. De enquête bevatte vragen over de kwaliteit van het aangeboden afstandsonderwijs en een inventarisatie van de behoeftes van studenten. De uitkomsten kwamen in hoofdlijnen overeen met de uitkomsten van het Turneronderzoek. De studentenraad benadrukte hierin vooral het thema socialisatie.

Eind maart is een enquête uitgezet onder alle studenten om de behoefte aan extra ondersteuning of begeleiding in het kader van de gevolgen van de pandemie verder te verkennen. De antwoorden van de 741 respondenten leverde onder meer input voor de NPO-plannen.

Naast input verzamelen voor de NPO-plannen gebruikten we de conclusies en aanbevelingen uit de diverse onderzoeken voor interventies op Deltion breed niveau en in de opleidingen. Zo startten we een Deltionbrede campagne, genaamd Open Up! en organiseerden we het Deltion Motivatiwebinar (zie ook hiernaast). De opleidingen pakten diverse aanbevelingen op bij het vormgeven van hun onderwijs en begeleiding, bijvoorbeeld door meer aandacht te geven aan het persoonlijke contact tussen student en de loopbaanoriëntatiebegeleider (LOB'er). Ook de suggestie om de kwaliteit van online lessen verder te verbeteren, kreeg een vervolg. Dat gebeurde onder meer in de vorm van trainingen voor onderwijsgevend personeel.



Speciale interventies welbevinden

De campagne Open Up! werd op 27 mei 2021 gelanceerd met een interactieve online uitzending (zie ook paragraaf 3.2). Met de campagne besteedde Deltion nadrukkelijk aandacht aan de vitaliteit, het welzijn en welbevinden van studenten.

In februari 2021 vond het Deltion Motivatiwebinar plaats op initiatief van leden van het traject Baanbrekend (zie ook paragraaf 2.2 Baanbrekend). In het webinar kregen studenten onder andere tips hoe zij gemotiveerd kunnen blijven in coronatijd. Daarnaast was er een motivatiespeech en een bemoedigend woord van het CvB.



4.3 Klachten van studenten

Deltion wil klachten van studenten op een zorgvuldige wijze behandelen. Daarom hebben we een interne klachtencommissie en een *Commissie van beroep voor de examens*. De werkwijze van beide commissies staat beschreven in een reglement.

De interne klachtencommissie neemt klachten in behandeling van (voormalige, huidige en aanstaande) studenten en van ouders, verzorgers, voogden, werkgevers of stagebedrijven en van overige betrokkenen bij het onderwijs of de praktijkbegeleiding. Klachten kunnen gaan over de manier waarop Deltion omgaat met studenten. Bijvoorbeeld over een student die van school wordt verwijderd, of die niet wordt toegelaten tot de opleiding die hij of zij wil volgen, of een vorm van ongewenst gedrag van onze school. De commissie brengt, nadat zij een klacht in behandeling heeft genomen, advies uit aan het College van Bestuur. Dat handelt op basis van dit advies de klacht af. De insteek is dat klachten onderling worden opgelost. Pas als dit niet tot resultaat leidt, wordt een klacht daadwerkelijk in behandeling genomen door de commissie.

De interne klachtencommissie ontving in 2021 in totaal 89 klachten van studenten. Van deze klachten hadden 68 betrekking op de inhoud of inrichting van ons onderwijs. De andere 21 klachten gingen over een genomen besluit van Deltion op basis van het Studentenstatuut, de onderwijsovereenkomst of de praktijkovereenkomst. Van deze klachten is er uiteindelijk één daadwerkelijk in behandeling genomen door de commissie. De commissie adviseerde het College van Bestuur deze klacht ongegrond te verklaren. Het College van Bestuur heeft dit advies overgenomen.

De *Commissie van beroep voor de examens* behandelt beroepschriften die zich richten tegen een beslissing van de examencommissie of examinatoren, of tegen een bindend studieadvies.

De uitspraak van deze commissie is voor alle betrokkenen bindend. De *Commissie van beroep voor de examens* ontving in 2021 geen beroepschriften.

4.4 Verslag van de studentenraad

Deltion kent een actieve studentenraad (sr). Steeds meer studenten weten de raad te vinden om hun belangen te behartigen, zowel 1-op-1 als via sociale media. Ook medewerkers betrekken de sr steeds vaker in een vroeg stadium bij ontwikkelingen die studenten aangaan.

Samenstelling van de studentenraad

In 2021 bleef het aantal plekken in de raad met elf leden gelijk. Met dit aantal kan de sr medestudenten goed vertegenwoordigen. Het dagelijks bestuur werd nieuw gevormd in 2021. Op dit moment legt de sr een solide basis voor een sterke aansluiting van toekomstige leden. Zie voor de samenstelling van de sr [bijlage 10.4](#).

Teamontwikkeling en kennisbevordering

Om de rol als medezeggenschapsorgaan goed te vervullen, zorgt de sr dat kennis en vaardigheden van leden op peil zijn en dat de sr een sterk team vormt. De raad vergadert wekelijks. Bij installatie van een nieuwe raad wordt een introductieweekend georganiseerd. In 2021 verving de sr dit weekend door een teambuildingweekend in verband met coronabeperkingen. Daar versterkten de sr-leden hun samenwerking en verhelderden zij hun gezamenlijke doelen. De in maart geïntroduceerde missie en visie van de sr werd tijdens dit weekend voor het eerst geëvalueerd met de nieuw aangetreden leden.

Via de Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs (JOB) blijft de sr op de hoogte van alles wat in het mbo speelt. De sr van Deltion is op de voorgrond aanwezig in JOB-bijeenkomsten. Daarnaast hielp de sr in 2021 andere Nederlandse mbo-studentenraden, om zo van elkaar te leren. Ook aan de JOB-begroting en de JOB-enquête leverde de sr een bijdrage.

JOB-keurmerk

De sr heeft het JOB-keurmerk. Daaruit volgt regelmatig overleg met het CvB en de ondernemingsraad. Daar krijgt de sr bijvoorbeeld toelichting op beleidsstukken en kan de raad de eigenaar van een beleidsstuk uitnodigen in een sr-vergadering.

De sr startte in 2021 samen met de JOB een pilot over studentparticipatie. Deltion is één van de twee mbo's waar deze pilot loopt. Doel van de pilot is handvatten formuleren om studentparticipatie in de schoolorganisatie te vergroten.

Overleg met het CvB, RvT en or

De sr overlegde in 2021 actief met het CvB. Zowel in een uitgebreide formele vorm, als informeel. Een ambtelijk secretaris ondersteunt de sr op organisatorisch en beleidsmatig niveau. Deze secretaris is ook de schakel tussen het CvB en de sr. Naar aanleiding van diverse coronapersconferenties voerde de sr extra overleg met het CvB. Hierin informeerde het CvB de sr over coronabeperkende maatregelen in het onderwijs. En de sr gaf het CvB advies over het omgaan met de gevolgen hiervan voor studenten. Ook was de sr betrokken bij het borgen van de positieve onderwijsontwikkelingen in de coronaperiode, zoals de (technische) ontwikkelingen op gebied van online lessen en examens. De sr had in november een dialoogsessie met de directie en afvaardigingen van de or en RvT. Hier was het thema schaarste op de arbeidsmarkt. Ook was de sr betrokken bij sessies voor de midterm review van de strategische koers van Deltion.

Overige activiteiten studentenraad

Organisatorisch stond 2021 in het teken van de sr-verkiezingen. Met een uitgebreide campagne benaderden de sr-leden medestudenten in de aanloop naar de verkiezingen, zowel op sociale media als op de campus zelf. Dat leverde 27 aanmeldingen op. Negen studenten daarvan stelden zich uiteindelijk kandidaat voor

de verkiezingen. De gebrekkige opvolging van de initiële aanmeldingen leverde afhakers op onder potentiële kandidaten. De sr neemt de lessen hieruit mee in de organisatie van de verkiezingen in 2022. Het aantal stemmen tijdens de verkiezingen was hoger dan voorgaande edities. Dat leverde zes nieuwe kundige sr-leden op. Ook startte de sr in 2021 diverse projecten. Het project menstruatieproducten bijvoorbeeld. Met dit project wil de sr in 2022 op duurzame wijze heel Deltion voorzien van gratis menstruatieproducten op alle relevante toiletvoorzieningen. Om zo ook studenten met weinig financiële middelen te voorzien van deze basisbehoefte. Kort voor de zomervakantie 2021 werd bekend dat er NPO-gelden beschikbaar kwamen voor Deltion. De sr gaf in samenwerking met adviseurs van Onderwijs & Kwaliteit advies over de ondersteuningsbehoefte onder studenten.

Zichtbaarheid onder medestudenten

De zichtbaarheid van de sr onder studenten nam toe in 2021. Dat leverde het hoogste aantal aanmeldingen voor de sr-verkiezingen op in het bestaan van de raad. Ook het aantal relevante volgers op sociale media van de sr nam fors toe. In samenwerking met Social Youth werd vooral geïnvesteerd in de Instagram-feed van de sr. Voor 2022 heeft de sr plannen om de zichtbaarheid op sociale media nog verder te verbeteren.



5 ONZE MEDEWERKERS

5.1 Organisatieontwikkeling en de strategische koers

Deltion heeft hoge ambities als het gaat om werkgeverschap en professionalisering. Deze ambitieuze doelstellingen, direct gerelateerd aan de strategische koers en de kwaliteitsagenda, zijn uitgewerkt in het HR-dienstenplan *Werken aan werkplezier*.

De impact van de coronapandemie en het besef dat deze impact waarschijnlijk niet tijdelijk is, vragen om een bijgestelde kijk op goed werkgeverschap. Het langdurig online en veelal vanuit huis werken en onderwijs verzorgen, maar ook het voortdurend meebewegen met veranderende coronamaatregelen, hebben een grote impact op onze medewerkers (gehad). De mogelijkheid om vanuit huis of elders te werken, inclusief het verzorgen van onderwijs, hebben we met een thuiswerkregeling ingebed in onze arbeidsvoorwaarden.

We zijn er trots op dat we met elkaar, in deze uitdagende tijden, invulling geven aan een lerende en wendbare organisatie. We zien op veel fronten (integrale) samenwerkingsinitiatieven. Bijvoorbeeld binnen teams, maar ook steeds meer in diverse interne en externe netwerkverbanden. Leren op de werkplek neemt een steeds belangrijkere plaats in bij het verrijken van ons leerklimaat. Dat levert gezamenlijke (kennis)ontwikkeling, onderwijsverbetering en innovatie op. Dit vraagt van ons als organisatie ook een andere facilitering van leerprocessen bij medewerkers. Denk aan het inrichten van gethematiseerde leer-



werkplaatsen, kennisdeelsessies, meer outputgerichte sturing en het integraal samenwerken van diverse adviseurs met colleges en teams. Dat roept ook nieuwe sturings- en leiderschapsvragen op die centraal staan in een management development traject dat we inrichten in 2022. Om de tevredenheid van onze medewerkers te blijven volgen, doen we in 2022 weer een tevredenheidsonderzoek.

Vitaliteit en werkdruk

Het beroep op de wendbaarheid vroeg in 2021 opnieuw veel van onze medewerkers. Ook op gebied van vitaliteit en gezondheid.

Nu het ook minder vanzelfsprekend is dat we elkaar ontmoeten, vraagt het omkijken naar elkaar meer aandacht. Het werken aan vitaliteit en gezondheid bij onze medewerkers was daarom ook in 2021 een belangrijke opdracht. Daarbij hadden we specifiek aandacht voor werkdruk en waarderende gespreksvoering. De ontwikkeling van een nieuwe gesprekscyclus die dit faciliteert en de verdere inrichting van jij@deltion, zijn voorbeelden van interventies op dit gebied.

Verzuim

Het dalende verzuim van de afgelopen jaren leverde in 2020 een verzuimcijfer op van 3,5%. Dat was ruim onder ons streefcijfer van 4%. 2021 liet een stijging zien naar 4,4%, waarmee we globaal terug waren op het niveau van 2019. Hoewel boven ons eigen streefcijfer, zat Deltion hiermee nog ruim onder het landelijk mbo-gemiddelde van 2020 (5,13%). Het landelijk mbo-gemiddelde van 2021 was bij het schrijven dit jaarverslag nog niet bekend.

De stijging kwam vooral tot uiting na de start van het nieuwe schooljaar in september. Het gaat vooral om kortdurend (één week) en middellang verzuim (korter dan 6 weken). Een van de oorzaken zien we in de aanhoudende, wisselende coronamaatregelen, waarmee steeds meer beroep werd gedaan op de mentale veerkracht van medewerkers.

Het multidisciplinaire overleg met leidinggevend besteedde in 2021 veel aandacht aan het vroegtijdig signaleren van de afname van mentale veerkracht van medewerkers. Specifiek ook voor het belang van het persoonlijke gesprek tussen leidinggevend en medewerkers, met focus op de verantwoordelijkheid van medewerkers. Medewerkers deden zelf vaker preventief een beroep op zowel de bedrijfsarts als de bedrijfsmaatschappelijk werker. Het belteam, een extra luisterend oor in coronatijd bestaande uit coaches, signaleerde sinds de zomervakantie van 2021 eveneens een stijging in hulpvragen.

Voor leidinggevend was ook in 2021 een dashboard beschikbaar. Daarin kunnen zij diepgaandere verzuimanalyses verrichten als sprake is van problematisch verzuim.

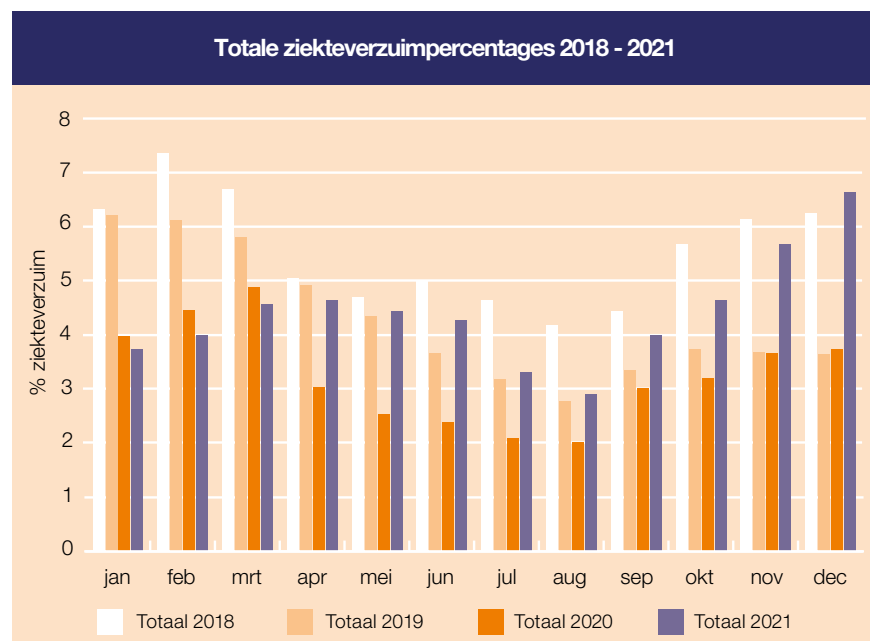
5.2 Personeelssamenstelling

Ook in 2021 nam het aantal medewerkers bij Deltion toe. De extra middelen die beschikbaar kwamen om corona-achterstanden van studenten te voorkomen of verminderen ([zie paragraaf 3.2](#)), zorgden voor een deel van deze groei.

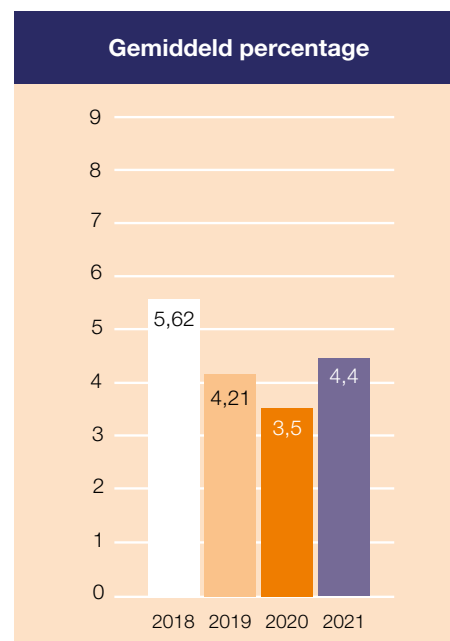
Op 31 december 2021 waren 1.794 medewerkers in dienst van het Deltion College, een groei van 127 medewerkers ten opzichte van 2020. In de samenstelling van medewerkers is een lichte stijging te zien in het percentage vrouwen. Het aandeel medewerkers in een onderwijsverzorgende functie en het aantal medewerkers met een vast contract daalden licht (zie tabellen 5.2 tot en met 5.5). Dit is voor een deel te verklaren door de toename in tijdelijke dienstverbanden in het kader van (tijdelijke) extra inzet vanuit onder andere de NPO-gelden.

In 2021 is de doorstroom van senior-leraren verder gerealiseerd, conform het implementatieplan dat in 2020 werd vastgesteld met de or voor versnelde kwalitatieve en kwantitatieve doorstroom. Eind 2021 waren 101 leraren doorgestroomd naar senior-leraar, in totaal 88 fte. Het streven hierbij is om 140 fte te bereiken aan het eind van schooljaar 2021/2022.

In 2021 werden de eerste leraren geplaatst in de LD-functie expert-leraar. Verder werd in dit kader het voorstel aangenomen voor een meer systematische manier van onderzoekend werken, vanuit het advies dat was opgesteld door een extern bureau. Op basis hiervan start in 2022 de onderzoeksgroep *Praktijkgericht onderzoek in de lift*. Hiervan maken de expert-leraren deel uit.



Tabel 5.1a Ziekteverzuim per maand 2018-2021



Tabel 5.1b Gemiddeld ziekteverzuim 2018-2021

Aantrekken nieuwe medewerkers

We verwelkomden in 2021 321 nieuwe medewerkers verdeeld over 213 fte. De groeiende behoefte aan medewerkers van de afgelopen jaren legde een grote druk op de organisatie en het rekruteren van nieuwe medewerkers. Deltion merkte in 2021 dat de krapte op de arbeidsmarkt binnen het onderwijs verder toenam. Dit zagen we terug in het kwantitatieve en kwalitatieve aanbod van sollicitanten.

Deltion heeft in de regio een goed imago als werkgever. Daardoor kennen we een beperkt aantal vacatures dat langere tijd openstaat of dat duurzaam moeilijk tot zeer moeilijk te vervullen is. In 2021 zagen we wel dat het steeds moeilijker werd bevoegde leraren voor Nederlands en Engels aan te trekken. In de periode oktober tot maart is de krapte het grootst. Leraren staan in deze periode minder open voor een andere uitdaging.

Door corona hadden we in 2021 ook meer leraren nodig om (tijdelijk) te ondersteunen bij uitval of quarantaine. Het vinden van dergelijke tijdelijke versterking is zeer moeilijk, omdat er nagenoeg geen aanbod voor is.

Onboarding

Zodra nieuwe medewerkers gestart zijn, begint de onboarding, het proces om de nieuwe medewerkers snel en effectief bekend met Deltion te maken en hun baan soepel te kunnen starten. Deze onboarding is zowel centraal als op de werkplek. Deltion optimaliseert de onboardingsprogramma's doorlopend. Zo richtten we in 2021 speciaal voor nieuwe medewerkers binnen jij@deltion een digitale onboardingsomgeving in. Hier vinden nieuwe medewerkers snel toegang tot faciliteiten die het inwerken versnellen. Voor startende leraren organiseren we bijvoorbeeld intervisie en persoonlijke begeleiding in samenspraak met de opleidingsschool. Daarmee proberen we preventief uitval van nieuwe collega's te voorkomen.

Deltion neemt deel aan de *Regionale Aanpak Personeelstekort in het Onderwijs*. We verkenden in 2021 onder andere praktijkvoorbeelden van de inzet van hybride docenten in de techniek. Tech Your Future hield een congres waar vertegenwoordigers vanuit Deltion aan meededen. Op basis van de bevindingen uit 2021 kijkt Deltion in 2022 verder naar kansen voor de inzet van hybride docenten. Daarnaast stond krapte op arbeidsmarkt als thema centraal bij een van de in 2021 georganiseerde bijeenkomsten van onze Raad van Advies (RvA).

Banenafpraak participatiemedewerkers

Deltion voelt zich maatschappelijk verantwoordelijk om iedereen een kans te geven deel te nemen op de arbeidsmarkt. Wij geven op verschillende manieren invulling aan de realisatie van banen voor mensen uit de doelgroepen van de *Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten*.

In 2021 was de invulling van de Banenafpraak door de lockdown-maatregelen met name gericht op baanbehoud. Dit jaar werkten 37 mensen binnen Deltion die onder de Banenafpraak vielen.

(Bovenwettelijke) werkloosheidsuitkering

Het UWV verzorgt de ww-uitkeringen. Deze instantie maakt uitkeringen over naar ww-gerechtigden en controleert (kwantitatief) of deze mensen zich aan hun sollicitatieplicht houden. WWplus keert de bovenwettelijke uitkeringen uit. Dat kan een aanvullende uitkering zijn boven op de ww-uitkering, maar ook een (volledige) uitkering die volgt op de ww-uitkering. Bij nieuwe inkomsten uit arbeid worden zowel de ww- als de bovenwettelijke uitkering gekort. Deltion is eigenrisicodragers. Daarom worden de kosten van de uitkeringen op Deltion verhaald.

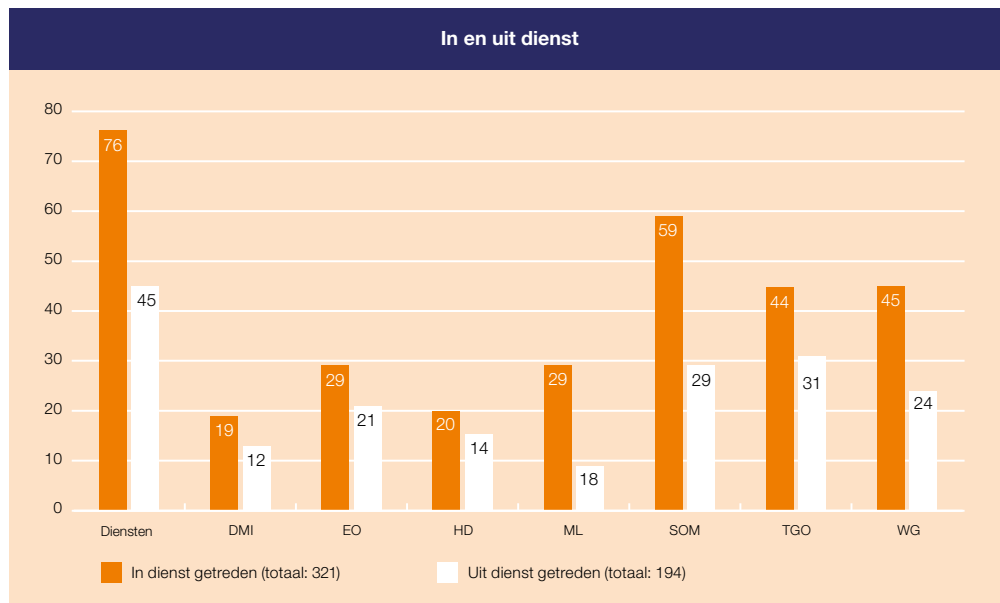
Eind december 2021 maakten tien mensen gebruik van het recht op een ww-uitkering. Negen mensen kregen een bovenwettelijke uitkering. Wij laten mensen die recht hebben op een uitkering begeleiden door een extern bureau. Dit bureau voert ook de controle uit op de sollicitatieverplichtingen, zowel kwantitatief als kwalitatief.

5.3 Klachten van medewerkers

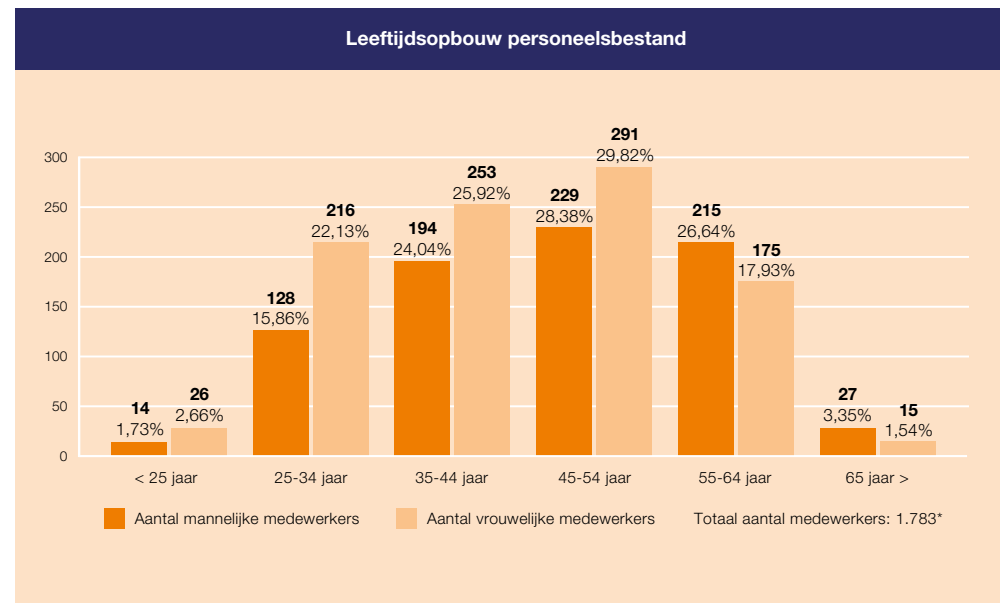
Deltion heeft een Interne Klachtencommissie waar medewerkers klachten kunnen indienen, bijvoorbeeld over besluiten rond functiewaardering, de gesprekkencyclus of ongewenst gedrag. De commissie bestaat uit leden met juridische expertise, onderwijskundige of sociaal-medische deskundigheid.

Uitgangspunt van de commissie is dat eerst wordt gekeken of klachten onderling kunnen worden opgelost. Dat kan tot de behandeling in een hoorzitting. Lukt het niet om onderling tot overeenstemming te komen? Dan stuurt de commissie een rapport naar het CvB. Daarin staan de bevindingen, een advies en eventuele aanbevelingen. Op grond hiervan neemt het CvB een besluit.

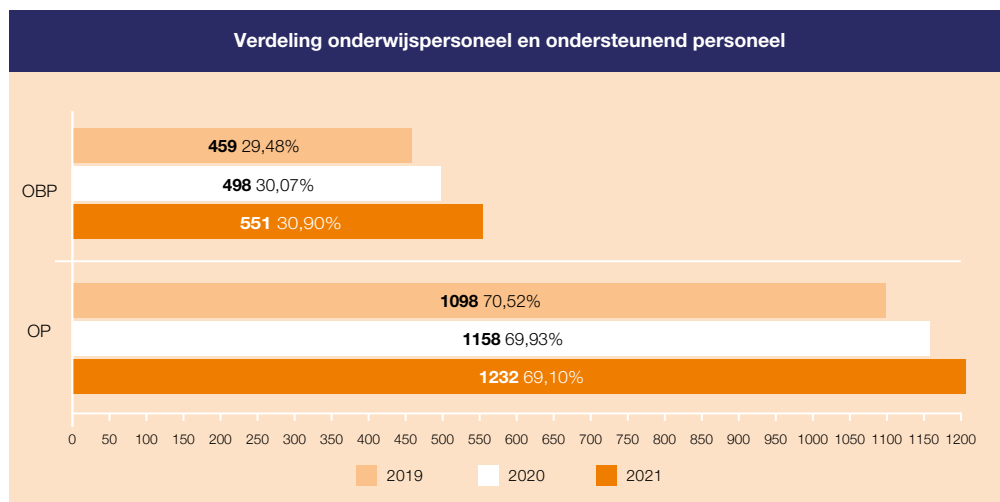
De commissie registreerde in 2021 drie klachten van medewerkers. Deze klachten hadden alle drie betrekking op een beoordeling. De drie klachten werden in onderling overleg opgelost. De commissie heeft één klacht uit 2020 in behandeling genomen en in 2021 aan het CvB geadviseerd deze klacht ongegrond te verklaren. Het CvB nam dit advies over.



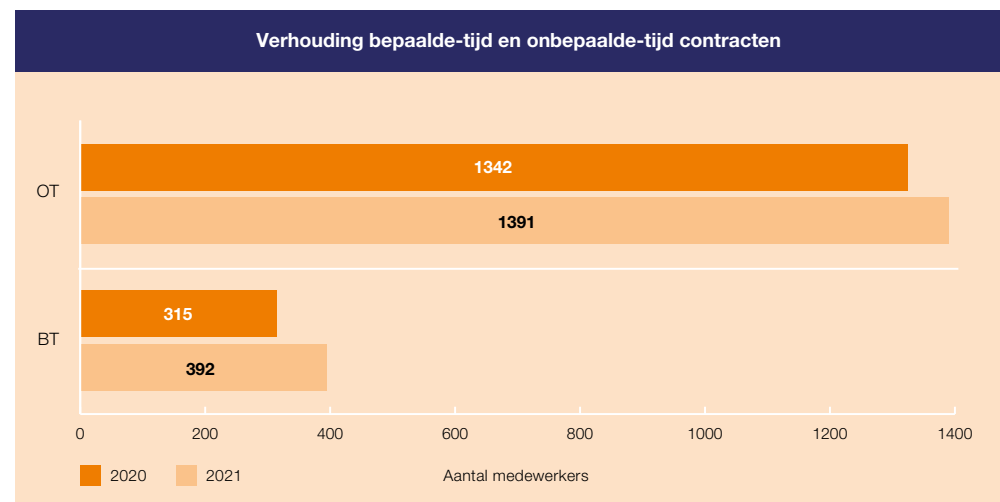
Tabel 5.2 Medewerkers in en uit dienst getreden in 2021.



Tabel 5.4 Leeftijdsofbouw medewerkers op 31 december 2021.



Tabel 5.3 Verdeling onderwijspersoneel en ondersteunend personeel.



Tabel 5.5 Verhouding bepaalde- en onbepaalde-tijd contracten.

*) De cijfers op deze pagina zijn exclusief Stichting Deltion Business.

5.4 Verslag van de ondernemingsraad

De ondernemingsraad (or) van Deltion heeft maximaal vijftien leden. Een aantal dat past bij de omvang van de organisatie. De voorzitter, vicevoorzitter en secretaris vormen het dagelijks bestuur (DB) van de or.

Vaste en voorbereidende commissies

De leden van de or kunnen deel uitmaken van commissies. Deze commissies bereiden de behandeling van stukken voor, zoals beleidsnota's en voorgenomen besluiten. Er zijn vier vaste commissies: Personeel, Onderwijs, Financiën en de commissie Communicatie Achterban. Ook zijn er twee voorbereidingscommissies voor de onderwerpen reglementen en verkiezingen. Zie [paragraaf 10.3](#) voor de samenstelling van de or in 2021.

De or in 2021

De voltallige ondernemingsraad vergaderde in 2021 21 keer. Daarbij werden aanvragen en notities van het CvB besproken. Daarnaast vonden zeven bijeenkomsten plaats met het CvB. Die werden voorbereid in een agendaoverleg tussen het DB en het CvB. Verder had de gehele or een gezamenlijke overlegvergadering met de sr en het CvB over de hoofdlijnen van de begroting.



Diverse thema's en beleidsonderwerpen werden besproken in de or. Zowel ter informatie, als ter voorbereiding op een besluit, ter instemming en ter advisering. Denk aan de toepassing van LC-functies, examinering en vrijstellingen, de gesprekkencyclus, de onderwijsjaarplanning en de rolwisseling binnen het CvB. Maar ook coronagerelateerde onderwerpen, zoals de regeling thuiswerken en de vertaling van landelijk veranderende regels naar de dagelijkse onderwijspraktijk.

In november had de or een gezamenlijke bijeenkomst met de RvA, RvT, de directie, de sr en het CvB. Ook vergaderde de or in juli met de vakbonden, voorafgaand aan de overlegvergadering van de bonden met het CvB. In juni vond een formeel overleg plaats met de RvT. De or nam nagenoeg voltallig deel aan de Tweedaagse van het Platform Medezeggenschap.

Voor de or stond juni 2021 in het teken van verkiezingen. Die leverde nieuwe or-leden op waarmee de or zowel in aantal als qua ervaring de continuïteit waarborgde.

De or in 2022

Het speerpunt van de or voor 2022 blijft net zoals in 2021 het levensfasebewust personeelsbeleid. De or deelt de ambitie van het CvB om Deltion *a great place to work* te laten zijn. De or wil de op dat vlak ingeslagen weg voortzetten, bijvoorbeeld door het verder verbeteren van de functiemix en het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van met name oudere medewerkers. Zowel binnen de or als met het CvB is de samenwerking kritisch, constructief en goed. De or ziet het komende jaar dan ook met vertrouwen tegemoet.



6 ONZE BEDRIJFSVOERING

6.1 Digitalisering en ICT

De ontwikkelingen binnen en gerelateerd aan de IT gaan heel snel. Nieuwe vormen van lesgeven en samenwerken bijvoorbeeld, nieuwe technieken, nieuwe software, nieuwe materialen en nieuwe wetgeving. Er is meer vraag naar het digitaliseren van processen, meer vraag naar software en meer extern aanbod.

Binnen Deltion vraagt ook het huidige IT-landschap onze volle aandacht. Van systemen, technieken, software, computers, laptops, beamers, wifi, telefonie en printers verwachten gebruikers dat ze probleemloos functioneren: snel, betrouwbaar en veilig. Cybercriminaliteit, security en privacy (AVG) spelen een steeds belangrijkere rol.

Het team I&A (Informatisering & Automatisering) en het team Digitalisering hebben elk eigen taakvelden en verantwoordelijkheden. Het team I&A beheert primair het totale IT-landschap (regie, projecten en beheer). Het team Digitalisering heeft de digitalisering van processen binnen het domein onderwijsondersteuning (projecten) op nummer één staan. De beide teams voeren ook in samenwerking projecten uit. Voorbeelden van gezamenlijke projecten in 2021 waren onder andere de implementatie van het studenteninformatiesysteem OSIRIS en het personeelsinformatiesysteem InSite.

De toenemende vragen en mogelijkheden en het toenemende

belang van IT vragen om structuur, kaders en sturing. Deltion werkt daarom steeds meer volgens onze architectuurprincipes en conform standaarden binnen het landelijke mbo, zoals de referentie-architectuur voor het mbo (MORA).

Team I&A

In 2021 voerde het team I&A hoofdzakelijk projecten uit. Naast de reeds genoemde projecten OSIRIS en InSite, ging het daarbij om onder andere het ontwikkelen van beleid (centrale kaders), systeemonderhoud, toetsen op en bewustwording over privacy, en de start van de inrichting van Identity & Access Management.

Cybercriminaliteit vormt een steeds grotere dreiging. Daarom besteedden we veel aandacht aan het verbeteren van onze cybersecurity. Ook de transitie naar Clouddiensten kreeg in 2021 verder vorm. Onder andere Teams en SharePoint zijn breder in de organisatie verankerd. Microsoft Champions, een gebruikersgroep die dwars door de organisatie de vele mogelijkheden van deze clouddiensten uitdraagt, hielp en helpt hierbij.

De structurele afstemming tussen team I&A en de colleges en stafdiensten is op peil met de afronding van de afdeling Informatiemanagement. Hiermee spitsen we de informatievoorziening toe op vragen uit de organisatie en kunnen we beter adviseren over huidige en toekomstige ontwikkelingen.

De medewerkers van het Algemeen ServicePunt (ASP) hielpen ook in 2021 veel medewerkers en studenten bij ict-gerelateerde vragen.

Denk aan het oplossen van inlogproblemen bij het thuiswerken, verhelpen van technische storingen op een laptop of het helpen bij het installeren van software.

Team Digitalisering

Voor het team Digitalisering stond 2021 vooral in het teken van OSIRIS, dat live ging in december 2021. Hiervoor werd en wordt ook in 2022 intensief samengewerkt met de zeven andere aan het project deelnemende mbo-instellingen. Bij Deltion was de implementatie van de studentenadministratie in december 2021 de eerste stap. In 2022 zetten we de vervolgstappen voor registratie van aan- en afwezigheid, begeleiding, studieresultaten en digitaal samenwerken met studenten en medewerkers vanuit onderwijs en diensten.

Naast OSIRIS werkte Team Digitalisering ook nauw samen met Team I&A voor het project InSite dat actief is sinds januari 2022. De digitale ondersteuning van de Deltiononderwijsvisie is een andere belangrijke ontwikkeling vanuit ons ICT-portfolio. In 2021 ontwikkelden en accordeerden we een masterplan met daarin projecten voor het ontwerpen en geven van onderwijs, data-ondersteund onderwijs en een datafundament. Dit meerjarige programma begon in 2021 en loopt door tot en met 2023.

Naast deze grote ontwikkelingen begonnen we met de voorbereiding voor centraal aanmelden, de mbo-brede ontwikkeling waar Deltion begin 2022 op aansluit. Ook de projecten voor e-coachen, het matchen van studenten en coaches, en het geautomatiseerd screenen van aanmeldingen werden in 2021 afgerond.



6.2 Huisvesting

Studenten, medewerkers en bezoekers hebben veel waardering voor onze campus. We delen gezamenlijke faciliteiten en tegelijkertijd hebben de colleges en diensten elk hun eigen uitstraling. De groei van het aantal studenten en medewerkers had de afgelopen jaren grote gevolgen voor onze huisvesting. Met huur en flexibele inzet van onze gebouwen vingen we die groei zo goed als mogelijk op. Op grond van demografische ontwikkelingen verwachten we dat het aantal studenten stabiliseert en op den duur zelfs afneemt. De focus voor de komende jaren ligt daarom met name op het flexibel en efficiënt gebruiken van onze bestaande huisvesting.

Ook externe ontwikkelingen en onze Deltionkoers vragen aandacht. Andere vormen van onderwijs, een herijkte onderwijsvisie en een leven lang ontwikkelen veranderen de vraag naar huisvesting. Maar ook ontwikkelingen rond huisvesting zelf zijn van invloed, zoals de inzet van slimme technologie in gebouwen, maatschappelijk vastgoed en duurzaamheid. Verder zien we dat de vele geplande gebiedsontwikkelingen in de omgeving van Deltion van invloed kunnen zijn op onze huisvesting.

Wij verwachten een andersoortige vraag naar huisvesting, ICT en voorzieningen. Meerdere vormen van lesgeven (blended, simultaan, fysiek, online, etc.), toenemende vraag naar ontmoeten en bijvoorbeeld meerdere doelgroepen (reguliere mbo-studenten én volwassenen) zijn van invloed op deze onderdelen. Wij besteedden daarom in 2021 extra aandacht aan nadenken over de school van de toekomst. Samen met medewerkers, betrokkenen en externen proberen we de vele ontwikkelingen te duiden en vertalen naar wat er nodig is op het gebied van huisvesting, ICT en voorzieningen om de school van de toekomst te realiseren.

We staken ook in 2021 veel energie in het geven van een goede invulling aan de coronamaatregelen. Samen met het onderwijs zijn de meeste knelpunten en vraagstukken opgelost. Lokalen werden (her)ingericht, audiovisuele middelen geplaatst, online werkplekken voor leraren gecreëerd en bewegwijzering aangepast. Ook faciliteerden we, samen met de dienst HRD, thuiswerkplekken. Verder vonden vele verhuizingen, verbouwingen en projecten plaats om te voorzien in de veranderende vraag of om in te spelen op ontwikkelingen.

Deltion zet mooie stappen op het gebied van duurzaamheid bij huisvesting. Bijvoorbeeld in het meerjarenonderhoud van gebouwen en installaties. Op natuurlijke (vervangings)momenten passen we waar mogelijk duurzame materialen en technieken toe. Ook onderzoeken we geothermie en gevelfolie om onze energie-vraag omlaag te brengen. Nagenoeg al onze gebouwen in eigendom hebben het energielabel A. Dat is een goede basis voor verdere ontwikkelingen. Verder werkten we in 2021 aan verbeteringen op het gebied van duurzame mobiliteit, afvalreductie en -scheiding.



6.3 Organisatie van het onderwijs

Onderwijslogistiek is een complex vraagstuk door de vele variabelen die kwalitatief goed en efficiënt roosteren beïnvloeden. Het aantal studenten fluctueert voortdurend en er zijn grenzen aan de flexibiliteit van de inzetbaarheid van onderwijzend personeel. Ook verandert de inhoud van het onderwijs, zoals keuzedelen en persoonlijke leerroutes. Daarnaast hebben we te maken met randvoorwaarden, zoals de beschikbare ruimten en budgetten. Het is een puzzel om kwaliteit, wensen en eisen van het onderwijs in balans te brengen met optimaal gebruik van voorzieningen. Daarom zoeken we doorlopend naar manieren om onze onderwijslogistiek verder te verbeteren.

In 2021 gingen we verder met het versterken van het gezamenlijk roosteren en gebruiken van de campus. We werkten vanuit centrale kaders en standaarden, roosterden waar nodig over collegegrenzen heen en zochten samen naar oplossingen bij roosterknelpunten. Deze lijn werd versterkt door de roosterbureaus te centraliseren binnen één team onder één leidinggevende.

We staken in 2021 veel werk in het kunnen laten doorgaan van het onderwijs, rekening houdend met de coronamaatregelen. Die vergden verregaande aanpassingen in het onderwijs en de roostering.

In 2022 concentreert onze aandacht zich op studentcentraal roosteren. Stabiele roosters, die tijdig bekend zijn. Daarbij streven we naar een horizon van minimaal twee perioden. We zetten de optimalisering en standaardisering van het roosterproces verder door. Daarnaast zoekt de stuurgroep Onderwijslogistiek

nadrukkelijker aansluiting bij D.O.E.N. (zie paragraaf 2.2). De nieuwe onderwijsvisie heeft immers grote invloed op processen in onze onderwijslogistiek. Vertragen, versnellen, modulair en/of hybride onderwijs, gepersonaliseerde leerroutes vormen extra variabelen in het rooster voor elke student, de inzetbaarheid van leraren en de beschikbaarheid van voorzieningen.

6.4 Financiën en control

Ook in 2021 had Covid-19 een belangrijke invloed op onze financiële huishouding door het beschikbaar komen van royale extra rijksbijdragen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs. Deze gelden waren niet begroot en het bleef lang onduidelijk op welke wijze de middelen besteed mochten worden.

Daarnaast besloot Deltion om ten aanzien van groot onderhoud over te stappen op de componentenmethode, om de voor- spelbaarheid van de lasten voor groot onderhoud te vergroten. Concreet betekent deze overstap dat de onderhoudscomponenten worden geactiveerd en er op wordt afgeschreven. Daarmee is de onderhoudsvoorziening komen te vervallen.

Financiële resultaten 2021

Het financieel resultaat over 2021 is uitgekomen op € 7,9 miljoen, hetgeen met circa € 11,7 miljoen afwijkt van het begrote resultaat. Het resultaat is hoofdzakelijk toe te wijzen aan hoger uitvallende Rijksbijdragen vanuit de diverse NPO-regelingen. De totale baten moesten conform de regelgeving direct in het resultaat verwerkt worden, terwijl de lasten meerjarig besteed mogen worden. Deltion heeft dit ook in planvorming zo verwerkt (zie paragraaf 3.2). Wij lichten de belangrijkste posten toe.

Baten

De voornaamste extra baten zijn de middelen die voortvloeien vanuit de NPO-gelden. Dit betreft een compensatie voor de hogere instroom van studenten, de halvering van cursusgelden, de coronaaanpak (circa € 3,7 miljoen) en aanverwante subsidieregelingen in het kader van het Inhaal- en Ondersteuningsprogramma (IOP), Extra Hulp voor de Klas (EHK) en Extra Begeleiding en Nazorg (EBEN) (circa € 5,1 miljoen). Wij staan later in dit hoofdstuk stil bij deze middelen. Verder vond een compensatie plaats voor loon- en prijsbijstelling (circa € 3,0 miljoen). Een groot deel van deze middelen was niet voorzien in de begroting van 2021.

Lasten

De personeelslasten namen ten opzichte van de begroting met € 0,9 miljoen toe. In afstemming met de directie en de or stelde Deltion extra middelen beschikbaar voor het uitbreiden van fte's in het onderwijs. Ook voor de komende jaren is extra geld beschikbaar voor het verduurzamen van de ingezette maatregelen in het kader van het wegwerken van leer- en leefachterstanden bij studenten.

Ten opzichte van 2020 nam het gemiddeld aantal fte's toe met 7%, de totale personeelslasten met 11,4% (circa € 12,2 miljoen). Er was meer budget beschikbaar voor de inzet van personeel, onder andere via de kwaliteitsgelden en subsidieregeling EHK.

Deltion zette een deel van de kwaliteitsgelden in 2021 in voor extra personele ruimte binnen colleges en diensten, om te werken aan de gestelde doelen. Het was echter niet mogelijk om de geboden ruimte volledig in te vullen. De werving van kwalitatief onderwijzend personeel was een uitdaging. Het aantal onderwijsinstellingen in de regio en de gelijktijdige werving rond de invoering van de achterstandsgelden was daar mede debet aan.

Bij de analyse van de afwijking van resultaatcijfers is het verder belangrijk rekening te houden met het effect van de invoering van de componentenmethode rondom groot onderhoud, per 1 januari 2021. De invoering werd op retrospectieve wijze toegepast. Dit houdt in dat de invoering met terugwerkende kracht is verwerkt vanaf het begin van boekjaar 2021. Het gevolg hiervan is dat de dotatie van zo'n € 1,7 miljoen die plaatsvond aan de onderhoudsvoorziening, is komen te vervallen. In de begroting van 2021 was met deze dotatie rekening gehouden. Zie voor de verdere toelichting rond het effect van deze invoering de beschreven stelselwijziging in [paragraaf 8.4](#).

Een ander positief effect op het resultaat ten opzichte van 2020 betrof de rentelast. In 2020 bracht Deltion de liquide middelen en leningen onder bij de schatkist. Daardoor had Deltion in 2021 nagenoeg geen last van de negatieve rente. Bovendien heeft Deltion gunstige voorwaarden op de financiering bij het ministerie van Financiën. Zie ook de toelichting bij het onderdeel Treasurymanagement.

De effecten van Covid-19 waren ook in de overige lasten merkbaar middels een positief effect op het resultaat. Bij de posten reiskosten, excursies, materialen onderwijs, licenties en projecten werd minder uitgegeven dan begroot voor 2021. In samenhang hiermee werden op deze onderdelen ook lagere baten ontvangen. Zo ontvingen we bijvoorbeeld minder eigen bijdragen voor studentreizen naar het buitenland, vanwege het niet doorgaan van de reizen.

Ook waren er lagere opbrengsten voor interne leerbedrijven en projectopbrengsten dan begroot.

In tabel 6.1 is de resultaatafwijking op de diverse posten zichtbaar.

Resultaat Deltion				
(bedragen x € 1.000.000)	Werkelijk	Begroot	Verschil	2020
Baten				
Rijksbijdragen	152,9	141,7	11,2	136,7
Andere baten	10,8	12,1	-1,3	10,3
Totale baten	163,7	153,8	9,9	147,0
Lasten				
Personele lasten	118,6	117,7	0,9	106,4
Afschrijvingen	10,8	10,4	0,4	10,8
Huisvestingslasten	7,2	8,9	-1,7	6,6
Rentelasten	0,2	0,2	0,0	9,5
Overige lasten	19,0	20,4	-1,4	16,6
Totale lasten	155,8	157,6	-1,8	150,0
Saldo Exploitatie	7,9	-3,8	11,7	-3,1

Tabel 6.1 Begroot versus werkelijk resultaat 2021

Financiële situatie op balansdatum

Deltion heeft een goede en gezonde vermogenspositie. Daarmee waarborgen we de financiële continuïteit van de organisatie en ons onderwijs. Ook met de lening bij de schatkist is op lange termijn stabiele financiering gewaarborgd. Deltion wil geen 'rijke' school zijn. Wij investeren blijvend in de ontwikkeling en kwaliteit van ons onderwijs. Dat doen we ook met jaarlijkse afspraken met de or, sr en het directieteam. De belangrijkste financiële ratio's zijn in tabel 6.2 opgenomen.

Ratio	2019	2020	2021
Solvabiliteit	52,7%	53,9%	56,0%
Solvabiliteit 2	59,3%	58,0%	59,9%
Liquiditeit	1,93	1,96	2,24
Rentabiliteit	0,16%	-2,06%	4,84%

Tabel 6.2 Financiële ratio's 2019-2021

Vanwege het positieve resultaat is de rentabiliteit ook positief. Dit beeld wordt echter sterk beïnvloed door de eenmalige gelden die vanuit de (G1-)regelingen beschikbaar zijn gesteld. Hiermee dient de komende jaren rekening gehouden te worden bij vergelijking van resultaat en kengetallen. De solvabiliteit en liquiditeit bleven vrijwel gelijk. In 2020 introduceerde de inspectie een nieuwe berekening voor het signaleren van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen. Voor Deltion komt deze berekening uit op een normatief eigen vermogen van € 149,2 miljoen. Het werkelijke eigen vermogen bedraagt € 109,7 miljoen, waarvan € 0,47 miljoen privaats eigen vermogen. De ratio komt daarmee uit op 0,74. Een ratio onder de 1,0 betekent dat er op voorhand geen indicatie voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen is.

Treasurymanagement

Het treasurybeleid van Deltion staat beschreven in het treasurystatuut. Hierin staan de formele richtlijnen waarbinnen de treasuryactiviteiten van Deltion moeten plaatsvinden. Ook de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken functionarissen staan hierin beschreven. Het beleid en statuut voldoen aan de eisen vanuit de regeling *Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016*. Op 17 december 2020 stelde de Raad van Toezicht het treasurystatuut opnieuw vast. In 2021 werd het statuut doorgenomen en is vastgesteld dat dit nog steeds voldoet.

Deltion streeft een duurzaam en behoedzaam treasurybeleid na. Dat heeft als hoofddoel de financiële continuïteit op de korte en lange termijn te waarborgen. De treasuryactiviteiten zijn ondergeschikt aan de missie en visie van Deltion. Treasury geeft uitvoering aan de volgende doelstellingen:

- Het waarborgen van de beschikbaarheid van financiële middelen;
- Het beheersen van de financiële risico's;
- Het optimaliseren van de financiële functie.

Liquiditeitenbeheer en beleggen

Het betalingsverkeer van Deltion loopt via de Rabobank. Dagelijks wordt het saldo op de betaalrekening bij de Rabobank afgeroomd, met een koppeling van deze rekening aan de rekening-courant bij het ministerie van Financiën. Deze faciliteit van het schatkistbankieren heeft als voordeel dat er geen grote bedragen bij private partijen zijn ondergebracht. Daarmee is het tegenpartijrisico beperkt. Naast een verlaging van de risico's heeft het schatkistbankieren nog een voordeel. Private banken brengen sinds 2020 rente in rekening over het spaarsaldo. De rekening-courantfaciliteit van het ministerie van Financiën kent daarentegen een ondergrens van 0%. Deltion had ultimo 2021 geen beleggingen.

Beheer financieringen

In 2020 bracht Deltion haar financiering onder bij de staat, via het schatkistbankieren. Deze financiering is afdoende gebleken in 2021. Er speelden geen aanvullende financieringsvraagstukken.

We herhalen de belangrijkste voordelen van het schatkistbankieren:

- Zekerheid over lage rentelasten op lange termijn (30 jaar rentevast);
- Door lagere rente ontstaat (structurele) begrotingsruimte in de exploitatie;
- Geen onzekerheid over risico-opslagen (rente-opslagrisico) op rente bij private banken;
- Betrouwbare tegenpartij (tegenpartijrisico);
- Schatkistbankieren geeft toegang tot een kredietfaciliteit (liquiditeitsrisico).

Deze vorm van financiering biedt ruimte en zekerheid voor de toekomst. Daarmee past dit volledig binnen de doelstellingen van het treasurybeleid van Deltion. De (financiële) continuïteit van Deltion is hiermee gewaarborgd en Deltion heeft duurzaam toegang tot financieringsmogelijkheden binnen het schatkistbankieren (waaronder een eventuele kredietfaciliteit). De financiële risico's zijn hierdoor geminimaliseerd, beheerskosten van de leningen zijn verminderd en het renteresultaat is geoptimaliseerd.

Investerings

In de begroting stelt Deltion het investeringsbudget voor het betreffende jaar vast. In 2021 was het investeringsbudget € 6,4 miljoen. Door middel van inventarisatie bij de colleges en diensten worden de investeringsbehoeften uitgevraagd. Een investeringscommissie beoordeelt vervolgens de ingediende aanvragen en vult het budget concreet in. In 2021 was € 0,5 miljoen aan extra budget beschikbaar voor IT-middelen, om invulling te kunnen geven aan de behoeften eerder in dit hoofdstuk beschreven. Daarmee wilde Deltion een inhaalslag

maken op ICT-gebied, door in elk lokaal en voor elke medewerker een passende (standaard) uitrusting ter beschikking te stellen. De beschikbaarheid van IT-middelen bleek in 2021 beperkt, onder meer door de schaarste in computerchips. Daarnaast werd met het extra budget een mogelijkheid aan medewerkers geboden om een thuiswerkplek in te richten. Dit vanwege het thuiswerk advies van de overheid en het bieden van hybride onderwijs.

In verband met de overgang naar de componentenmethode werd in 2021 een investeringsbudget beschikbaar gesteld voor het kunnen uitvoeren van groot onderhoud. Verder voegden we voor het realiseren van team- en vergaderruimtes € 0,2 miljoen toe. Voor de komende jaren is een budget beschikbaar voor het toekomstbestendig maken en verduurzamen van de campus. Begin 2022 stelt Deltion hier concrete plannen voor op, waarna we meteen beginnen met de uitvoering ervan.

Op het realiseren van de investeringsbegroting en de uitvoering van de plannen voor 2021 had Covid-19 de nodige impact. Wij zagen de gevolgen hiervan in prijsstijgingen van materialen en in schaarste aan vakmensen. Daardoor konden niet alle investeringswensen in 2021 plaatsvinden.

Doelmatigheid

De kosten die Deltion maakt, zijn gericht op het geven van hoogwaardig onderwijs, zoals geformuleerd in de Deltion Koers ([zie paragraaf 1.3](#)). Met onze richtlijnen, processen en systemen waarborgen we een doelmatige inzet van middelen. De strategische koers, kwaliteitsagenda, onderwijsvisie en meerjarenbegroting geven hiervoor de kaders. Verantwoording hierover vindt zowel plaats op het niveau van college- en dienstdirecteuren, CvB als in de RvT. Daarbij wil Deltion een solide financiële positie behouden, met een doelmatige financieringsstructuur en geen onnodige buffers.

Zoals toegelicht bij het onderdeel *Financiële situatie op balansdatum* in dit hoofdstuk, stelde de inspectie in 2020 een

nieuwe vermogensnorm vast voor het signaleren van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen. Het onnodig aanhouden van een te hoge reservepositie wordt ook als ondoelmatig gezien. Zoals eerder beschreven komt bij Deltion deze norm uit op een ratio van 0,74. Als de ratio als indicator onder de 1 uitkomt, geeft deze geen blijk van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen.

Hierbij valt ook op te merken dat een deel van het eigen vermogen is gelabeld met als bestemmingen de onderwijsontwikkeling en het Nationaal Programma Onderwijs ([zie paragraaf 8.5](#)). Positieve exploitatieresultaten van de afgelopen jaren en vanuit 2021 zijn met deze thema's gelabeld. Door de middelen toe te wijzen aan een bestemming, wil Deltion op een in meerjarenperspectief verantwoorde en transparante wijze extra investeren in het onderwijs. De inzet is onder andere gericht op extra personele formatie voor direct-onderwijsgevend personeel en het ruimte bieden aan studenten om achterstanden op leergebied en sociaal welzijn in te halen. De bestemmingsreserve wordt gebruikt om op een verantwoorde wijze een negatieve begroting te kunnen presenteren bij doelmatige inzet van de middelen.

Subsidies

In 2021 ontvingen we enkele incidentele subsidies. We geven hier toelichting op de voortgang van de subsidieprojecten.

Subsidie Inhaal- en ondersteuningsprogramma mbo/vavo 2020-2021

Net als medio 2020 werd in 2021 extra subsidie beschikbaar gesteld voor het wegwerken van studievertraging die het gevolg is van coronamaatregelen. Deltion diende in drie van de vijf tranches een aanvraag in en kreeg initieel subsidiemiddelen toegekend. Het ging hierbij om een totaalbedrag van circa € 2,0 miljoen voor het mbo en vavo gezamenlijk (respectievelijk circa € 0,3 miljoen in de eerste, circa € 1,0 miljoen in de tweede en circa € 0,7 miljoen in de vierde tranche).



Deltion maakte voor de inzet van deze subsidie vooraf een inventarisatie van opgelopen of dreigende achterstanden binnen de opleidingen, waar nodig op studentniveau. De oorzaak van de achterstanden was divers en sterk afhankelijk van onder meer (de samenstelling van) de doelgroep, de sector en de aard van het onderwijs.

Deltion bood in 2020 en 2021 zowel individuele als groepsgewijze programma's aan. Daarmee konden studenten in kwetsbare omstandigheden achterstanden wegwerken of waar mogelijk het oplopen ervan voorkomen. Daarnaast bood Deltion extra begeleiding aan, buiten het reguliere programma om. Hiermee ondersteunden we studenten, ouders en medewerkers in de manier waarop ons onderwijs toch op een veilige en kwalitatief goede wijze doorgang kon vinden.

In 2021 verleenden we medewerking aan een onafhankelijk onderzoek door Oberon, voor effectmeting van de interventies en door Deltion aangeboden programma's. Hiervoor bevroeg Oberon studenten en leraren en vond een locatiebezoek plaats bij één van de bpv-programma's.

In totaal vroeg Deltion voor ongeveer 2.200 mbo- en vavo-studenten subsidie aan. In 2020 en 2021 liet Deltion ongeveer 1.970 studenten deelnemen in één of meerdere programma's. Zowel studenten als leraren beschouwden de aangeboden programma's als positieve interventies voor het repareren van opgelopen achterstanden. Daarbij is extra ingezet op het ondersteunen van laatstejaars studenten. Dit leidde er mede toe dat het aantal diplomeringen in het schooljaar 2020-2021 geen substantiële daling liet zien.

Subsidie Extra Hulp voor de Klas 2021

In 2021 werd subsidie beschikbaar gesteld voor het werven van extra personeel voor onder andere het ondersteunen bij het geven

van (afstands)onderwijs, het begeleiden van studenten en het toezicht houden op het naleven van coronaregels. Ook ontlastten we leraren op het gebied van administratieve taken door het inzetten van ondersteuning op dit gebied.

Deltion ontving hiertoe in 2021 een bedrag van zo'n € 3,3 miljoen. Verwacht werd dat 60% aan extra inzet van onderwijzend personeel en 4% aan gastlessen zou worden besteed. Daarnaast kende Deltion van de subsidie 7% toe aan toezicht, 13% aan ondersteuning en 8% aan het werven van tijdelijk personeel.

In de praktijk werd het merendeel van de subsidie echter besteed aan het inzetten van onderwijzend personeel. Dat gebeurde onder andere voor het creëren van kleinere klassen, maar ook voor ruimte om lessen over te kunnen nemen. Gezien de impact van de coronamaatregelen in 2021 werden nagenoeg geen extra gastlessen gegeven door mensen uit het bedrijfsleven. Deltion minimaliseerde het aantal personen van buiten Deltion op de campus en beperkte daarmee de reisbewegingen. Meer dan verwacht hebben we ingezet op toezicht op de opvolging van coronamaatregelen en hygiënemaatregelen, onder andere met de inzet van extra toezichthouders en bredere inzet van schoonmaakcapaciteit. Door de veranderende regels moesten we studenten en medewerkers actief attenderen op de actueel geldende regels op onze campus en het naleven ervan.

Subsidie doorstroomprogramma mbo-hbo

In 2017 en 2018 kreeg Deltion voor twee projecten subsidie toegekend in het kader van doorstroom mbo-hbo. Het eerste project werd in 2020 volledig afgerond. Het tweede project startte in 2018 en liep tot in 2021. Dit project had als doel om leraren te coachen en te ontwikkelen in het geven van een goede ondersteuning bij doorstroom van studenten naar het hbo. Daarnaast werden ook mbo- en hbo-studenten gecoacht en werden ze

gevolgd bij hun overgang van het mbo naar het hbo.

Naast een soepelere doorstroom van mbo-studenten naar het hbo droeg dit project in hoge mate bij aan het verbeteren van de werkrelatie tussen mbo- en hbo-leraren. Er is meer begrip voor elkaars werkveld en toename van kennis door uitwisseling. Ook bracht het programma een aantal kritische succesfactoren aan het licht, zoals de motivatie van de deelnemende studenten, de noodzaak van goede communicatie over de doelstelling en toegevoegde waarde van het traject. Daarnaast moet de overlap met andere activiteiten, zoals het keuzedeel mbo-hbo, worden voorkomen. De geconstateerde verbeterpunten werden meteen in de praktijk gebracht binnen de doorontwikkeling van een doorlopende begeleidingslijn.

Mbo-studentenfonds

Sinds 1 augustus 2021 is het mbo-studentenfonds actief als opvolger van de *Tijdelijke regeling Voorziening leermiddelen minimagezinnen*. Binnen Deltion is een voorziening beschikbaar die voorziet in financiële ondersteuning voor zowel maatschappelijk en/of bestuurlijk actieve studenten, als studenten in een kwetsbare positie. Een onafhankelijke commissie toetst elke aanvraag voor tegemoetkoming uit het fonds aan vastgesteld beleid en toetsingsnormen. Afhankelijk van de situatie en aanvraag, krijgt de aanvrager een financiële tegemoetkoming en/of kan leermiddelen aanschaffen op kosten van Deltion. Als dat nodig is, krijgen studenten een laptop in bruikleen.

In het schooljaar 2020/2021 maakten 323 studenten gebruik van de *Tijdelijke regeling Voorziening leermiddelen minimagezinnen*, voor een totaalbedrag van € 210.189. Van het mbo-studentenfonds werden voor het schooljaar 2021/2022 tot en met december 319 aanvragen goedgekeurd, voor een totaal van € 220.474. Er waren in 2021 twee aanvragen buiten de categorie van studenten met onvoldoende financiële middelen. Deze zijn beide afgewezen.

6.5 Notitie Helderheid

Op basis van de Notitie Helderheid legt Deltion jaarlijks verantwoording af over een aantal thema's in relatie tot bekostigingsvoorwaarden. De thema's en de voorwaarden volgen uit de notitie *Helderheid in de bekostiging BVE* en aanvullend de *Handreiking voor de inrichting van onderwijskundige publiek-private arrangementen*. In dit hoofdstuk volgt de verantwoording op de thema's uit deze notities.

Uitbesteding van bekostigd onderwijs

Bij Deltion is geen sprake van uitbesteding. Wel huren we op incidentele basis personen in voor de uitvoering van ons onderwijs.

Deze personen verrichten via detachering, als uitzendkracht of met een andere vorm van inhuur, werkzaamheden voor Deltion. Deltion blijft hierbij verantwoordelijk voor het onderwijs.

Investeren van publieke middelen in privaat onderwijs

Deltion wendt de publieke middelen alleen aan voor investeringen die bijdragen aan het realiseren van het onderwijs. Dit betekent dat de activiteiten een onderwijskundige meerwaarde moeten hebben voor onze studenten. De private activiteiten (waaronder contractonderwijs en educatie) van Deltion College vinden plaats in Deltion Business. Deze stichting heeft hiertoe een afgescheiden eigen vermogen en een eigen administratieve organisatie en interne beheersing. Hiermee borgt Deltion de scheiding tussen publiek en privaat vermogen. Activiteiten en trajecten die worden aangeboden binnen Deltion Business, worden geoffreerd op basis van een

calculatiemodel. Daarbij wordt ten minste de integrale kostprijs in rekening gebracht. De toegepaste berekeningswijze in het calculatiemodel is volgens bedrijfseconomische principes opgesteld en baseert zich hierdoor op een realistische raming van kosten, rekening houdend met eventuele relevante ontwikkelingen.

Begin 2022 bekijken we de contractactiviteiten nader en toetsen we deze opnieuw aan de beleidsregel van 15 april 2021 over het investeren van publieke middelen in private activiteiten. De basis van deze toetsing gaat uit van de breder vastgestelde definitie van private activiteiten. Daarnaast optimaliseren we, onder begeleiding van een externe partij, de inrichting van de administratieve organisatie en beheersing waar nodig. In het bestuursverslag van 2022 nemen we een overzicht op waarin we per soort private activiteit onder andere de omvang van de baten, de geïnvesteerde publieke middelen, de resultaatverwerking, het risicobeleid en de meerwaarde van de activiteit beschrijven.

Deltion neemt al deel in diverse publiek-private samenwerkingsverbanden met andere onderwijsinstellingen (vo/mbo/hbo) en private ondernemingen. Deze dienen ter versterking van het onderwijs en worden veelal met middelen van (RIF-)subsidies gefinancierd. Enkele voorbeelden zijn:

- **Start.route:** samen met andere onderwijsinstellingen, bedrijven, zorgorganisaties en de regionale overheid bieden we in dit project een leerroute aan voor jongeren en (jong) volwassenen die door verschillende redenen een moeilijke start in het onderwijs hebben gehad. Zij ontvangen een extra steuntje in de rug bij hun start op de arbeidsmarkt. Deltion is penvoerder van het project en werkt nauw samen met het StartCollege van Landstede MBO.



- **Industriële Robotica:** Deltion participeert in dit project, waarvan Landstede MBO penvoerder is. Het is een samenwerkingsverband van bedrijven en onderwijsinstellingen. Doel is de regio te laten uitgroeien tot kennislocatie in Nederland op het gebied van industriële robotica, waar opleiden, kennis en innovatie samenkomen.
- **Kind en Educatie – Interprofessioneel leren en werken:** ook in dit project participeert Deltion College en is Landstede MBO penvoerder. Het is een samenwerkingsverband tussen Zwolse mbo- en hbo-instellingen en veertien werkgevers in de sectoren primair onderwijs, kinderopvang, jeugdzorg en welzijn. Het project beoogt de beroepsopleidingen voor kindgerelateerde beroepen beter te laten aansluiten bij de ontwikkelingen in het werkveld (interprofessioneel werken, tekorten en hogere eisen).

Het verlenen van vrijstellingen

Deltion verleent in enkele gevallen vrijstelling aan studenten voor examenonderdelen. Dat kan op basis van eerder afgelegde toetsen of examens, of op basis van buiten het onderwijs opgedane kennis en vaardigheden (Elders Verworven Competenties - EVC's). Deze vrijstelling wordt uitsluitend op basis van het examenreglement door de examencommissie toegekend.

Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf

Ons uitgangspunt is dat studenten zelf verantwoordelijk zijn voor het betalen van cursusgeld. Dit is ook het geval wanneer studenten verzoeken om de factuur aan een derde te sturen. In dit geval vragen we deze studenten een derdenmachtiging te tekenen. Deltion neemt in principe geen cursusgeld voor eigen rekening. Uitzondering hierop zijn afboekingen van oninbare vorderingen.

In- en uitschrijvingen en inschrijving van deelnemers bij meer dan één opleiding tegelijk

In de periode 1 oktober tot en met 31 december 2021 hebben 576 studenten (2020: 485 studenten) de instelling verlaten, waarvan 136

gekwificeerd (zie tabel 6.3). Deltion verzorgde in 2021 geen geïntegreerd traject educatie-beroepsonderwijs.

Omschrijving reden uitschrijving	Aantal studenten
Diploma of certificaten behaald	136
Persoonsgebonden factoren (niet beïnvloedbaar instelling)	115
Arbeidsmarkt- en (externe) omgevingsfactoren	100
Studie- en beroepskeuzegebonden factoren	111
Persoonsgebonden factoren (beïnvloedbaar instelling)	67
Instellingsgebonden factoren	32
Overig	15
Totaal aantal uitschrijvingen	576

Tabel 6.3 Uitschrijvingen 1 oktober tot en met 31 december 2021

Deltion registreert alle studenten in de centrale onderwijs-administratie. In het proces voor in- en uitschrijving van deelnemers is inschrijving bij meer dan één opleiding voorzien. In dit geval komt slechts één opleiding voor bekostiging in aanmerking.

De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij/zij is ingeschreven

Studenten staan op 1 oktober ingeschreven bij de opleiding die zij op dat moment daadwerkelijk volgen. In het schooljaar 2021/2022 wisselden in de periode van 1 oktober 2021 tot en met 31 december 2021 in totaal 89 studenten (2020/2021: 95 studenten) van opleiding.



Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven

Deltion Business faciliteert Deltion bij de contacten met bedrijven voor maatwerktrajecten. Voor deze trajecten vindt de inschrijving, bekostiging en het onderwijs plaats binnen het Deltion College. Ter dekking van eventuele extra kosten brengt Deltion Business, waar van toepassing, een additionele bijdrage in rekening.

In 2021 werden voor 51 bedrijven en organisaties, veelal uit de sectoren Zorg & Welzijn en Techniek & Gebouwde Omgeving, maatwerktrajecten georganiseerd (versus 41 in 2020). Daarbij ging het om in totaal 696 studenten (zie tabel 6.4, in 2020 betrof het 560 studenten).

Buitenlandse deelnemers en onderwijs in het buitenland

Internationalisering is een belangrijk thema in de strategische koers en in de kwaliteitsagenda van Deltion. Zo ondersteunt Deltion actief buitenlandse stages en onderwijsmobiliteit. Dit heeft echter nooit tot gevolg dat het onderwijs niet hoofdzakelijk in Nederland wordt gegeven. Buitenlandse studenten die (een deel van) het onderwijs bij Deltion volgen, worden alleen als bekostigde studenten ingeschreven als ze aan alle inschrijfvoorwaarden voldoen. Hieronder valt ook de voorwaarde dat het onderwijs hoofdzakelijk in Nederland gegeven wordt.

Maatwerktrajecten in 2021					
Opleiding	Naam bedrijf/organisatie	Plaats	Aantal organisaties	Aantal deelnemers	Additionele bijdrage
Diverse (elektro)technische opleidingen	Alfen Nederland B.V.	Almere	1	55	ja
Diverse (elektro)technische opleidingen	Alliander N.V.	Duiven	1	87	ja
Monteur en eerste monteur G/W/W	Educenter Bouw & Infra B.V.	Woudenberg	1	48	ja
Diverse (energie)technische opleidingen G/W/W	Van Voskuilen Woudenberg B.V.	Woudenberg	1	19	ja
Chaufeur goederenvervoer en logistiek	Tielbeke Transport B.V.	Lemelerveld	1	25	ja
Assistent schilder/bouwen en wonen en schilder	SSC DJI	Lelystad	1	16	ja
Diverse (elektro)technische opleidingen	Enexis	Zwolle	1	123	ja
Medewerker steriele medische hulpmiddelen	Diverse	Diverse	22	42	ja
Verzorgende/mw maatschappelijke zorg	IJsselheem	Kampen	1	57	nee
Verzorgende/mw maatschappelijke zorg	Interakt Contour	Nunspeet	1	19	nee
Audicien	Sonova Audiological Care Nederland B.V.	Dordrecht	1	15	nee
Monteur G/W/W en laagspanningsdistributie	Opleidingscentrum Gelderpoort	Hattem	1	26	nee
Monteur en eerste monteur G/W/W	SPG Infratechniek	Zoetermeer	1	29	nee
Middenkader engineering/bedrijfsauto-technicus/logistiek	Scania (diverse onderdelen)	Diverse	1	43	nee
Monteur en eerste monteur G/W/W, Technicus water	Vitens N.V.	Zwolle	1	38	nee
Monteur en eerste monteur G/W/W, Technicus water	Diverse Waterbedrijven	Diverse	3	21	nee
Diverse BBL-opleidingen	Diverse	Diverse	12	33	deels
Totaal			51	696	

Tabel 6.4 Overzicht bedrijven en organisaties waarvoor Deltion in 2021 maatwerktrajecten uitvoerde



6.6 Continuïteitsparagraaf

In heel 2021 waren de gevolgen van corona zichtbaar. In het onderwijs moest Deltion, net als andere roc's, aanpassingen doen in de manier van lesgeven, examineren en stagelopen om studie-vertraging en uitval te voorkomen. Om hier extra inspanningen op in te kunnen zetten, startte in 2021 het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Deltion deed een financieel beroep op een aantal regelingen uit het NPO ([zie paragraaf 3.2](#)).

Vanzelfsprekend hadden wij hier in de meerjarencijfers nog geen rekening mee gehouden. Er was maximaal € 1,4 miljoen aan middelen begroot, gebaseerd op de subsidieregelingen zoals IOP en EHK. Later in 2021 werden aanvullende middelen beschikbaar gesteld, zoals de NPO-enveloppe en compensatie voor de halvering van het cursusgeld.

De Raad van Toezicht stelde de begroting 2022 vast op 13 december 2021, met daarin het financieel meerjarenperspectief 2022-2025. Over de hoofdlijnen voor deze begroting werd al eerder overeenstemming bereikt met de or, sr en het CvB. De hoofdlijnen staan weergegeven in de Kaderbrief 2022, die op 21 juni 2021 door het CvB en RvT werd vastgesteld.

Mede door de aanvullend beschikbaar gestelde middelen kan Deltion ook in 2022 en de jaren daarna volop blijven inzetten op zijn strategische koers, de kwaliteitsagenda en het verder implementeren van onze onderwijsvisie. Ook ondersteunen de additionele middelen bij het duurzaam verhelpen van onderwijsachterstanden en het verbeteren van het sociaal welzijn van de studenten. Samenhangend hiermee bekijken wij hoe wij vorm kunnen geven aan de Sustainable Development Goals.

Dat doen we op de campus en in onze onderwijsomgeving, zodat studenten en medewerkers in een duurzame omgeving kunnen leren en werken.

In de RvT wordt periodiek gerapporteerd over de voortgang op strategische onderwerpen en belangrijke ontwikkelingen. Ook de financiële voortgang wordt periodiek in de RvT en de Auditcommissie doorgenomen. In [hoofdstuk 7](#) volgt een uitgebreide toelichting op de werkzaamheden van de RvT.

In dit jaarverslag gaan we op diverse plekken in op de ontwikkelingen en voortgang van onze strategische plannen. Dit geldt zowel voor de strategische doelstellingen zelf ([zie hoofdstuk 2](#)), als de Kwaliteitsagenda 2019-2022 ([zie hoofdstuk 3](#) en [paragraaf 10.5](#)), de strategische planning in het kader van personeel ([hoofdstuk 5](#)) en van huisvesting en ICT ([hoofdstuk 6](#)). Al deze ontwikkelingen vinden hun weerslag in de meerjarenbegroting van Deltion.

Meerjarenbegroting

De komende jaren verwachten wij een lichte daling in totale studentenaantallen. Hierbij wordt vooral een daling in BBL-studenten verwacht. Deze ontwikkeling vindt uiteindelijk zijn weerslag in de rijksbijdragen voor de komende jaren, als gevolg van de t-2 financiering. We houden rekening met dit uitgangspunt in ons financieel meerjarenperspectief, zoals opgenomen in de begroting 2022. Liquiditeit, rentabiliteit en investeringsbehoefte zijn van deze begroting afgeleid. Dit geldt ook voor de meerjarenprognose van de balans en de winst- en verliesrekening.

Herijking van de meerjarenprognose vindt plaats in het voorjaar van 2022. We verwerken de herijking in de kaderbrief voor de begroting 2023. Hierin nemen we de nieuwe ontwikkelingen in de lumpsum-bekostiging en de aanvullende bekostiging (kwaliteitsafspraken) zoveel mogelijk mee.

Baten en Lasten 2020 t/m 2024 (bedragen x € 1.000)					
	2020	2021	2022	2023	2024
Baten					
Rijksbijdragen	136.708	152.859	157.365	145.801	143.317
Overige overheidsbijdragen	293	306	367	367	367
Wettelijk cursusgeld	2.585	2.175	1.687	2.200	2.150
Werkzaamheden voor derden	4.875	5.680	6.876	6.739	6.739
Overige baten	2.497	2.688	3.935	3.914	3.914
Totale baten	146.958	163.708	170.230	159.021	156.487
Lasten					
Personele lasten	106.426	118.600	127.511	123.371	121.294
Afschrijving	10.846	10.858	11.925	10.676	10.926
Huisvestingskosten	6.643	7.155	8.981	11.068	11.097
Overige lasten	16.639	18.983	21.864	21.664	21.264
Totale lasten	140.554	155.596	170.281	166.779	164.581
Saldo Baten en Lasten	6.404	8.112	-51	-7.758	-8.094
Financiële baten en lasten	-9.491	-182	-142	-137	-132
Belastingen	63	-	-	-	-
Totaal Resultaat	-3.024	7.930	-193	-7.895	-8.226
Bestemmingsreserves	3.547	-8.217	193	7.895	8.226
Resultaat na bestemming	523	-287	-	-	-

Tabel 6.5 Resultatenrekening meerjarenperspectief 2020-2024

De komende jaren put Deltion verder uit de bestemmingsreserve voor een verhoogde inzet van personeel in het onderwijs op onderwijsontwikkeling, Deltion 'Overmorgen' (Baanbrekend) en het NPO-programma. Wanneer Deltion deze uitbreiding realiseert, groeien we tot circa 1.561 fte.

Deltion verwacht dat de middelen benodigd voor investeringen de komende jaren toenemen. De toepassing van de componentenmethode en de upgrade van de campus liggen aan de basis hiervan. De liquide middelen blijven echter naar verwachting van voldoende omvang. Daardoor is er bij Deltion de komende jaren geen aanvullende financieringsbehoefte.

De ontwikkeling voor de komende drie jaar is zichtbaar in de opgestelde meerjarenprognose. Op basis van het financieel vooruitzicht ziet die eruit als in tabel 6.5.

Deltion begroot negatieve resultaten in de jaren na 2022. Dat is het gevolg van extra inzet van personeel voor onderwijskwaliteit en de uitvoering van het NPO-programma. De kosten hiervoor worden gedekt uit reserves die hiervoor gelabeld zijn. We verwachten door deze extra lasten in de meerjarenprognose een daling van de reserves en de liquide middelen.

De ontwikkeling van de balans van Deltion op basis van deze meerjarenprognose ziet eruit als in tabel 6.6.

Balans 2020 t/m 2024 (bedragen x € 1.000)					
	2020	2021	2022	2023	2024
Activa					
Vaste Activa					
Materiële vaste activa	138.525	136.064	135.329	134.543	133.507
Financiële vaste activa	-				
Totaal vaste activa	138.525	136.064	135.329	134.543	133.507
Viottende Activa					
Vorraden	93	87	87	87	87
Vorderingen	3.225	3.093	3.093	3.093	3.093
Liquide middelen	47.931	57.649	54.032	43.365	32.617
Totaal Viottende Activa	51.249	60.829	57.212	46.545	35.797
Totaal Activa	189.774	196.893	192.541	181.088	169.304
Passiva					
Eigen vermogen					
Algemene reserve	80.179	79.892	79.892	79.892	79.892
Bestemmingsreserve	22.091	30.308	30.115	22.220	13.994
Totaal Eigen Vermogen	102.270	110.200	110.007	102.112	93.886
Voorzieningen	7.777	7.744	6.933	6.723	6.513
Langlopende schulden	53.592	51.744	49.896	48.048	46.200
Kortlopende schulden	26.135	27.205	25.705	24.205	22.705
Totaal Passiva	189.774	196.893	192.541	181.088	169.304

Tabel 6.6 Balans meerjarenperspectief 2020-2024

Kengetallen

In 2021 kende Deltion een lichte daling in studentenaantallen (zie ook tabel 4.1). Het aantal bekostigde mbo-studenten per 1 oktober 2021 was 17.063. Op basis van de mbo-planningstool van DUO met daarin opgenomen demografische gegevens, instroom, uitstroom en andere factoren, verwachten wij de komende jaren een verdere daling van het aantal studenten (zie tabel 6.7).

In tabel 6.8 geven we de personele verwachtingen voor de komende jaren weer. Het gemiddeld aantal weergegeven fte's heeft betrekking op Deltion als geheel, inclusief Deltion Business. Ondanks de licht dalende studentenaantallen groeit de personele bezetting. Dit is mede het gevolg van de ruimte uit NPO-programma's en kwaliteitsgelden.

Na 2022 zal de personele bezetting naar verwachting meeontwikkelen met deze dalende lijn.

Studentenaantallen (op basis van teldatum 1 oktober) en prognoses

Studentaantallen	2020	2021	2022	2023	2024	2025
BOL-studenten	12.018	11.761	11.732	11.453	11.250	11.167
BBL-studenten	5.165	5.302	5.022	4.931	4.862	4.818
Totaal	17.183	17.063	16.754	16.384	16.112	15.985
Gewogen studentaantal mbo	14.601	14.412	14.243	13.919	13.681	13.576
* Weging op basis van de mbo-benchmark systematiek						
Studentaantallen vavo	639	738	700	700	700	650

Tabel 6.7 Prognose studentenaantallen tot en met 2025 (teldatum 1 oktober)

Personele bezetting in fte

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Management/Directie (OBP)	15	15	15	15	15	15
Onderwijzend personeel (OP/OOP)	937	1.002	1.044	1.011	991	971
Ondersteunend personeel (OBP)	422	466	502	486	476	467
Totaal	1.374	1.483	1.561	1.512	1.482	1.453

Tabel 6.8 Prognose personele bezetting tot en met 2025 op grond van prognose studentaantallen

Risicomanagement

Deltion heeft structureel aandacht voor risicomanagement. Minimaal jaarlijks maken wij een update van ons risicoprofiel. Daarbij worden de integrale organisatierisico's inzichtelijk gemaakt en gewogen op kans en impact. Ook de beheersmaatregelen brengen we daarbij in kaart. De input voor het risicomanagementproces komt uit de diensten en de colleges van Deltion, het directieoverleg en het CvB.

Alle MT's van zowel de diensten als de colleges werkten hun risicoanalyse in 2021 bij. De uitkomsten van deze update werden in het directieoverleg en met het CvB besproken. Daaruit volgen de in willekeurige volgorde genoemde aandachtsgebieden als belangrijkste risico's voor het Deltion College (zie tabel 6.9). Ten opzichte van 2020 kwam het risico rond *beschikbaarheid kwalitatief goede medewerkers* buiten de top 5. De ontwikkeling in studentenaantallen, zichtbaar in tabel 6.7, wordt als hoger risico gewaardeerd in verband met de verwachte daling de komende jaren. We lichten de top 5 risico's onderstaand kort toe.

Risico Top 5

Campus / Huisvesting
Onderwijskwaliteit
Veranderende studentenaantallen
Digitale ondersteuning
Vitaliteit

Tabel 6.9 Risico top-5 2021-2022

Campus/Huisvesting

De eisen die we stellen aan de inrichting en uitrusting van onze campus en huisvesting veranderen continu door ontwikkelingen in ons onderwijs en het werkveld. Hier tijdig op inspelen, is cruciaal voor het vernieuwen en ontwikkelen van ons onderwijs. Roosters en bezetting kennen bovendien sterke fluctuaties. Dat staat een efficiënte bezetting van de (praktijk)lokalen in de weg. Ook kunnen afnemende studentenaantallen voor de toekomst op dit onderdeel een risico vormen.

Maatregelen voor de beheersing van de risico's rond de huisvesting zijn onder meer het optimaliseren van de bezetting, het hanteren van een flexibele schil van ruimten en het opstellen en uitvoeren van diverse plannen. Denk bij dat laatste aan een onderhoudsplan, investeringsplan of een sociale-veiligheidsplan.

Onderwijskwaliteit

Door het vele thuiswerken was er minder fysiek contact met en tussen medewerkers en studenten. Dat kan gevolgen hebben voor de (beleefde) onderwijskwaliteit. Ons onlineonderwijs doet daarnaast een beroep op nieuwe of andere pedagogisch-didactische vaardigheden. Die zijn nog niet bij alle medewerkers even sterk ontwikkeld. Ook hebben sommige studenten met vmbo-diploma's uit 2020 en 2021 een achterstand op verschillende gebieden. Dit heeft zijn weerslag op het mbo-onderwijs en mogelijk op hun studieresultaten.

Voor het ondervangen van dit risico zetten we beheersmaatregelen in als het inventariseren van de onderwijskwaliteit door zelf-evaluaties, interne en externe audits en het bevragen van de stakeholders. We gebruiken deze input vervolgens voor verdere professionalisering en het doorontwikkelen van ons onderwijs. Bijvoorbeeld op het gebied van passend onderwijzen en het examenproces.





Veranderende studentenaantallen

Krimp van het aantal jonge (BOL-)studenten als gevolg van demografische ontwikkelingen wordt gezien als een reëel risico. Voor een aantal opleidingen en colleges is deze ontwikkeling al zichtbaar. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en technische ontwikkelingen (bijvoorbeeld automatisering) hebben invloed op de vraag naar personeel. Daarmee vindt een verschuiving plaats in inschrijvingen voor bepaalde opleidingen. Ook de instroom van volwassen studenten vanuit een LLO-traject heeft invloed op de verhouding BOL-BBL-Deltion Business-studenten.

In de meerjarenbegroting nemen wij de ontwikkeling van de studentenaantallen mee. Een aanvullende mogelijke maatregel om dit risico te beheersen is het werken met scenarioplanning en een integrale begrotingstool.

Digitale ondersteuning

Deltion heeft door corona versneld afstandsleren en/of (aspecten van) blended learning ingevoerd. De stabiliteit en kwaliteit van de digitale ondersteuning zijn cruciaal voor het kunnen bieden en volgen van dit onderwijs. Ook de deskundigheid van leraren op het gebied van digitale methodes speelt een rol bij de inschatting van dit risico. Net zoals de invoering van goed werkende nieuwe systemen.

Om dit risico te beheersen, bieden we een scala aan trainingen en handzame instructies aan voor ons personeel; leveren we ondersteuning bij klachten en storingen en gebruiken we betrouwbare systemen die onderling kunnen communiceren.

Vitaliteit

Thuiswerken brengt nieuwe risico's met zich mee. Niet elke thuiswerkplek is ergonomisch ingericht en ook de balans tussen werken en privé kan vervagen bij het thuiswerken. Dat heeft soms invloed op de vitaliteit van onze medewerkers. Daarnaast speelt de

duur van de coronapandemie en het gebrek aan perspectief een rol in de mentale toestand van medewerkers.

Binnen Deltion hebben we ruim aanbod om teams en medewerkers te ondersteunen in het kader van vitaliteit. Voor teams stimuleren we de geboden mogelijkheden voor teamontwikkeling via bijvoorbeeld TeamKracht. Voor de individuele medewerker bieden we de mogelijkheid om thuis te werken met een thuiswerkregeling; is er aanbod om te werken aan de fysieke gezondheid via onder meer jij@deltion.nl en het aanbod van SportEC, maar ook hulp bij loopbaanoriëntatie en verzuimpreventie. We stimuleren bovendien het werken volgens het Werkdrukplan.

Vooruitblik naar 2022

In 2022 wordt in overleg met colleges en diensten ons proces van risicomanagement verder verbeterd. We benoemen per college of dienst een verantwoordelijke voor de hoogst geprioriteerde risico's, bepalen gezamenlijk de te nemen maatregelen om de risico's te voorkomen of beheersen en geven nader invulling aan de wijze en frequentie van verslaglegging en rapportage. De uitkomsten en voortgang hiervan worden een vast onderdeel van de kwartaal-gesprekken tussen de directieleden en het CvB. Wij maken hierbij de verbinding tussen Deltionbrede strategische risico's enerzijds en de tactische risico's op college- of dienstniveau anderzijds. Daarom houden we regelmatig afstemmingsoverleggen tussen de Deltionbrede eindverantwoordelijken en de verantwoordelijke managers binnen de colleges en diensten. Met deze werkmethode zorgen we dat risicogestuurd werken een vast onderdeel wordt van de managementteams. Jaarlijks bespreken medewerkers van de afdeling Control, Auditing & Risicomanagement (CAR) de voortgang. Ook biedt CAR ondersteuning bij de actualisatie van de risicoanalyse. Eens in de twee jaar zetten we risicomanagement als thema-audit op de auditplanning.

7 VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht (RvT) van het Deltion College bestaat uit zeven leden. De RvT kent vier commissies: een Auditcommissie, een Onderwijscommissie, een Commissie Interne Organisatieontwikkeling en een Remuneratiecommissie.

De RvT houdt integraal en onafhankelijk toezicht op het functioneren van het Deltion College, in het bijzonder op het College van Bestuur (CvB). Door de brede samenstelling van de RvT, met ervaring in verschillende disciplines in publieke en private sectoren, is de deskundigheid aanwezig om het toezichthouderschap adequaat te vervullen. Specifieke aandacht heeft de RvT voor de kwaliteit van het onderwijs binnen de context van het Deltion College.

De RvT stelt zich op de hoogte, niet alleen door informatie van het CvB, maar ook via andere personen, gremia en kanalen. Doel is om zo een compleet en objectief mogelijk beeld te krijgen van de actuele resultaten, de algehele situatie en de voortgang van het primaire proces en de ondersteunende processen.

Onafhankelijkheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid zijn de kernwaarden van waaruit de RvT van Deltion zijn rollen uitvoert. Hierbij hanteert de raad een positief-kritische houding naar de organisatie en naar het functioneren van de RvT zelf.

Samenstelling Raad van Toezicht

In de loop van 2021 ontstonden drie nieuwe vacatures in de RvT. Die waren het gevolg van het tussentijdse vertrek van de heer Janssens wegens een benoeming elders en het aflopen van de tweede termijn van mevrouw Lenselink en de heer Van Daalen. De sollicitatieprocedure leidde tot de benoeming van mevrouw Ten Hoonte (per 1 juli 2021), mevrouw Reinders-van der Galiën en de heer Schagen (beiden per 1 januari 2022). De laatste twee begonnen na de zomervakantie 2021 als toehorend lid met inwerken. Deze nieuwe leden van de RvT werden met een open procedure geworven en geselecteerd. Een onafhankelijk wervings- en selectiebureau ondersteunde Deltion hierbij.

De RvT bestond in 2021 uit de volgende leden:

1. de heer drs. R.A. Kip, voorzitter;
2. de heer A.W. van Daalen, vicevoorzitter;
3. de heer N.L.J.J. Dusink, lid;
4. de heer drs. J.R. Janssens, lid, per 1 juli vervangen door mevrouw mr. M. ten Hoonte, lid;
5. mevrouw drs. M. Lenselink, lid;
6. de heer drs. G. Wielink, lid;
7. mevrouw drs. U. Wild, lid.

Vergaderingen RvT in 2021

De voorzitter en vicevoorzitter van de RvT vormen het dagelijks bestuur van de RvT. Zij bereiden in een agendaoverleg met het CvB de agenda van de RvT-vergaderingen voor. Dat doen zij mede op grond van de aangedragen onderwerpen vanuit de commissievergaderingen.

Inhoud reguliere vergaderingen 2021

Om integraal toezicht te kunnen houden, komen kernthema's aan de orde in de verschillende commissievergaderingen en in de reguliere RvT-vergaderingen. Dit zijn thema's zoals onderwijs-kwaliteit, een leven lang ontwikkelen, financiën en personeelsbeleid. Hierbij werkt de RvT steeds meer met integrale rapportages die voor de verschillende strategische doelen kengetallen en doelstellingen bevatten.

Afgezien van de zelfevaluatie en besloten overleggen vonden in 2021 vier reguliere vergaderingen plaats met de voltallige raad. In deze vergaderingen waren de ontwikkelingen rond het coronavirus een relevant thema. Dit thema werd in elke vergadering uitgebreid besproken: zowel in de brede RvT-vergaderingen als in de commissies. Zorg over enerzijds de vitaliteit van medewerkers en studenten en anderzijds de kwaliteit en continuïteit van het geboden onderwijs en dienstverlening vormden de belangrijkste focus hierbij. In de bedrijfsvoering had de RvT dit jaar speciale aandacht voor de voortgang van de invulling van de vacatureruimte binnen Deltion, de doorstroom van leraren naar een hogere salarisschaal en de doelmatige besteding van de middelen.

Naast bovenstaande terugkerende punten stonden in elke vergadering één of meer specifieke onderwerpen centraal. Tijdens de eerste vergadering in maart stond de RvT onder meer stil bij het aanbestedingstraject rond Educatie (inburgering) en het nieuwe studentinformatiesysteem. Ook werd het rooster van aftreden vastgesteld.

In de vergadering van juni besprak de RvT wijzigingen in de reglementen en statuten vanwege de nieuwe *Wet bestuur en toezicht rechtspersonen*. Ook werden de jaarrekening 2020 en het jaarverslag 2020 in het bijzijn van de accountant en de dienstdirecteur Financiën & Control besproken en goedgekeurd. Eveneens besprak de RvT de Kaderbrief 2022.

In de vergadering van oktober stond de goedkeuring van de bestuursreglementen van de RvT en het CvB en een statutenwijziging op de agenda. Ook sprak de RvT over de besteding van de NPO-gelden. Het *benen op tafel-overleg* thema van deze vergadering (zie ook de alinea over de zelfevaluatie, aan het einde van dit hoofdstuk) was het onderwerp macrodoelmatigheid.

Tijdens de vergadering van december werd uitgebreid gesproken over de rolwisseling in het CvB. In het bijzijn van de accountant en de dienstdirecteur Financiën & Control werd vervolgens de begroting 2022 besproken en goedgekeurd. Ook werden de bevindingen van de onafhankelijke accountant besproken. Tenslotte gaf de dienstdirecteur Facilitair Bedrijf, Huisvesting & ICT een presentatie over huisvesting.

Mede gezien het doorwerken van de effecten van de coronapandemie volgt de RvT ook in 2022 het welzijn en welbevinden van studenten en medewerkers nauwlettend. Datzelfde geldt voor de effecten van de pandemie op de kwaliteit van het onderwijs op Deltion.

Overige bijeenkomsten RvT

In het voorjaar van 2021 vonden twee speciale thematische sessies plaats tussen de RvT en het CvB. Die gingen over de doorontwikkeling en toekomst van Deltion, waaronder ook de positieve effecten van de coronaperiode. In een bijeenkomst met een delegatie van de Raad van Advies (RvA) in april werd

vervolgens gesproken over de voortgang van de strategische koers. Ook had de RvT in november een dialoogsessie met de directie en afvaardigingen van de or en sr. Hier was het thema vernieuwing van het onderwijs. Aansluitend volgde een bijeenkomst waarbij ook de brede RvA aansloot. Daar stond krapte op de arbeidsmarkt centraal als actueel thema.

In maart sloot een delegatie van de RvT aan bij een pilotgesprek van het CvB met de Inspectie van het Onderwijs. In deze pilotgesprekken wordt onderzocht hoe de relatie tussen intern en extern toezicht beter vormgegeven kan worden. In april vond een bestuurlijk overleg plaats tussen de dagelijkse besturen van de RvT's en CvB's van Deltion en Landstede MBO. Op de agenda stond de samenwerking tussen beide instellingen, op het gebied van onder andere inburgering, robotica, Start.route en de Zwolse Koers.

Commissievergaderingen

Naast vergaderingen van de voltallige RvT en bijeenkomsten of gesprekken met een delegatie van de RvT, vonden in 2021 vergaderingen plaats van de vier commissies van de RvT. Deze commissies bereiden onderwerpen voor die in de algemene vergadering aan bod komen en adviseren de RvT waar nodig. De commissievoorzitter brengt in de reguliere RvT-vergadering verslag uit over de inhoud en het verloop van de commissie-vergaderingen en bespreekt de notulen. De commissies vergaderen ongeveer vier keer per jaar.

Auditcommissie

De Auditcommissie bespreekt financiële en aan de bedrijfsvoering gerelateerde onderwerpen, al dan niet in aanwezigheid van de accountant. In elke vergadering bespreekt de commissie de financiële managementrapportage van het betreffende kwartaal uitvoerig. Daarbij is expliciet oog voor de doelmatige en efficiënte

inzet en besteding van de middelen. In de vergadering van maart sprak de commissie over risicomanagement, inclusief de reflectie op de beheersmaatregelen. Ook werd een presentatie gegeven over het dashboard voor interne sturing op de begroting. In juni werd na een presentatie over de benchmark IBP, de jaarrekening 2020 en de kaderbrief 2022 besproken, dit in het bijzijn van de accountant. In september was de componentenmethode onderwerp van gesprek, evenals het plan van aanpak voor de besteding van de NPO-gelden. In de laatste vergadering van 2021 besprak de commissie – in het bijzijn van de accountant – de accountantsrapportage met interim-bevindingen en de begroting 2022.

Commissie Interne Organisatieontwikkeling

De Commissie Interne Organisatieontwikkeling bespreekt - al dan niet in het bijzijn van interne gasten - HR-gerelateerde onderwerpen. Zo sprak de commissie in 2021 onder andere over de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek, het proces rond schaarse functies, het project Samen Opleiden en de doorstroom van LB- naar LC-functies. De nieuwe arbocoördinator schetste een doorkijk naar het nieuw op te stellen Beleidsplan Arbozaken. In gesprek met de bedrijfsmaatschappelijk werker sprak de commissie over de effecten van corona, mede op grond van een onderzoek onder medewerkers.

Onderwijscommissie

De Onderwijscommissie gaat bij iedere vergadering in gesprek met leraren, leidinggevend, staf- en projectmedewerkers en/of studenten over een onderwijsgerelateerd thema. Het effect van de pandemie op het onderwijs en de studenten vormde een belangrijk onderwerp van gesprek in alle vergaderingen in 2021. Voorbeelden van overige onderwerpen die in 2021 werden besproken in de Onderwijscommissie: de onderwijsrendementen, studentenparticipatie (in aanwezigheid van de studentenraad), de verankering

van Techniekpact, het pedagogisch klimaat en passend onderwijs. In het najaar van 2021 gingen de commissieleden op werkbezoek bij het team Sign en bij Deltion Business.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie evalueert jaarlijks het functioneren van het CvB en is betrokken bij de bezoldiging van het CvB. Hiertoe voert zij doelstellingsgesprekken, voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken met de individuele leden van het CvB en met het CvB als collectief. Verslagen van deze gesprekken worden vastgelegd. Naast deze formele voortgangsgesprekken vinden tussentijds informele gesprekken plaats met het CvB. In 2021 was de rolwisseling tussen de twee CvB-leden een belangrijk onderwerp van gesprek.

Verslag zelfevaluatie

Bij de jaarlijkse zelfevaluatie op 31 mei bespraken de RvT-leden het collectief en individueel functioneren van en binnen de RvT. Hierbij keek de RvT vooral naar de voortgang op de eerder benoemde ontwikkelafspraken uit 2020 en naar eventuele opvallende ontwikkelingen of signalen die een bijstelling van deze stappen vragen. Het niet fysiek kunnen vergaderen had in 2021 grote invloed op zowel de aard en beleving van de diverse vergaderingen en bijeenkomsten, als op de teamvorming binnen de RvT. Als positieve ontwikkelingen van de afgelopen maanden ziet de RvT het inmiddels vastgestelde Toezichtkader en het werken met managementrapportages. Deze bieden met inhoudelijke en cijfermatige informatie houvast om met het CvB de ontwikkelingen, trends en verbeterpunten te bespreken. De RvT wil in 2022 nog nadrukkelijker stilstaan bij de dilemma's en knelpunten die hierbij naar voren komen.

Daarbij wil de RvT met name in gesprek gaan over het proces en de overwegingen die het CvB hanteert bij de besluiten of vraagstukken die naar voren komen. De RvT ziet nog ruimte voor verbetering als het gaat om de agendasetting, de voorbereiding van de vergaderingen en het inhoudelijk bespreken van agendapunten uit onder andere de diverse commissies. Door het aantal bezoeken op de werkvloer door commissieleden op te voeren en door informeel contact met onder andere de directie versterkt de RvT het komend jaar het ophalen van informatie in de organisatie. De in de zelfevaluatie gesignaleerde verbeterpunten leidden in de loop van 2021 tot enkele concrete verbeterstappen.

Vergoeding, samenstelling en benoeming CvB

In de vergadering van maart werd de WNT-klasse voor 2021 bekrachtigd (Wet Normering Topinkomens). Voor Deltion is dit WNT-norm klasse G. De accountant ondersteunt de onderbouwing voor deze jaarlijks vast te stellen norm.

Na zorgvuldige afstemming met het CvB, gesprekken met de directie, met een positief advies van de ondernemingsraad en de studentenraad, werd in het najaar van 2021 besloten tot een rolwisseling binnen het CvB. Met ingang van 1 januari 2022 werd Thea Koster voorzitter CvB en Bert Beun lid CvB. Tegelijkertijd werd besloten de benoemingstermijn van beide CvB-leden te verlengen.

Vergoeding en scholing Raad van Toezicht

De vergoeding voor de RvT is in 2019 voor het laatst vastgesteld, passend in het normeringskader van de WNT. De vergoeding wordt niet geïndexeerd.

Deltion in 2021 door de ogen van de RvT

Corona had in 2021 grote gevolgen voor het persoonlijk welbevinden van studenten en medewerkers, maar ook voor de studievoortgang, het zorgen voor continuïteit van het onderwijs en bijvoorbeeld de thuissituatie van studenten. Deltion had en heeft hier veel aandacht voor. Behalve over de negatieve effecten van de crisis dacht Deltion actief na wat behouden zou kunnen worden uit deze periode, zoals het gebruik van technologie of aangepaste stages. Deltion bewoog mee met de steeds wijzigende omstandigheden, zette grote stappen bij de inzet van de NPO-gelden en in de doorstroom van docenten van LB- naar LC-functies. Deltion slaagde er bovendien in om terug en vooruit te kijken in de sessies voor de mid-term review. Die resulteerden in een gedegen verslag over de huidige voortgang en een gedragen koers voor de komende jaren. Deltion kende in 2021 tenslotte een gezonde financiële situatie.

Conclusie van de RvT over 2021 is dat Deltion er, ondanks het bewogen jaar, goed voor staat. Dat geldt voor zowel de voortgang op de strategische doelstellingen, kwaliteit en financiën als voor de tevredenheid van studenten en medewerkers. De huidige positie behouden in de ranglijsten van vergelijkbare scholen en de kwaliteit verder en duurzaam borgen ziet de RvT als grootste uitdaging voor de komende jaren.

8 JAARREKENING

8.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2021

(Bedragen x € 1.000)		31 december 2021	31 december 2020
Vaste activa			
1.2	Materiële vaste activa	136.064	138.525
		136.064	138.525
Viottende activa			
1.4	Voorraden	87	93
1.5	Vorderingen	3.093	3.225
1.7	Liquide middelen	57.649	47.931
		60.829	51.249
		196.893	189.774
2.1	Eigen vermogen	110.200	102.270
2.2	Voorzieningen	7.744	7.777
2.3	Langlopende schulden	51.744	53.592
2.4	Kortlopende schulden	27.205	26.135
		196.893	189.774

Na verwerking voorstel resultaatbestemming

De vergelijkende cijfers over 2020 zijn gewijzigd naar aanleiding van de stelselwijziging. Hierdoor worden kosten van groot onderhoud niet verwerkt als onderhoudsvoorziening, maar opgenomen in de materiële vaste activa (retrospectieve toepassing). De gevolgen van de stelselwijziging op de cijfers worden in de jaarrekening per tabel aangegeven. Zie voor verdere informatie over de stelselwijziging [paragraaf 8.4](#).

Gevolgen stelselwijziging:

- De post materiële vaste activa is gedaald van € 143,3 miljoen naar € 138,5 miljoen.
- De post eigen vermogen is gestegen van € 101,4 miljoen naar € 102,2 miljoen.
- De post voorzieningen is gedaald van € 13,4 miljoen naar € 7,7 miljoen.

8.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2021

(Bedragen x € 1.000)		2021	Begroting 2021	2020
Baten				
3.1	Rijksbijdragen	152.859	141.766	136.708
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	306	367	293
3.3	College-, cursus-, les-, en examengelden	2.175	2.168	2.585
3.4	Baten werk in opdracht van derden	5.680	6.355	4.875
3.5	Overige baten	2.688	3.168	2.497
Totaal baten		163.708	153.824	146.958
Lasten				
4.1	Personeelslasten	118.600	117.661	106.426
4.2	Afschrijvingen	10.858	10.426	10.846
4.3	Huisvestingslasten	7.155	8.916	6.643
4.4	Overige lasten	18.983	20.419	16.639
Totaal lasten		155.596	157.422	140.554
Saldo baten en lasten		8.112	-3.598	6.404
5	Financiële baten en lasten	-182	-147	-9.491
Resultaat		7.930	-3.745	-3.087
6	Belastingen	-	-	63
Nettoresultaat		7.930	-3.745	-3.024

De hiervoor genoemde stelselwijziging heeft ook gevolgen gehad voor de afschrijvingen, de huisvestingslasten en de rentelasten van Deltion.

De afschrijvingen zijn hierdoor in 2020 verhoogd, van € 9,6 miljoen naar € 10,8 miljoen. Dit is voornamelijk toe te wijzen aan de gebouwen.

Huisvestingslasten zijn in 2020 verlaagd, van € 8,5 miljoen naar € 6,6 miljoen. Dit als gevolg van het niet opnemen van de dotatie aan de onderhoudsvoorziening en het deels wel activeren van gepland groot onderhoud in de cijfers van 2020.

De rentelasten zijn door de stelselwijziging in de vergelijkende cijfers 2020 verlaagd van € 9,6 miljoen naar € 9,4 miljoen door het vervallen van de rentetoevoeging aan de voorziening voor groot onderhoud, die is opgeheven.

Door aanpassing van de bovengenoemde posten is ook het saldo baten en lasten en het nettoresultaat aangepast in de cijfers van 2020.



8.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2021

(Bedragen x € 1.000)		2021	2020
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten		8.112	6.404
<i>Aanpassingen voor:</i>			
4.2	Afschrijvingen	10.858	10.846
2.2	Mutaties voorzieningen	-33	578
		10.825	11.424
<i>Veranderingen in werkkapitaal:</i>			
1.4	Vorraden	6	13
1.5	Vorderingen	82	723
2.4	Kortlopende schulden	871	1.856
		959	2.592
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		19.896	20.420
5	Ontvangen interest	-	1
5	Betaalde interest	-184	-9.889
6	Betaalde belastingen en premies	50	-50
		-134	-9.938
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		19.762	10.482

Gevolgen stelselwijziging:

- De afschrijvingen zijn over 2020 aangepast van € 9,6 miljoen naar € 10,8 miljoen.
- De post mutaties voorzieningen over 2020 is aangepast van € 0,3 miljoen naar € 0,6 miljoen.
- De betaalde interest over 2020 is aangepast van -/- € 10,0 miljoen naar -/- € 9,9 miljoen.

Vervolg op volgende pagina



Vervolg van tabel

(Bedragen x € 1.000)		2021	2020
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		19.762	10.482
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
1.2	Investerings in materiële vaste activa	-8.196	-7.399
1.2	Desinvesterings in materiële vaste activa	-	2
1.3	Mutaties leningen als onderdeel van de financiële vaste activa	-	100
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-8.196	-7.297
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
2.3	Nieuw opgenomen leningen	-	55.440
2.3	Aflossing langlopende schulden	-1.848	-58.437
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-1.848	-2.997
Mutatie liquide middelen		9.718	188

Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:

(Bedragen x € 1.000)		2021	2020
1.7	Stand per 1 januari	47.931	47.743
	Mutatie boekjaar	9.718	188
Stand per 31 december		57.649	47.931

Gevolgen stelselwijziging:

- De investeringen in materiële vaste activa zijn aangepast van +/- € 5,1 miljoen naar +/- € 7,4 miljoen.

8.4 Grondslagen

Algemeen

Activiteiten en rechtsvorm

Stichting Deltion College is een Regionaal Opleidingscentrum (ROC) met als voornaamste activiteiten het verzorgen van onderwijs in het mbo en vavo. Deltion staat inschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41025416. Het statutaire en feitelijke vestigingsadres is Mozartlaan 15, 8031 AA in Zwolle.

Deltion bestaat naast Stichting Deltion College ook uit de Stichting Deltion Business.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2021, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2021.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling jaarverslaggeving onderwijs* (RJO). In de RJO staan onder meer de afwijkingen en aanvullingen op het Burgerlijk Wetboek Boek 2 titel 9 en verwijzingen naar de *Richtlijn voor de Jaarverslaggeving* (waar- onder RJ 660 Onderwijsinstellingen) en de *Wet normering bezoldi- ging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector* (WNT).

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling, zijn gebaseerd op histori- sche kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Stelselwijziging

Besloten is om met ingang van 1 januari 2021 het groot onderhoud niet langer door middel van een voorziening te verwerken, maar de

methode 'kosten van groot onderhoud in de boekwaarde van het actief' (de zogenaamde componentenmethode) te hanteren. Hierin wordt aangesloten bij hetgeen in RJ-Uiting 2019-13 en RJ-Uiting 2019-14 is uiteengezet, met dien verstande dat Deltion heeft gekozen voor de retrospectieve verwerkmethode.

Als gevolg van deze stelselwijziging is het resultaat over 2021 € 0,9 miljoen hoger (2020: € 0,8 miljoen hoger) dan op basis van de in het voorgaand verslagjaar gehanteerde grondslag. De invloed op het eigen vermogen per 31 december 2021 bedraagt eveneens € 0,9 miljoen (31 december 2020: € 0,8 miljoen). De verwachte invloed van de stelselwijziging op volgende boekjaren is licht positief maar afnemend, doordat afschrijvingen toenemen bij verdere activering van groot onderhoud. De jaarlijkse dotatie in de voorziening vervalt echter volledig.

De ter vergelijking opgenomen cijfers in de balans en winst- en verliesrekening van het voorgaande jaar (2020) zijn aangepast aan het nieuwe stelsel. Als gevolg van de stelselwijziging is de materiële vaste activa door versnelde afschrijvingen in waarde gedaald (per 31 december 2020: € 4,8 miljoen lager). Aan de passiva zijde vervalt de voorziening groot onderhoud (per 31 december 2020: € 5,6 miljoen lager). Het verschil is - met het gewijzigde resultaat over 2020 (€ 0,8 miljoen hoger) - verwerkt in het eigen vermogen.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening vormt het management oordelen, maakt het schattingen en veronderstellingen, die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen, 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 toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- waardering materiële vaste activa (componentenmethode);
- personele voorzieningen.

Consolidatie

Meerderheidsdeelnemingen en overige verbonden partijen, waar- over overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, worden geconsolideerd.

Overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan worden uit- geoefend doordat beschikt wordt over een meerderheid van stemrecht of op enige andere wijze invloed kan worden uitgeoefend op de financiële en operationele activiteiten.

In de geconsolideerde jaarrekening is opgenomen de groepsmaatschappij Stichting Deltion Business, (eveneens gevestigd op de Mozartlaan 15, 8031 AA in Zwolle). Hierbij is de integrale methode toegepast, waardoor activa, passiva en de baten en lasten voor 100% zijn meegenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Intercompany-transacties, winsten en onderlinge vorderingen en schulden, worden geëlimineerd.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechts- personen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. De statutaire

directieleden en andere sleutelfunctionarissen in het management zijn eveneens verbonden partijen.

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

Voor een overzicht van de verbonden partijen wordt verwezen naar het overzicht verbonden partijen ([zie paragraaf 8.7](#)).

Grondslagen voor waardering activa en passiva

Waardering van de activa en de passiva

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings-, vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag aanwezig is, vindt waardering plaats tegen verkrijgingsprijs.

Materiële vaste activa

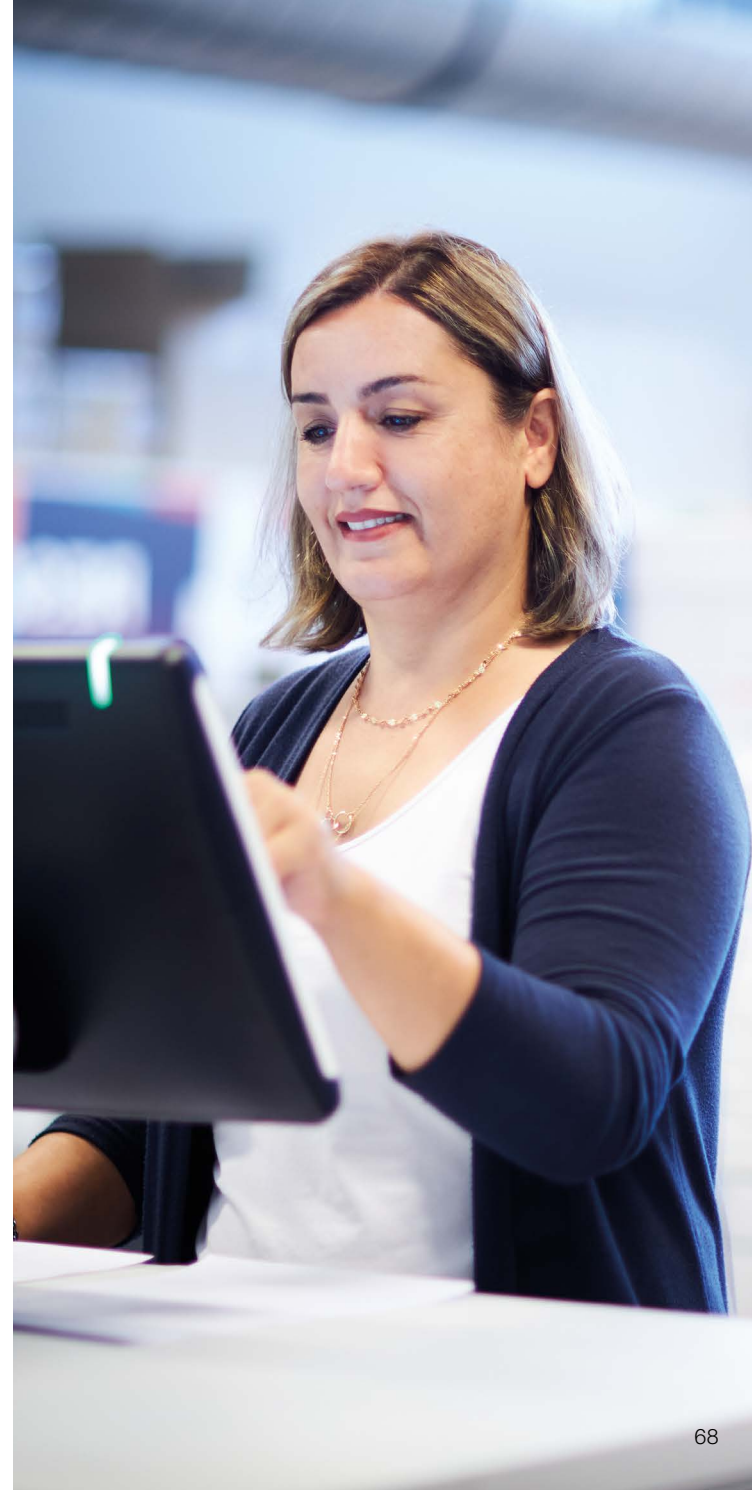
Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven afgezien van terreinvoorzieningen. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht.

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

Als activeringsdrempel geldt een minimumbedrag van € 1.000 per actief.

De afschrijvingstermijnen zijn als volgt (cursief is nieuw i.v.m. stelselwijziging):

gebouwen (casco)	40	jaar
<i>glazen vliesgevel</i>	30	jaar
<i>onderhoud gebouw, lang, middel en kort</i>	20, 12, 5	jaar
<i>onderhoud installaties, lang, middel en kort</i>	20, 15, 10	jaar
<i>terreinvoorzieningen, straat-, hekwerk en opstal</i>	30	jaar
<i>terreinvoorzieningen, toegangspoorten</i>	20	jaar
<i>terreinvoorzieningen, verlichting</i>	15	jaar
<i>terreinvoorzieningen, CCTV en intercom</i>	8	jaar
<i>buitenschilderwerk</i>	6	jaar
verbouwingen (binnen) en stoffering	10	jaar
schoolmeubilair	15	jaar
machines en installaties	10	jaar
kantoormeubilair	10	jaar
apparatuur	5	jaar
grote automatiseringspakketten	5	jaar
computers	4	jaar
overige software	3	jaar



Financiële vaste activa

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden gewaardeerd tegen de reële waarde van het verstrekte bedrag, gewoonlijk de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Bij de waardering wordt rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst- en verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Viottende activa

Vorraden

Waardering van gebruiksgoederen vindt plaats tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs onder toepassing van de fifo-methode, waarbij tevens rekening wordt gehouden met eventuele incourantheid of lagere opbrengstwaarde.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste waardering gewaardeerd tegen reële waarde van het verstrekte bedrag. De vervolgwaaardering vindt plaats tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens

oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen Vermogen

Het eigen vermogen is opgebouwd uit een algemene reserve en bestemmingsreserves. In de toelichting wordt aangegeven of een bestemmingsreserve een publieke of private herkomst heeft. Het voorstel voor de resultaatbestemming is verwerkt in deze jaarrekening. Het bestuur stelt de resultaatbestemming vast door het vaststellen en goedkeuren van deze jaarrekening.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden, tenzij anders vermeld, gewaardeerd tegen contante waarde met als rekenrente 0,5%. De rentemutatie van de voorzieningen die tegen contante waarde zijn gewaardeerd, is verantwoord onder de financiële baten en lasten (rente).

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud, die was gevormd voor verwachte kosten van groot onderhoud aan gebouwen en installaties, is met ingang van 1 januari 2021 door het doorvoeren van bovengenoemde stelselwijziging komen te vervallen. Door deze

stelselwijziging zijn ook de ter vergelijking opgenomen cijfers over voorgaand boekjaar (2020) aangepast.

Personele voorziening

De voorziening wachtgelden wordt gevormd voor toekomstige ww-/bwww-uitkeringen, waarvan de kosten voor rekening van Deltion komen.

De voorziening Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) is gevormd om verplichtingen aan (ex-)werknemers die in de WGA geraken voor een periode van 10 jaar (termijn eigen-risicodragerschap) op te kunnen vangen.

De voorziening personeel wordt gevormd voor verwachte kosten in verband met beëindiging van het dienstverband.

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige, uit de cao mbo voortvloeiende, jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is tevens gebaseerd op de blijfkans en leeftijd.

In de cao voor het mbo is in het kader van duurzame inzetbaarheid de *Regeling seniorenverlof* vastgesteld. Deze regeling heeft het kenmerk van een voorziening met opbouw van rechten. Derhalve is de voorziening duurzame inzetbaarheid gevormd voor het deel van de geschatte kosten die ten laste van de werkgever zijn. De berekening is ook gebaseerd op de blijfkans, leeftijd en deelnamepercentages.

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.

Operationele leasing

Er is sprake van leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendommen verbonden zijn, niet bij Deltion ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

Financiële instrumenten en risicobeheersing

De in de balans opgenomen financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen de (geamortiseerde) kostprijs. Dit is de nominale waarde, tenzij anders vermeld.

Grondslagen voor het bepalen van het resultaat

Algemeen

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen, voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Rijksbijdragen

Rijksbijdragen worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten en het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en Deltion de condities voor ontvangst kan aantonen.

Verlenen van diensten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Personeelsbeloningen

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.

Pensioenen

Deltion heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP op basis van het middelloonstelsel. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. De actuele dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP kwam eind 2021 uit op 110,6% (2020: 93,5%). De beleidsdekkingsgraad (het gemiddelde over de laatste 12 maanden) steeg in 2021 van 87,6% naar 102,8%. Naar deze dekkingsgraad wordt gekeken om te bepalen of de

pensioenen verhoogd mogen worden. Daarvoor moet de beleidsdekkingsgraad minimaal 110% zijn.

Afschrijvingen

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Op terreinvoorzieningen echter wel. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn inbegrepen onder de afschrijvingen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

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. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.



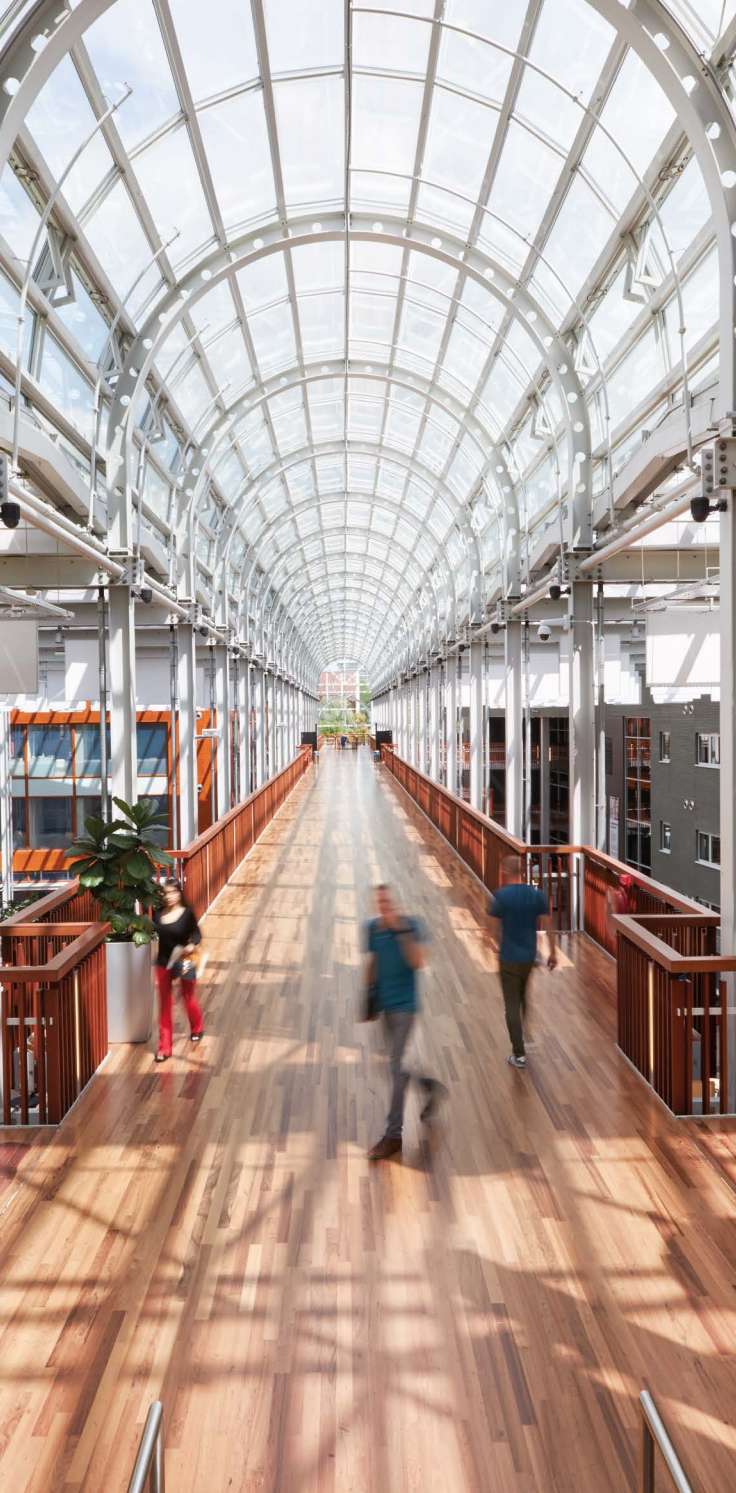
8.5 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans

1 Activa

1.2 Materiële vaste activa

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal
Stand per 1 januari 2021				
- Verkrijgingsprijs	194.378	9.453	20.990	224.821
- Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-76.463	-524	-9.309	-86.296
Boekwaarde begin van de periode	117.915	8.929	11.681	138.525
<i>Mutaties in het boekjaar</i>				
- Investerings	3.701	9	4.687	8.397
- Desinvesteringen	-9.989	-129	-3.241	-13.359
- Afschrijvingen	-7.130	-63	-3.665	-10.858
- Afschrijving op desinvesteringen	9.989	129	3.241	13.359
Mutaties gedurende de periode	-3.429	-54	1.022	-2.461
Stand per 31 december 2021				
- Verkrijgingsprijs	188.090	9.333	22.436	219.859
- Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-73.604	-458	-9.733	-83.795
Boekwaarde per 31 december 2021	114.486	8.875	12.703	136.064

Van de investeringen heeft 22% betrekking op aanpassingen van de gebouwen, 30% is ict-gerelateerd en 20% heeft betrekking op huisvesting. Het overige deel betreft direct op het onderwijs betrekking hebbende investeringen.



WOZ-waarde en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	Bedrag	Peildatum
WOZ-waarde gebouwen en terreinen in eigendom	92.000	01-01-2021
Verzekerde waarde gebouwen	269.160	10-02-2022

Deltion heeft aan de Staat der Nederlanden het recht van eerste hypotheek verleend op alle gebouwen die onderdeel uitmaken van de centrale campus (exclusief gebouw Grijs). Zie hiervoor ook de toelichting bij [2.3 langlopende schulden](#).

1.4 Voorraden

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2021	31 december 2020
Gebruiksgoederen	87	93
Totaal Voorraden	87	93

1.5 Vorderingen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2021	31 december 2020
Debiteuren	1.308	1.095
Vorderingen op personeel	2	-
Vorderingen op studenten / deelnemers / cursisten	435	437
Vorderingen op andere deelnemingen	-	50
Belastingen en premies sociale verzekeringen	13	63
Voorziening oninbaarheid	-66	-59
Subtotaal vorderingen	1.692	1.586
Vooruitbetaalde kosten	826	860
Te ontvangen interest	-	-
Overlopende activa overig	575	779
Subtotaal overlopende activa	1.401	1.639
Totaal Vorderingen	3.093	3.225



Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2021	31 december 2020
Stand per 1 januari	59	58
Onttrekking	-19	-38
Vrijval / Dotatie	26	39
Totaal voorziening oninbaarheid	66	59

In de vorderingen zijn geen vorderingen opgenomen met een looptijd langer dan 1 jaar.

Toelichting overlopende activa

De overige overlopende activa zijn met name gedaald door een afname van de (overige) nog te ontvangen bedragen.

1.7 Liquide middelen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2021	31 december 2020
Kasmiddelen	6	1
Tegoeden op bankrekeningen	658	494
Rekening-courant tegoed Schatkistbankieren	56.985	47.436
Totaal liquide middelen	57.649	47.931

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van het Deltion College.

2 Passiva

2.1 Eigen vermogen

(Bedragen x € 1.000)	Algemene reserve	Bestemmingsreserve		Totaal
		Publiek	Privaat	
Verloop 2020				
Stand per 1 januari 2020	79.682	25.164	474	105.320
Resultaatverdeling	-325	-3.547	-	-3.872
Overige mutaties	822	-	-	822
Stand per 31 december 2020	80.179	21.617	474	102.270
Verloop 2021				
Stand per 1 januari 2021	80.179	21.617	474	102.270
Resultaatverdeling	-287	8.217	-	7.930
Rechtstreekse vermogensmutaties	-	-	-	-
Stand per 31 december 2021	79.892	29.834	474	110.200

Toelichting Bestemmingsreserves

Het verloop van de bestemmingsreserves is als volgt:

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2020	Resultaat verdeling	Vermogensmutaties	31 december 2021
Bestemmingsreserve Publiek				
- Onderwijsontwikkeling	20.000	4.935	-	24.935
- Nationaal Programma Onderwijs	-	3.579	-	3.579
- Deltion 'Overmorgen'	1.617	-297	-	1.320
Bestemmingsreserve Privaat				
- Studentenfondsen (Noodfondsen)	474	-	-	474
Totaal per 31 december 2021	22.091	8.217	-	30.308

De verdeling van het resultaat 2021 wordt hieronder toegelicht.

Toelichting Algemene reserve

De algemene reserve van Deltion bestaat ultimo 2021 uit een deel voor Deltion College (€ 79,7 miljoen) en Deltion Business (€ 0,2 miljoen). Het resultaat van Deltion Business over 2021 is ten laste van de algemene reserve gebracht.

Toelichting Bestemmingsreserves

- De bestemmingsreserves zijn gevormd op basis van besluitvorming door het bestuur. De beperking in doelstelling van deze bestemmingsreserves is derhalve door het bestuur aangebracht.
- De bestemmingsreserve Onderwijsontwikkeling is bedoeld om extra middelen beschikbaar te houden voor het onderwijs. Besluitvorming over de inzet van deze bestemmingsreserve vindt jaarlijks plaats bij de behandeling van de begroting.
- Om de middelen en bestedingen die verband houden met het Nationaal Programma Onderwijs afzonderlijk in beeld te brengen, vormen we een specifieke bestemmingsreserve vanuit de gelden EHK, IOP en de corona-enveloppe. We brengen de in het kader van het NPO-programma gemaakte kosten ten laste van deze bestemmingsreserve.
- Voor de kosten van Deltion Overmorgen is een specifieke bestemmingsreserve gevormd. Hieronder vallen de projecten Baanbrekers en Datagedreven Werken. De gemaakte kosten zijn ten laste gebracht van deze bestemmingsreserve.
- De bestemmingsreserve Studentenfondsen (Noodfondsen) is gevormd uit private middelen en dient ter dekking van incidentele kosten die niet vanuit de Rijksbijdrage kunnen worden gefinancierd.

2.2 Voorzieningen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	Personele voorziening	Voorziening voor groot onderhoud	Totaal
Stand per 1 januari 2021	7.777	-	7.777
<i>Mutaties in het boekjaar</i>			
- Dotaties	1.102	-	1.102
- Onttrekkingen	-1.168	-	-1.168
- Vrijval	-	-	-
- Rente mutatie	33	-	33
Stand per 31 december 2021	7.744	-	7.744
<i>Waarvan</i>			
- Looptijd korter dan 1 jaar	1.233	-	1.233
- Looptijd meer dan 1 jaar	6.511	-	6.511
	7.744	-	7.744

Toelichting Personele voorzieningen

Specificatie van de personele voorziening:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	Voorziening sociaal beleid	Voorziening duurzame inzetbaarheid	Voorziening eigen risico WGA	Voorziening jubileum	Voorziening wachtgelden
Stand per 1 januari 2021	197	3.378	1.700	1.304	1.198
<i>Mutaties in het boekjaar</i>					
- Dotaties	207	312	186	249	148
- Onttrekkingen	-256	-528	-324	-85	25
- Vrijval	-	-	-	-	-
- Rente mutatie	-	12	9	7	5
Totaal per 31 december 2021	148	3.174	1.571	1.475	1.376

Alle voorzieningen zijn contant gemaakt op basis van een disconteringsvoet van 0,5%. Tevens is rekening gehouden met een (loon)kostenstijging van 2% per jaar.

Voorzieningen

- De voorziening sociaal beleid bestaat uit toekomstige uitgaven die voortvloeien uit overeengekomen personele regelingen.
- De voorziening duurzame inzetbaarheid heeft betrekking op contant gemaakte verwachte uitgaven voor de regeling seniorenverlof en overgangsrechten in het kader van spaarverlof (gespaarde uren die op een later moment als verlof worden opgenomen). In het kader van de duurzame inzetbaarheid is in de cao mbo een regeling seniorenverlof vastgesteld, waarbij medewerkers van 57 jaar en ouder in de gelegenheid worden gesteld om gebruik te maken van de mogelijkheid om minder te werken.
- Deltion is eigenrisicodragers voor de uitkering aan (ex-) medewerkers die vallen onder de *Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen* (WIA). Voor deze toekomstige verplichtingen is de voorziening eigen risico WGA gevormd.
- De voorziening jubileum is gevormd voor toekomstige gratificaties aan medewerkers die 25 of 40 jaar in dienst zijn als ambtenaar of bij een onderwijsinstelling. Deze voorziening is grotendeels langlopend.
- Onder de voorziening wachtgelden zijn de toekomstige kosten voor wachtgeld en bovenwettelijk wachtgeld verantwoord, op basis van de verwachte kosten voor medewerkers die uiterlijk in 2021 zijn uitgestroomd.

2.3 Langlopende schulden

(Bedragen x € 1.000)

Schulden aan ministerie van Financiën

Langlopende schulden	53.592
Aflossingsverplichting	1.848
Stand leningen per 1 januari 2021	55.440
<i>Mutaties in het boekjaar</i>	
- Aangegane leningen	-
- Aflossingen	-1.848
Stand leningen per 31 december 2021	53.592
Verantwoord als aflossingverplichting	1.848
Verantwoord als langlopende schulden	51.744
<i>Waarvan</i>	
- Looptijd 1 tot en met 5 jaar	7.392
- Looptijd meer dan 5 jaar	44.352
	51.744

De lening bij het ministerie van Financiën loopt vanaf 1 juli 2020 en kent een oorspronkelijke hoofdsom van € 55,4 miljoen. De lening kent een looptijd van 30 jaar, waarbij zowel de aflossing (lineair) als rente (percentage 0,27%) voor de gehele looptijd vast staan. Vervroegde aflossing is onder voorwaarden mogelijk, met inachtneming van eventuele boeterente.

De lening bij het ministerie van Financiën is een hypothecaire lening. Tot zekerheid voor het nakomen van de verplichtingen op grond van deze lening, heeft Deltion ten behoeve van de staat het recht van eerste hypotheek verleend aan de Staat der Nederlanden ter waarde van € 72,0 miljoen. Het recht van hypotheek is gevestigd op de gebouwen die behoren tot de centrale campus aan de Mozartlaan 15 (exclusief gebouw Grijs).



2.4 Kortlopende schulden

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2021	31 december 2020
Schulden aan ministerie van Financiën	1.848	1.848
Crediteuren	2.627	2.313
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.891	4.433
Pensioenen	1.559	1.321
Overige kortlopende schulden	4	-
Subtotaal kortlopende schulden	10.929	9.915
Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	705	1.359
Vooruitontvangen subsidies OCW / EZ	7.567	8.220
Vooruitontvangen bedragen	1.798	1.304
Vakantiegeld en vakantiedagen	3.560	3.224
Te betalen interest	73	75
Overige overlopende passiva	2.573	2.038
Subtotaal overlopende passiva	16.276	16.220
Totaal kortlopende schulden	27.205	26.135

Toelichting Belastingen en premies sociale verzekeringen

Specificatie belastingen en premies sociale verzekering:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2021	31 december 2020
Loonheffingen	4.823	4.411
Omzetbelasting	68	22
Vennootschapsbelasting	-	-
	4.891	4.433

Toelichting Schulden aan ministerie van Financiën

De aflossingsverplichting van de langlopende leningen bij het ministerie van Financiën voor het komende jaar is onder de kortlopende schulden verantwoord.

Toelichting Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengeld

In 2021 is het cursusgeld voor het schooljaar 2021/2022 gefactureerd. Het gedeelte dat betrekking heeft op kalenderjaar 2022, is als vooruitontvangen cursusgeld verantwoord. De post valt lager uit dan voorgaand jaar, omdat de overheid vanuit Covid-19 beleid een korting van 50% op het cursusgeld heeft vastgesteld.

Toelichting Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ

Specificatie vooruitontvangen subsidies OCW/EZ:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2021	31 december 2020
Vooruitontvangen subsidies ministerie van OCW - Geoormerkt	2.683	3.207
Vooruitontvangen subsidies ministerie van OCW - Niet geoormerkt	4.884	5.013
	7.567	8.220

De geoormerkte subsidies van het ministerie van OCW worden hierna in het onderdeel Verantwoording subsidies toegelicht. Hiervan heeft € 1,8 miljoen betrekking op subsidies zonder verrekeningsclausule (G1) en € 0,8 miljoen op subsidies met verrekeningsclausule (G2). Onder de niet-geoormerkte subsidies van het ministerie van OCW vallen de niet-bestede kwaliteitsgelden (€ 4,9 miljoen).

Toelichting Vooruitontvangen bedragen

De vooruitontvangen bedragen hebben voornamelijk betrekking op vergoedingen van activiteiten die in 2022 plaatsvinden. Dit betreft voor een groot gedeelte cursusprijzen van Deltion Business en bijdragen voor vavo-convenanten die aan het schooljaar worden toegerekend. Voor een ander deel betreft dit vooruitontvangen bijdragen van studenten voor excursies en werkweken die plaatsvinden in 2022. De verwachting is dat in 2022 dit soort activiteiten weer kunnen plaatsvinden.

Toelichting Overige overlopende passiva

Onder de nog te betalen bedragen zijn diverse overlopende posten verantwoord.





Model G. Verantwoording subsidies

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt.

Omschrijving	Kenmerk Toewijzing	Datum Toewijzing	Uitgevoerd en afgerond*
Doorstroomprogramma MBO-HBO 2018/2019	DHBO 19013	30-10-2018	ja
Lerarenbeurs subsidie voor studieverlof BVE	2021/2/16291481	20-08-2021	ja
Subsidie voor studieverlof Instructeurs 2021	2021/2/17126876	21-09-2021	ja
Voorziening leermiddelen minimagezinnen 2020	2020/2/1613942	20-08-2020	ja
Zij-instroom	2021/2/1753678	20-01-2021	nee
Opleidingsschool Deltion-Windesheim	OS-2019-C-005	04-12-2019	nee
Inhaal en onderst. Progr. Onderwijs MBO 1	IOP-40844-MBO	02-07-2020	ja
Inhaal en onderst. Progr. Onderwijs VAVO 1	IOP-40844-vavo	02-07-2020	ja
Inhaal en onderst. Progr. Onderwijs MBO 2	IOP2-40844-MBO	16-10-2020	ja
Inhaal en onderst. Progr. Onderwijs VAVO 2	IOP2-40844-vavo	16-10-2020	ja
Inhaal en onderst. Progr. Onderwijs MBO 4	IOP4-40844-mbo	09-06-2021	ja
Inhaal en onderst. Progr. Onderwijs VAVO 4	IOP4-40844-vavo	09-06-2021	ja
Extra hulp voor de klas 1e tijdvak	EHK 20021	30-03-2021	ja
Extra hulp voor de klas 2e tijdvak	EHK 21026	05-08-2021	ja
Extra begeleiding en nazorg MBO studenten	EBEN 21026	31-03-2021	nee

* De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking al dan niet geheel uitgevoerd en afgerond.

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk toewijzing	Datum toewijzing	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen tot 1 januari 2021	Totale subsidiabele kosten tot 1 januari 2021	Saldo per 1 januari 2021	Ontvangen in 2021	Subsidiabele kosten in 2021	Te verrekenen per 31 december 2021
<i>(Bedragen x € 1.000)</i>									
Regionaal investeringsfonds MBO 2017 (E-commerce)	1190739	23-05-2017	681	646	646	-	34	34	-
Totaal			681	646	646	-	34	34	-

G2B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk toewijzing	Datum toewijzing	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen tot 1 januari 2021	Totale subsidiabele kosten tot 1 januari 2021	Saldo per 1 januari 2021	Ontvangen in 2021	Subsidiabele kosten in 2021	Te verrekenen per 31 december 2021
<i>(Bedragen x € 1.000)</i>									
Regionaal Programma VSV 2020-2024	OBD/ODB-2020/3505 M	17-09-2020	1.087	272	-	272	272	272	272
Flexibel beroepsonderwijs Entree en niveau 2	FLEX 19004	22-04-2020	499	300	114	186	-	163	23
Flexibel beroepsonderwijs Monitor en serviceonderhoud	FLEX 20015	02-12-2020	428	257	-	257	-	-	257
Start.route	RIF 20015	14-10-2020	1.258	314	6	308	252	278	282
Totaal			3.272	1.143	120	1.023	524	713	834

8.6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Latente verplichting Stichting Waarborgfonds MBO

Het Deltion College is aan de stichting een bedrag verschuldigd, totdat het Waarborgdepot als bedoeld in artikel 3, lid 1, sub a, van de statuten van de stichting gelijk is aan of meer bedraagt dan afgerond € 10,0 miljoen. Het bedrag dat de instelling is verschuldigd, wordt bepaald naar evenredigheid van de door de Staat der Nederlanden in het desbetreffende jaar aan de instelling verstrekte rijksbijdrage tot een maximum van 2% daarvan op jaarbasis. Dit met dien verstande dat indien het verhaal op een instelling geheel of gedeeltelijk onmogelijk is, het onverhaalbaar gebleken deel over de overige instellingen wordt omgeslagen naar evenredigheid van de gedeelten waarvoor de verplichting tot aanvulling ieder van hen in hun onderlinge verhouding aangaat.

Meerjarige financiële verplichtingen

Specificatie van de meerjarige financiële verplichtingen:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	0-1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huur gebouwen	1.203	2.525	423	4.151
Onderhoud	390	371	-	761
Afval/schoonmaak	129	258	-	387
Software	496	724	-	1.220
Huur/lease apparaten	161	118	-	279
Diensten	43	20	-	63
Overig	77	171	-	248
Totaal	2.499	4.187	423	7.109

8.7 Overzicht verbonden partijen

Stichting Deltion Business

Door Deltion Business worden scholingsactiviteiten verzorgd en alle andere activiteiten die hiermee samenhangen. De omzet (incl. gemeentelijke bijdragen) van de stichting bedroeg in 2021 € 3,9 miljoen (2020 € 3,0 miljoen). Deltion Business staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder het nummer 41025460.

Beslissende zeggenschap

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code * activiteiten	Eigen vermogen 31 december 2021	Resultaat 2021	Totale Baten	Art. 2:403 BW Ja/Nee	Deelname %	Consolidatie %
<i>(Bedragen x € 1.000)</i>									
Deltion Business	Stichting	Zwolle	1	188	-287	3.881	Nee	n.v.t.	100%

* Code activiteiten: 1 = contractonderwijs



8.8 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten

3 Baten

3.1 Rijksbijdragen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2021	Begroting 2021	2020
Rijksbijdragen OCW	130.755	123.405	121.844
Overige subsidies OCW	22.104	18.361	14.864
Totaal rijksbijdragen	152.859	141.766	136.708

De totale rijksbijdrage is in 2021 ten opzichte van 2020 met € 16,1 miljoen gestegen. In vergelijking met de begroting 2021 is de ontvangen bijdrage € 11,1 miljoen hoger.

Toelichting Rijksbijdragen OCW

De stijging van de rijksbijdrage is voornamelijk toe te schrijven aan de additionele middelen die beschikbaar zijn gesteld vanuit het NPO-programma. Zo is er € 2,9 miljoen extra bekostiging verstrekt in verband met instroom van studenten. Daarnaast heeft Deltion € 1,7 miljoen ontvangen vanuit de corona-enveloppe en een compensatie voor halvering van de cursusgelden van circa € 0,5 miljoen. Ook heeft in 2021 een loon- en prijsbijstelling plaatsgevonden naar aanleiding van cao-gesprekken waarvoor extra bekostiging is ontvangen. Met deze onderdelen was in de begroting 2021 geen rekening gehouden.

Toelichting Overige subsidies OCW

Ten aanzien van de overige subsidies van OCW is circa € 1,2 miljoen van de kwaliteitsgelden doorgeschoven naar 2022. Dit hangt samen met de vertraging van een aantal activiteiten in het kader van de kwaliteitsagenda, als gevolg van Covid-19. Tegelijkertijd zijn er meer baten voortgekomen uit subsidies vanuit onder andere inhaal- en ondersteuningsprogramma's (€ 1,6 miljoen) en extra hulp voor de klas (€ 3,3 miljoen).

De baten ten aanzien van cursusgelden zijn lager dan voorgaand jaar als gevolg van de halvering van de cursusgelden. Echter hiervoor is een compensatie ontvangen in de vorm van additionele rijksbijdrage.

Specificatie overige subsidies OCW:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2021	2020
Kwaliteitsgelden 2019 - 2022	15.207	12.530
Geormerkte subsidies OCW	6.897	2.334
	22.104	14.864

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2021	Begroting 2021	2020
Participatiebudget Educatie	306	367	293
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	306	367	293

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2021	Begroting 2021	2020
Cursusgelden	1.940	1.969	2.378
Examengelden	235	199	207
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	2.175	2.168	2.585

De baten in opdracht van derden zijn getotaliseerd lager uitgevallen dan begroot. Een aantal voorgenomen trajecten heeft geen doorgang gevonden. Daarnaast is het in verband met het aanbestedingstraject de vraag of Deltion duurzaam inburgeringstrajecten kan aanbieden. De opbrengsten voor inburgering zijn in 2021 lager; een deel van het jaar konden geen fysieke inburgeringslessen plaatsvinden waardoor de opbrengsten wegvielen. Ook de bedrijfsopbrengsten zijn hierdoor lager.

Vergeleken met 2020 zagen we een stijging in de opbrengst van de overige baten in opdracht van derden. Deze stijging wordt deels veroorzaakt door projecten in opdracht van de gemeente. Onder de overige baten in opdracht voor derden (exclusief gemeenten) vallen, naast de projectopbrengsten, ook de cursussen en bedrijfsopleidingen van Stichting Deltion Business. In 2021 bedroeg de omzet van Stichting Deltion Business op dit onderdeel € 2,7 miljoen (2020: € 1,9 miljoen), waarin de omzet verkregen vanuit het Deltion College buiten beschouwing wordt gelaten.

In 2021 zijn de overige opbrengsten lager uitgevallen dan begroot, maar is de post licht gestegen ten opzichte van 2020.

Door Covid-19 gingen meerdere excursies en trajecten, zoals de internationaliseringsprojecten vanuit Erasmus, niet door en zijn de reeds betaalde deelnemersbijdragen aan de studenten teruggestort. Daarentegen zijn hiervoor ook minder kosten gemaakt.

De opbrengsten, maar ook de kosten, uit hoofde van catering zijn gedaald doordat de leerbedrijven op Deltion een groot deel van het jaar gesloten waren.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2021	Begroting 2021	2020
Contractonderwijs (excl. inburgering)	2.551	2.339	1.871
Contractonderwijs inburgering	-	500	87
Contractonderwijs	2.551	2.839	1.958
Overige baten in opdracht van derden	3.129	3.516	2.917
Totaal baten werk in opdracht van derden	5.680	6.355	4.875

Onder de baten in opdracht van derden vallen ook de volgende door de gemeente gefinancierde projecten:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	
Human capital agenda E-commerce	32
Human capital agenda Kind en Educatie	24
Sectortafel Bouw	19
Sectortafel Techniek en Energietransitie	33

3.5 Overige baten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2021	Begroting 2021	2020
Opbrengst verhuur	334	306	254
Detachering personeel	1.324	1.262	1.027
Schenkeningen	-	-	-
Deelnemersbijdragen	105	709	125
Verkoop (onderwijs)materialen	484	391	516
Opbrengst Catering	75	214	84
Overige	366	286	491
Totaal overige baten	2.688	3.168	2.497

4 Lasten

4.1 Personeelslasten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2021	Begroting 2021	2020
Lonen	82.647	108.203	75.301
Sociale lasten	11.165	-	9.894
Pensioenlasten	13.465	-	11.394
Totaal lonen, sociale en pensioenlasten	107.277	108.203	96.589
Dotaties personele voorzieningen	1.474	1.775	2.100
Lasten personeel niet in loondienst	7.110	4.719	4.750
Overig	3.470	3.364	3.460
Totaal overige personele lasten	12.054	9.858	10.310
Uitkeringen	-731	-400	-473
Totaal personeelslasten	118.600	117.661	106.426

De inzet van het aantal fte is als volgt te specificeren:

<i>(aantal fte's)</i>	2021	Begroting 2021	2020
Onderwijzend personeel (OP/OOP)	960	963	897
Ondersteunend personeel (OBP)	461	454	417
	1.421	1.417	1.314
Vervanging bij ziekte en (senioren)verlof	62	70	60
	1.483	1.487	1.374

Toelichting Personeelslasten

Het totaal aantal personeelsleden dat per 31 december 2021 in dienst was, bedroeg 1.794 (31 december 2020: 1.656). Gemiddeld had Deltion over 2021 1.421 fte in dienst (2020: 1.331 fte). Inclusief personeel niet in loondienst bedroeg het gemiddeld aantal fte in 2021 1.483 fte (2020: 1.374 fte). Van het totaal aantal fte's heeft circa 24 fte betrekking op werknemers van Deltion Business. De overige medewerkers zijn werkzaam bij het Deltion College. Alle werknemers zijn werkzaam in Nederland.

De personele lasten zijn in 2021 met 11,4% gestegen ten opzichte van 2020. Hiervan heeft 7,4% betrekking op de toename van het aantal medewerkers. Dit betreft een gemiddelde stijging van 109 fte (inclusief medewerkers niet in loondienst). De rest van de stijging heeft betrekking op de stijging van de loonkosten en overige personele lasten.

In 2021 is 4 fte minder ingezet dan waarvoor was begroot. Dit komt voornamelijk door een lagere inzet bij vervanging. Uiteindelijk levert dit een voordeel van € 0,4 miljoen op. Als gevolg van de cao-stijging en de hogere kosten voor inhuur, is de gemiddelde personeelslast wel gestegen ten opzichte van de begroting. Dit levert een nadeel van € 1,7 miljoen op.

4.2 Afschrijvingen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2021	Begroting 2021	2020
Gebouwen	7.193	6.171	7.258
Inventaris en apparatuur	3.665	4.255	3.588
Totaal afschrijvingen	10.858	10.426	10.846

4.3 Huisvestingslasten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2021	Begroting 2021	2020
Huurlasten	1.404	1.329	1.104
Verzekeringslasten	209	260	177
Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.281	1.593	1.854
Energie en water	1.286	1.466	1.225
Schoonmaakkosten	1.752	1.626	1.470
Heffingen	787	796	593
Dotatie voorziening groot onderhoud	-	1.760	-
Overige huisvestingslasten	436	86	220
Totaal huisvestingslasten	7.155	8.916	6.643

4.4 Overige lasten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2021	Begroting 2021	2020
Administratie en beheer	7.195	8.937	6.351
Inventaris en apparatuur	1.085	545	1.321
Leer- en hulpmiddelen	4.730	5.576	4.101
Dotatie overige voorzieningen	19	10	39
Overige	5.954	5.351	4.827
Totaal overige lasten	18.983	20.419	16.639

Mede door Covid-19 konden diverse geplande huisvestings- en ICT-investeringen niet doorgaan. Dat heeft zijn effect op de afschrijvingskosten van inventaris en apparatuur. Ook zijn er vanuit de onderwijsteams minder investeringen verricht en zijn een aantal investeringen met vertraging uitgeleverd. Door invoering van de componentenmethode vallen de afschrijvingen op gebouwen hoger uit dan in 2021 is begroot.

Andere posten die in 2021 hoger uitvielen in kosten, zijn huurkosten in verband met het huren van additionele gebouwen en schoonmaakkosten. Deze kosten zijn gemaakt om invulling te kunnen geven aan de coronamaatregelen, zoals extra ruimte voor lesgeven en hygiënemaatregelen. Een deel van de additionele gemaakte kosten konden ondergebracht worden in subsidie-regelingen. Kosten ten aanzien van het groot onderhoud zijn gedaald door de implementatie van de componentenmethode per 1 januari 2021.

Een groot deel van de onderschijding op de overige lasten, vergeleken de begroting 2021, is het gevolg van de maatregelen rondom Covid-19. Zo gingen er minder excursies en werkweken door. Ook waren er minder binnenlandse en buitenlandse reisbewegingen dan verwacht. De lagere baten uit werkzaamheden in opdracht van derden hangen hiermee samen. Daarnaast zijn de kosten van de cateringactiviteiten lager dan begroot. Verder zijn de diverse licenties bekeken en indien mogelijk uitgefaseerd.

Kosten voor werkzaamheden door derden ten aanzien van toezicht en beveiliging vielen hoger uit dan begroot. Ook het project OSIRIS en de coronateststraat van de Zw8lse leidden tot hogere kosten. Verder is ingezet op het extra verstrekken van ICT-middelen. Zo verbeterde Deltion in 2021 de thuiswerkplekken en stelden we extra devices beschikbaar om afstandsonderwijs goed vorm te kunnen geven.

Specificatie honoraria accountant

De honoraria van de onafhankelijke controlerend accountant over 2021 en 2020 zijn als volgt:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2021	2020
Controle jaarrekening	145	146
Overige controlewerkzaamheden	15	14
Fiscale advisering	-	3
Niet-controle diensten	5	15
	165	178

Bovenstaande toelichting is gebaseerd op de totale honoraria (inclusief btw) die in het betreffende boekjaar ten laste van het resultaat zijn gebracht.

In 2020 heeft Deltion herfinanciering van de leningen bij de Staat afgewikkeld met een eenmalige boeterente van € 8,2 miljoen. De rentelast is hierdoor de komende jaren lager dan voorgaande jaren in verband met de gunstigere rentecondities.

5 Financiële baten en lasten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2021	Begroting 2021	2020
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-	-	-
Rentebaten	-	-	-
Rentelasten en soortgelijke lasten	182	147	9.491
Rentelasten	182	147	9.491
Totaal Financiële baten en lasten	-182	-147	-9.491

Het Deltion College is vrijgesteld van vennootschapsbelasting. De hiernaast genoemde bedragen hebben betrekking op de vennootschapsbelasting van Deltion Business. Vanwege het verlies is er geen vpb berekend over 2021. Daarnaast is er geen verrekening mogelijk met winsten uit voorgaande jaren.

6 Belastingen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2021	Begroting 2021	2020
Vennootschapsbelasting	-	-	-63
Totaal belastingen	-	-	-63

8.9 Verantwoording bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

Deltion is transparant over de salarissen van onze bestuurders en handelt binnen het kader van de *Wet normering topinkomens* (WNT). Deze wet schrijft de maximale bezoldiging voor topfunctionarissen voor. Specifiek voor de sector onderwijs wordt dit maximum berekend aan de hand van het aantal complexiteitspunten. In 2021 komt Deltion uit op 18 complexiteitspunten. Deze zijn als volgt berekend:

- | | |
|---|----------|
| • Gemiddelde totale baten per jaar | 9 punten |
| • Gemiddeld aantal bekostigde leerlingen, deelnemers of studenten | 4 punten |
| • Gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren | 5 punten |

Op basis van het aantal complexiteitspunten valt Deltion in bezoldigingsklasse G. Dit betekent dat het bezoldigingsmaximum voor bestuurders van Deltion in 2021 € 209.000 bedroeg.



Bezoldiging leidinggevende topfunctionarissen

In 2021 bedroeg de totale bezoldiging van het CvB € 412.000 (2020: € 390.000). De RvT stelt de bezoldiging van de bestuurders vast. Daarvoor worden individuele afspraken gemaakt, die in overeenstemming zijn met de WNT. Met de bestuurders zijn geen afspraken gemaakt over een variabele beloning op basis van bepaalde prestatiecriteria. De bezoldiging van de bestuurders bestaat uit:

- periodiek betaalde beloningen (zoals salarissen, sociale lasten, vakantiegeld, bijtelling als gevolg van ter beschikking stelling van auto en eindejaarsuitkering)
- beloningen betaalbaar op termijn (waaronder werkgeversdeel pensioenpremie)

In de tabel hiernaast staan de bezoldigingsgegevens van de leidinggevende topfunctionarissen die in 2021 (en 2020) in dienstbetrekking waren.

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

(Bedragen x € 1)	W. Beun	T. Koster
Gegevens 2021		
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0 fte	1,0 fte
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	184.698	179.240
Beloningen betaalbaar op termijn	24.302	23.760
<i>Subtotaal</i>	<i>209.000</i>	<i>203.000</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000	209.000
-/- onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	-	-
Totaal bezoldiging	209.000	203.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

Vervolg op volgende pagina

	W. Beun	T. Koster
<i>(Bedragen x € 1)</i>		
Gegevens 2020		
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functie vervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0 fte	1,0 fte
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	179.168	167.591
Beloningen betaalbaar op termijn	21.832	21.409
<i>Subtotaal</i>	<i>201.000</i>	<i>189.000</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000	201.000
Totaal bezoldiging	201.000	189.000



Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen

In 2021 bedroeg de totale bezoldiging van de Raad van Toezicht € 62.500 (2020: € 62.500). In de tabel hiernaast staan de bezoldigingsgegevens van de toezichthoudende topfunctionarissen die in 2021 (en 2020) in functie waren.

(Categorie 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen)

(Bedragen x € 1)	R.A. Kip	A.W. van Daalen	M. Lenselink	J.R. Janssens
Gegevens 2021				
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Vicevoorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 30/06
Bezoldiging				
Bezoldiging	12.500	10.000	8.000	4.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900	10.364
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	12.500	10.000	8.000	4.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2020				
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Vicevoorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	12.500	10.000	8.000	8.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100	20.100

Vervolg op volgende pagina

<i>(Bedragen x € 1)</i>	N.L.J.J. Dusink	G. Wielink	U.I.C. Wild	M. ten Hoonte
Gegevens 2021				
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functie vervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/7 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	8.000	8.000	8.000	4.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.900	20.900	20.900	10.536
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	8.000	8.000	8.000	4.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2020				
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	n.v.t.
Aanvang en einde functie vervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	n.v.t.
Bezoldiging				
Bezoldiging	8.000	8.000	8.000	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.100	20.100	20.100	

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Onder de WNT geldt tevens een publicatieverplichting voor overige functionarissen (niet zijnde topfunctionarissen) die de WNT-norm overschrijden. Naast de in de voorgaande tabellen vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2021 een bezoldiging hebben ontvangen boven het individueel toepasselijke drempelbedrag.



8.10 Enkelvoudige balans per 31 december 2021

Na verwerking voorstel resultaatbestemming

(Bedragen x € 1.000)		31 december 2021	31 december 2020
Vaste activa			
1.2	Materiële vaste activa	136.064	138.525
		136.064	138.525
Vlottende activa			
1.4	Voorraden	87	93
1.5	Vorderingen	2.468	2.806
1.7	Liquide middelen	56.991	47.437
		59.546	50.336
		195.610	188.861
2.1	Eigen vermogen	110.012	101.795
2.2	Voorzieningen	7.744	7.777
2.3	Langlopende schulden	51.744	53.592
2.4	Kortlopende schulden	26.110	25.697
		195.610	188.861

Naar aanleiding van de stelselwijziging (zie paragraaf 8.4) is de post materiële vaste activa in de vergelijkende cijfers 2020 gewijzigd van € 143,3 miljoen naar € 138,5 miljoen.



8.11 Enkelvoudige staat van baten en lasten 2021

(Bedragen x € 1.000)		2021	Begroting 2021	2020
Baten				
3.1	Rijksbijdragen	152.858	141.765	136.708
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	-	-	-
3.3	College-, cursus-, les-, en examengelden	2.186	2.535	2.592
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.937	2.756	2.917
3.5	Overige baten	4.115	4.603	3.710
Totaal baten		162.096	151.659	145.927
Lasten				
4.1	Personeelslasten	116.693	115.856	105.036
4.2	Afschrijvingen	10.858	10.426	10.846
4.3	Huisvestingslasten	6.965	8.838	6.620
4.4	Overige lasten	19.181	20.206	16.634
Totaal lasten		153.697	155.326	139.136
Saldo baten en lasten		8.399	-3.667	6.791
5	Financiële baten en lasten	-182	-147	-9.638
Resultaat		8.217	-3.814	-2.847
6	Belastingen	-	-	-
Nettoresultaat		8.217	-3.814	-2.847

De afschrijvingskosten zijn vanwege de stelselwijziging in de vergelijkende cijfers 2020 verhoogd van € 9,7 miljoen naar € 10,8 miljoen, vooral toe te wijzen aan gebouwen. Huisvestingslasten zijn hierdoor in de vergelijkende cijfers 2020 gedaald, van € 8,5 miljoen naar € 6,6 miljoen. Dit als gevolg van het niet opnemen van de dotatie aan de onderhoudsvoorziening en het deels wel activeren van groot onderhoud in de cijfers van 2020.

8.12 Toelichting op de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Voor deze grondslagen wordt verwezen naar [paragraaf 8.4](#).

1.2 Materiële vaste activa

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2021	31 december 2020
Gebouwen	114.486	117.915
Terreinen	8.875	8.929
Inventaris en apparatuur	12.703	11.681
Subtotaal vorderingen	136.064	138.525

1.5 Vorderingen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2021	31 december 2020
Debiteuren	703	671
Vorderingen op personeel	3	-
Vorderingen op studenten / deelnemers / cursisten	414	425
Vorderingen op andere deelnemingen	-34	50
Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	-
Voorziening oninbaarheid	-28	-27
Subtotaal vorderingen	1.058	1.119
Vooruitbetaalde kosten	826	858
Te ontvangen interest	-	-
Overlopende activa overig	584	829
Subtotaal overlopende activa	1.410	1.687
Totaal Vorderingen	2.468	2.806

1.7 Liquide middelen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2021	31 december 2020
Kasmiddelen	6	1
Rekening-courant tegoed Schatkistbankieren	56.985	47.436
Totaal liquide middelen	56.991	47.437

2.1 Eigen vermogen

(Bedragen x € 1.000)	Algemene reserve	Bestemmingsreserve		Totaal
		Publiek	Privaat	
Verloop 2021				
Stand per 1 januari 2021	79.704	21.618	474	101.795
Resultaatverdeling	-	8.217	-	8.217
Overige mutaties	-	-	-	-
Stand per 31 december 2021	79.704	29.835	474	110.012

Het verschil tussen het geconsolideerde en enkelvoudige eigen vermogen en resultaat bestaat volledig uit de algemene reserve en resultaat van Stichting Deltion Business. Voor de overige toelichtingen op het eigen vermogen wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening. Door de retrospectieve toepassing van de componentenmethode, is de algemene reserve per 1 januari 2021 in deze jaarrekening verhoogd van € 78,9 miljoen naar € 79,7 miljoen.

2.4 Kortlopende schulden

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2021	31 december 2020
Schulden aan ministerie van Financiën	1.848	1.848
Schulden aan groepsmaatschappijen	34	185
Crediteuren	2.557	2.303
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.862	4.416
Pensioenen	1.559	1.321
Overige kortlopende schulden	-	-
Subtotaal kortlopende schulden	10.860	10.073
Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	708	1.359
Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	7.567	8.220
Vooruit ontvangen bedragen	860	720
Vakantiegeld en vakantiedagen	3.555	3.219
Te betalen interest	73	75
Overige overlopende passiva	2.487	2.031
Subtotaal overlopende passiva	15.250	15.624
Totaal kortlopende schulden	26.110	25.697

8.13 Toelichting op de onderscheiden posten van de enkelvoudige staat van baten en lasten

3.4 Baten werk in opdracht van derden

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2021	Begroting 2021	2020
Overige baten in opdracht van derden	2.937	2.756	2.917
Totaal baten werk in opdracht van derden	2.937	2.756	2.917

3.5 Overige baten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2021	Begroting 2021	2020
Deelnemersbijdragen	601	1.120	648
Verkoop (onderwijs)materialen	595	627	493
Detachering personeel	2.228	2.043	1.828
Overige	691	813	741
Totaal overige baten	4.115	4.603	3.710

4.1 Personeelslasten

Gemiddeld had Deltion over 2021 circa 1.408 fte in dienst. Inclusief personeel niet in loondienst bedroeg het gemiddeld aantal fte in 2021 in het totaal 1.458 fte. In 2020 was het aantal fte gemiddeld in dienst en niet in loondienst 1.312 fte respectievelijk 1.353 fte.

4.2 Afschrijvingen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2021	Begroting 2021	2020
Gebouwen en terreinen	7.193	6.171	7.258
Inventaris en apparatuur	3.665	4.255	3.588
Totaal afschrijvingen	10.858	10.426	10.846

Als gevolg van de stelselwijziging (zie paragraaf 8.4) zijn de cijfers 2020 aangepast. De afschrijvingen op gebouwen in 2020 waren groot € 6,1 miljoen. Door de stelselwijziging is het bedrag aangepast naar € 7,3 miljoen.

8.14 Vaststelling en goedkeuring

Bestemming van het resultaat over boekjaar 2021

In de toelichting op het geconsolideerde eigen vermogen is de resultaatverdeling over boekjaar 2021 verantwoord.

Gebeurtenissen na balansdatum

Covid-19 en de voorgeschreven maatregelen hebben ook begin 2022 nog impact gehad op de wijze waarop wij onderwijs konden vormgeven. Daarbij heeft Deltion zich zo goed als mogelijk aan het overheidsbeleid en de richtlijnen vanuit de MBO Raad gehouden, rekening houdend met de behoefte van de student. Hoewel de algehele impact van de pandemie - ook voor Deltion - groot is geweest, is de financiële impact op Deltion tot op heden beperkt. Er is geen sprake van materiële onzekerheid omtrent de continuïteit.

Vaststelling en ondertekening door CvB

Het CvB van Stichting Deltion College heeft de jaarrekening 2021 op 20 juni 2022 opgemaakt en vastgesteld.

Mevrouw drs. T. Koster

Voorzitter

De heer ing. W. Beun

Lid

Goedkeuren en ondertekening jaarrekening door RvT

De RvT van Stichting Deltion College heeft de jaarrekening 2021 in haar vergadering van 20 juni 2022 goedgekeurd.

De heer drs. R.A. Kip

Voorzitter

Mevrouw mr. M. ten Hoonte

Vicevoorzitter

De heer N.L.J.J. Dusink

Lid

De heer drs. G. Wielink

Lid

Mevrouw drs. U.I.C. Wild

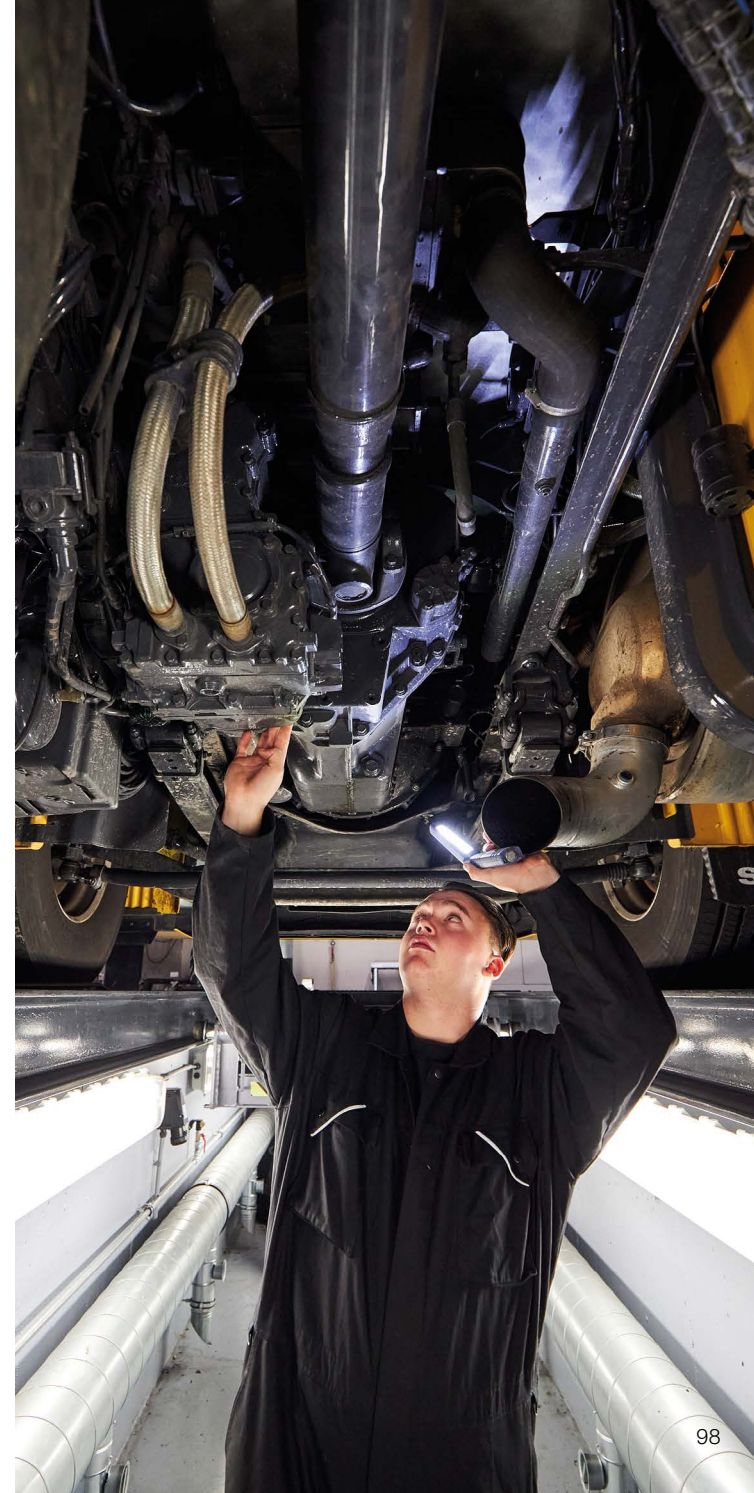
Lid

Mevrouw A. Reinders - van der Galiën MBA

Lid

De heer J. Schagen

Lid



9 OVERIGE GEGEVENS

9.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten van Stichting Deltion College zijn geen bepalingen opgenomen over de bestemming van het resultaat.

Ingevolge de *Wet educatie en beroepsonderwijs* (WEB) wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserve van de instelling.

9.2 Gegevens over de rechtspersoon

Naam instelling	Stichting Deltion College
Adres	Mozartlaan 15
Postadres	Postbus 565
Postcode/plaats	8000 AN Zwolle
Telefoon	(038) 850 30 00
E-mail	info@deltion.nl
Website	www.deltion.nl
KvK-nummer	41025416
Bestuursnummer	40844
Contactpersoon	De heer drs. G.J. Kreder
Functie	Directeur Financiën & Control

Overzicht scholen die vallen onder het bestuursnummer:

Naam	Deltion College
Brinnummer	25PJ
Sector	BVE

9.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van Stichting Deltion College

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting Deltion College te Zwolle gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Deltion College op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de *Regeling jaarverslaggeving onderwijs*;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het *Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021*.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2021;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het *Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021* vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Deltion College, zoals vereist in de *Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten* (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de *Verordening gedrags- en beroepsregels accountants* (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de *Regeling jaarverslaggeving onderwijs* en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het *Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021* is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de *Regeling jaarverslaggeving onderwijs*, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het *Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021* en de *Nederlandse Standaard 720*. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de *Regeling jaarverslaggeving onderwijs* en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het *Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021*.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de *Regeling jaarverslaggeving onderwijs*. Het College van Bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het *Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021*.

In dit kader is het College van Bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het College van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het College van Bestuur afwijken of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het College van Bestuur de jaarrekening

opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het College van Bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het College van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Groningen, 20 juni 2022

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door

B. Scholts MSc RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's:
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat al gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

10 BIJLAGEN

10.1 Hoofd- en nevenfuncties op bestuurlijk en toezichthoudend niveau in 2021

College van Bestuur

De heer ing. W. (Bert) Beun

- Voorzitter bestuur Deltion College
- Voorzitter bestuur Stichting Deltion Business

Nevenfuncties:

- Bestuurslid MBO Raad
- Voorzitter Raad van Commissarissen Rabobank IJsseldelta
- Voorzitter Raad van Commissarissen Wadinko
- Lid Raad van Advies Tiem
- Bestuurslid Coöperatie MBO Voorzieningen

Mevrouw drs. T. (Thea) Koster

- Lid bestuur Deltion College
- Lid bestuur Stichting Deltion Business

Nevenfuncties:

- Voorzitter Techniekpact
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Flo & Gro
- Lid Raad van Toezicht Zwolse Theaters

Raad van Toezicht

De heer drs. R.A. (Roland) Kip

- Algemeen directeur Stichting IZZ/IZZ B.V.

Nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Toezicht Deltion College
- Lid Raad van Toezicht Proeftuin Zwaagdijk/Vertify
- Onafhankelijk voorzitter: CAO DSM Nederland 2022 (start december 2021)
- Extern lid auditcommissie van SBB Zoetermeer
- Lid Toetsingscommissie (vicevoorzitter) Bestuur FNV (tot maart 2021)
- Lid Comité van Aanbeveling, Stichting Aylien
- Adviseur Provincie Drenthe, zelfevaluatie en advies Governance Regionaal Landschap Drents-Friese Grensstreek (mei-december 2021)

De heer A.W. (Andries) van Daalen

Nevenfuncties:

- Vicevoorzitter Raad van Toezicht Deltion College
- Voorzitter van de Koninklijke Vereniging Warmbloed Paardenstamboek Nederland (KWPN)
- Voorzitter Stichting Holland Horse Foundation
- Voorzitter Stichting Huisvesting van de Koninklijke Vereniging Warmbloed Paardenstamboek Nederland (KWPN)
- Voorzitter Stichting Vrienden van het KWPN

- Voorzitter Stichting ZwolleFonds
- Bestuurder Stichting Wereld Kampioenschappen Jonge Dressuurpaarden
- Bestuurder Stichting Sectorraad Paarden
- Bestuurder Vrienden van de Voedselbank Dalfsen-Nieuwleusen

De heer drs. J.R. (Joan Roelof) Janssens (tot 1 juli 2021)

- Algemeen directeur/bestuurder IVA Business School

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College
- Lid Landelijk Platform Raden van Toezicht mbo-instellingen
- Penningmeester Bestuur CDA afdeling Renkum

Mevrouw drs. M. (Marlijn) Lenselink

- Bestuurder Hartekamp Groep

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College
- Lid bestuur Samen voor Betere Zorg (VBZ-KAM)

De heer N.L.J.J. (Nic) Dusink

- Gemeentesecretaris/directeur Gemeente Brummen (per 01-06-2021)

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College

Mevrouw drs. U.I.C. (Ulrike) Wild

- Director educational innovation/Programme Director Flexibilization, Wageningen University & Research

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College
- Aanvoerder van de zone Flexibilisering van het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT

De heer drs. G. (Gerrit) Wielink

- Interim-bestuurder
- Eigenaar Wielink Interim & Advies 25/7

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College

Mevrouw mr. M. (Marjolein) ten Hoonte (per 1 juli 2021)

- Directeur arbeidsmarkt en MVO Randstad Groep Nederland

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College
- Bestuurslid Stichting Management Studies
- Commissie arbeidsmarkt politiek VNO/NCW
- Voorzitter Nederlands Genootschap voor Sociale Zekerheid
- Lid Raad van Toezicht Verwey Jonker Instituut
- Lid commissie Macrodoelmatigheid MBO (CMMBO)
- Lid commissie Werken in de Zorg
- Lid Raad van Toezicht Cinop

Mevrouw A. (Aukje) Reinders-van der Galiën MBA (per 1 januari 2022)

- Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Coloriet

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College
- Lid Raad van Toezicht ZINN te Haren
- Lid Raad van Toezicht Zorggroep Drenthe te Assen

De heer J. (Jonathan) Schagen (per 1 januari 2022)

- Algemeen directeur Schagen Groep B.V.

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College
- Lid Raad van Toezicht Kennispoort te Zwolle
- Lid Raad van Commissarissen AGAR Holding Hengelo
- Bestuurslid Ronald McDonald Huis te Zwolle





10.2 Samenstelling RvT

Tabel 10.1 geeft een overzicht van de commissies waarin de leden van de RvT actief waren in 2021, te weten de auditcommissie (AC), commissie interne organisatieontwikkeling (IOO), onderwijscommissie (OW) en remuneratiecommissie (RE). Ook staan de begin- en einddatum van de benoemingen en de eventuele mogelijkheid tot herbenoeming vermeld.

	Functie in de RvT	Commissies				Datum initiële benoeming	Einddatum huidige benoeming	Herbenoembaar
		AC	IOO	OW	RE			
R.A. Kip	Voorzitter		Lid	Lid	Vz.	1-10-2019	30-9-2023	Ja
A.W. van Daalen	Vicevoorzitter	Vz.			Lid	1-1-2014	31-12-2021	Nee
N.L.J.J. Dusink	Lid		Vz.			1-1-2019	31-12-2022	Ja
M. ten Hoonte	Lid			Lid	Lid	1-7-2021	30-6-2025	Ja
J.R. Janssens	Lid			Lid	Lid	1-5-2016	30-6-2021	Nee
M. Lenselink	Lid		Lid	Vz.		1-1-2014	31-12-2021	Nee
G. Wielink	Lid	Lid				1-1-2020	31-12-2023	Ja
U. Wild	Lid			Lid		1-1-2020	31-12-2023	Ja

Tabel 10.1 Overzicht functies RvT-leden, commissies en benoemingstermijnen

10.3 Samenstelling or

- Peter Vierhout (voorzitter)
- Anton Fakkert (secretaris)
- Herman Lakerveld (vicevoorzitter)
- Pascal Barneveld
- Luitsen Madhuizen (tot 1 september en vanaf 1 november)
- Laura Pérez
- Gerda Reinders
- Berrie Schimmel
- Frank Schouwenburg
- Robbert Schutter
- Ger Veldthuis
- Robert Wisman
- Yvonne Nijmeijer (vanaf 1 september 2021)
- Eric Post (vanaf 1 september 2021)
- Andries Knol (vanaf 1 september 2021, tot 1 november 2021)
- Lilian Kouwenhoven (tot 1 maart 2021)
- Arend Kok (tot 1 april 2021)
- Mandy Raamsman (tot 1 september 2021)
- Judith Stegeman (ambtelijk secretaris)

10.4 Samenstelling sr

- Jan-Willem Beckmann (voorzitter, tot maart 2021)
- Morris Akkerman (voorzitter, vanaf maart 2021)
- Maarten Visser (vicevoorzitter, tot maart 2021)
- Noah van den Berg (vicevoorzitter, vanaf maart 2021)
- Thijs Wezenberg (secretaris, tot maart 2021)
- Friso Overbekking (secretaris, vanaf maart 2021)
- Lars Kluinhaar (penningmeester, tot maart 2021, vervolgens lid)
- Renalde Plomp (penningmeester, vanaf maart 2021)
- Ferris van de Wetering (vanaf november 2021)
- Angela Franken (vanaf november 2021)
- Amy Bruinsma (vanaf november 2021)
- Sarah Attaqui (vanaf november 2021)
- Mike Naber (vanaf november 2021)
- Larissa Jonkman (vanaf november 2021)
- Hannah van Schaik (tot maart 2021)

10.5 Deltion kwaliteitsagenda 2020-2021

REALISATIE EN VOORTGANG 2021



INHOUDSOPGAVE

Speerpunt 1: Jongeren en (jong)volwassenen in een kwetsbare positie

Thema 1:	Voortijdige schoolverlaters (vsv)	p. 109
Thema 2:	Doorstroom en arbeidsmarktperspectief niveau 2	p. 112
Thema 3:	Ontwikkeling naar passend onderwijs	p. 114

Speerpunt 2: Gelijke kansen in het onderwijs

Thema 4:	Flankerend onderwijs (hernoemd naar Generieke vakken)	p. 116
Thema 5:	Loopbaanbegeleiding (LOB)	p. 119
Thema 6:	Meer aandacht voor inclusiviteit en diversiteit	p. 121

Speerpunt 3: Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst

Thema 7:	Beroepspraktijkvorming (bpv)	p. 123
Thema 8:	Aansluiting onderwijs op de arbeidsmarkt	p. 125
Thema 9:	Excellentie	p. 127
Thema 10:	Internationalisering	p. 129

Speerpunt 4: Leven Lang Ontwikkelen

Thema 11:	Regionale samenwerking Leven Lang Ontwikkelen (LLO) in Zw4lse	p. 132
Thema 12:	Bij-, her- en nascholing volwassenen	p. 133
Thema 13:	Certificaten	p. 134
Thema 14:	Alumni	p. 135

Speerpunt 5: School als lerende en wendbare organisatie

Thema 15:	Continu verbeteren en professionaliseren	p. 136
Thema 16:	Vitaliteit	p. 138

Leeswijzer

In deze bijlage beschrijven we de voortgang op de maatregelen en doelstellingen per thema uit de Kwaliteitsagenda. Daarbij lichten we achtereenvolgens toe:

- onze ambitie op het betreffende thema voor 2022;
- de doelstellingen per thema;
- de beschrijving van de nulsituatie uit 2019;
- de eventuele meetbare resultaten op de desbetreffende doelstelling in 2021;
- de voortgang op de diverse maatregelen (zie legenda hiernaast);
- de merkbare en meetbare effecten van de diverse maatregelen.

Tot slot reflecteren we op elke doelstelling waar in 2021 een verandering in status is opgetreden. En we kijken vooruit op 2022.

Legenda

	niet gerealiseerd
	beperkt gerealiseerd
	grotendeels gerealiseerd
	gerealiseerd

Speerpunt 1: Jongeren en (jong-) volwassenen in een kwetsbare positie

Thema 1. Voortijdige schoolverlaters (vsv)

Onze ambitie voor 2022

We werken bij Deltion volgens het principe 'wij sluiten allen in'.

Daaruit volgt de verantwoordelijkheid om alle studenten zo optimaal mogelijk te ondersteunen en te begeleiden in hun studie. Wij willen het aantal voortijdige schoolverlaters (vsv) zoveel mogelijk beperken en meten onze voortgang en prestatie aan de hand van de landelijk vastgestelde normen. Ons doel is de landelijke vsv-streefcijfers te behalen.

niet gerealiseerd

beperkt gerealiseerd

grotendeels gerealiseerd

gerealiseerd

Waar staan we december 2021?

Doelstelling 2022

1. Alle Deltion-opleidingen hebben als doel de streefcijfers te behalen die landelijk zijn gesteld, om een evenredige bijdrage te kunnen leveren aan de landelijke doelstelling van minder dan 20.000 vsv-ers.

Nulsituatie 2019 en meetbaar resultaat 2021

	2018-2019			2019-2020			2020-2021 (voorlopige cijfers)		
Niveau	vsv % Deltion	vsv % landelijk	vsv % norm	vsv % Deltion	vsv % landelijk	vsv % norm	vsv % Deltion	vsv % landelijk	vsv % norm
1	23,35	23,26	26,40	20,00	20,66	26,20	24,29	21,58	22,80
2	9,20	10,12	8,60	7,97	8,64	8,45	8,09	8,92	9,71
3	4,56	4,21	3,20	3,57	3,75	3,10	4,19	4,16	3,99
4	3,69	3,52	2,70	3,03	2,95	2,55	3,56	3,29	3,34
vavo	8,10	10,28	n.v.t.	8,10	9,18	n.v.t.	10,86	10,22	n.v.t.
				Resultaten					
Maatregelen 2019-2020				2021	2020	Meetbaar/merkbaar			
a. De maatregelen/interventies uit het lopend Deltion-kwaliteitsplan evalueren, waar nodig aanpassen/aanscherpen en continueren.						Afgerond in 2020.			

Toelichting, reflectie en vooruitblik

In de tabel is af te lezen dat op basis van de voorlopige cijfers van 2020-2021 alleen niveau 2 onder de landelijke norm scoort. Met name op niveau 1 is sprake van een voor ons onverklaarbare toename ten opzichte van vorig schooljaar. Van die toename is, hoewel in iets mindere mate, ook op landelijk niveau sprake. Op niveau 3 en 4 overschrijden wij opnieuw de landelijke norm, maar daar zien we het verschil wel kleiner worden. Bovendien blijven we op beide niveaus onder de vsv-scores van schooljaar 2018-2019. In 2022 voeren we een analyse uit van met name de niveau 1 vsv-cijfers om op basis daarvan waar mogelijk te interveniëren.

Voor het verduurzamen van de inzet van het DJT na 2022 stelt de gemeente Zwolle samen met vijf gemeenten in de regio IJssel-Vecht een ambtelijke notitie op. Deze ambtelijke notitie dient als gespreksnotitie voor het bestuurlijke RMC-overleg van de regio IJssel-Vecht begin maart 2022. Dat gaat over mogelijke scenario's om het DJT verder te verduurzamen. Parallel aan dit regionale gemeentelijke traject gaat ook binnen het Deltion College een soortgelijk traject van start. Het is uiteindelijk de bedoeling dat eind 2022 helder is op welke wijze het DJT het best kan worden voortgezet (**maatregelen b, c, d en e**).

 niet gerealiseerd	 beperkt gerealiseerd	 grotendeels gerealiseerd	 gerealiseerd
b. Het Deltion Jongeren Team (DJT) niveaus 1 en 2 continueren, in samenwerking met gemeente Zwolle en partners.			DJT begeleidde in het schooljaar 2020-2021 209 studenten van niveau 1 en 2.
c. De inzet van het DJT voor niveau 3 en 4 verkennen en starten met pilots.			• In het schooljaar 2018-2019 is de inzet van DJT uitgerold in 30 teams; • DJT begeleidde in het schooljaar 2020-2021 546 studenten van niveau 3 en 4; • De expertise DJT is uitgebreid met externe partners. • Uit evaluaties komt naar voren dat: - studenten positief zijn over het DJT. Dat geldt met name op het vlak van welzijn, maar ook ten aanzien van motivatie, plannen, aanwezigheid en betrokkenheid; - leraren een positieve bijdrage aan de persoonlijke groei van studenten zien; - partnerorganisaties de mogelijkheid tot vroegsignalering en de korte lijntjes met de school waarderen.
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
d. De integratie van het schoolmaatschappelijk in het DJT uitwerken.			De integratie van het schoolmaatschappelijk werk in het DJT is succesvol gerealiseerd.
e. Het sluitend laagdrempelig vangnet verbeteren door de samenwerking te versterken met partners.			Het DJT zorgt op studentniveau ook voor de verbinding met de (regio)gemeenten, bijvoorbeeld in het jongerenwerk, het sociaal wijkteam, Leerplicht/RMC en in de verslavingszorg.

Toelichting, reflectie en vooruitblik (vervolg)

Voor de aanmelding van studenten voor het schooljaar 2022-2023 (vanaf 1 oktober 2021) is afgesproken dat het Paspoort voor Succes (PvS) alle bestaande opleidingsspecifieke intakeformulieren vervangt. Zo start iedere student op Deltion met een vergelijkbaar loopbaandossier. Vanaf 1 oktober 2021 (start van het nieuwe instroomseizoen) vinden alle voorbereidingen voor deze ontwikkeling plaats. Opnieuw zijn verschillende opleidingen benaderd voor het uitvoeren van een pilot. Bij de evaluatie van het PvS kwam naar voren dat het formulier niet passend is voor studenten die een BBL-opleiding volgen en/of ouder zijn dan 23 jaar. Samen met enkele opleidingen die vooral onderwijs bieden aan volwassenen of BBL-studenten, maken we in 2022 een variant van het huidige PvS die geschikt is voor deze twee doelgroepen (**maatregel f**).

De Entree-opleidingen van Landstede MBO en het Deltion College voeren de Start.route (**maatregel i**) uit in samenwerking met een groot aantal partners (werkgevers en overheidsinstellingen). De in de tabel vermelde studentenaantallen zijn afkomstig van beide Entree-opleidingen. Het onderdeel doorleerdoorwerkcoach van het project wordt in 2022 breder uitgetest binnen Deltion (opleidingen op niveau 2, 3 en 4), met name bij de overgang naar werk.

	 niet gerealiseerd	 beperkt gerealiseerd	 grotendeels gerealiseerd	 gerealiseerd
f. (Regionale) initiatieven ontwikkelen met het voorliggend onderwijs, sociaal domein gemeenten en Leerplicht/RMC.				- In het schooljaar 2020-2021 vulden 865 aspirant-studenten het Paspoort voor Succes (PvS) in en uploaden ze dat bij hun aanmelding; - In de pilot bij de opleiding Pedagogisch Werk vulden alle 280 aspirant-studenten een PvS in. De ervaringen daar zijn: - Een completer beeld van de student en zijn/haar kwaliteiten; - Het PvS vormt een goede basis voor LOB.
g. Uitwerken van de aanbevelingen uit de evaluatie <i>Pilot kwalitatieve verzuimmelding</i> om de verzuimaanpak te verbeteren.				De aanbevelingen uit de evaluatie van de <i>Pilot kwalitatieve verzuimmelding</i> zijn inmiddels onderdeel van het bestaande verzuimbeleid.
h. Uitwerken van de pilot <i>Laat ze niet los</i> in twee teams bij Deltion.				Deltion neemt opnieuw deel aan het vervolgproject: <i>Houd ze in het vizier!</i> De opleiding Sociaal Werk en het SSC zijn hierbij betrokken. Het project is in mei 2021 gestart en loopt door tot mei 2023.
i. Participeren in het regionaal project Start.route regio Zwolle.				Activiteiten uitgevoerd in 2021: - Inzet intake. Sluitende aanpak voor iedere student die dat nodig heeft; - Pilot hybride onderwijs. Die is gestart bij drie partners, 13 studenten namen deel; - Inzet Harrie-trainingen bij werkgevers in de regio Zwolle; - Pilot met de sollicitatie-app Hiretime. Die is ingezet bij 70 studenten en kende een vervolg waarin aandacht is voor de meerwaarde richting werkgevers; - De doorleer-doorwerkcoaches zijn gestart met het begeleiden van 115 studenten.

Thema 2. Doorstroom en arbeidsmarktperspectief niveau 2

Onze ambitie voor 2022

In 2022 wil Deltion College een goed aanbod hebben van niveau 2 opleidingen. Zo realiseren we een palet van niveau 2 opleidingen dat aansluit bij de vraag vanuit de arbeidsmarkt en past bij de onderwijsvisie van het Deltion College. We willen hiermee extra investeren in een duurzame uitstroom naar werk, waarbij de niveau 2 werknemer ook in zijn of haar latere loopbaan in staat is om aan het werk te blijven. In de doorstroom naar een vervolgopleiding willen we extra investeren in een goede aansluiting bij deze vervolgopleiding, zodat de kans op een succesvolle afronding van de vervolgopleiding groter is.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

In 2021 zetten we vanuit de basis die in 2020 gelegd is onze vervolgstappen. Na een eerste evaluatie van ons opleidingsportfolio op basis van SBB-cijfers hebben we besloten de analyse te verrijken met andere data. Zoals de inzichten uit het UWV-onderzoek naar de arbeidsmarktpositie van studenten op niveau 2 en de regionale arbeidsmarktdata van het UWV. Daarnaast vroegen we BMC Randstad om de regionale arbeidsmarktvrage op dit niveau in kaart te brengen op basis van gevraagde skills in vacatures. Zo kregen we niet alleen inzicht in de kans-op-werk van de verschillende opleidingen, maar ook in de gevraagde skills, ontwikkelingen en de samenhang tussen beroepen. We hebben dus niet alleen ons huidige portfolio van niveau 2 opleidingen geëvalueerd, maar zijn een stapje verder gegaan door de regionale

* Bron: DUO Kwaliteitsafspraken dataset 2021

** Definitie: Gediplomeerde schoolverlaters die op 1 oktober 2019 werkzaam zijn als werknemer (meer dan 12 uur per week)

Waar staan we december 2021?

Doelstelling 2022								
- Werken aan het verbeteren van het arbeidsmarktperspectief van studenten met een opleiding op niveau 2, door in 2022 een mix van opleidingen op niveau 2 aan te bieden. Die mix bestaat uit gerichte, (deel)sectorgeoriënteerde en brede opleidingen. - Eraan bijdragen dat het percentage studenten dat doorstroomt naar een opleiding op niveau 3 of naar werk, gelijk blijft of stijgt ten opzichte van 2018.								
Nulsituatie 2019 en meetbaar resultaat 2021								
In 2018 bestond het portfolio van niveau 2 opleidingen uit 51 gerichte opleidingen, één sector-georiënteerde en één brede opleiding. In het schooljaar 2016 -2017 haalden 1.048 studenten op niveau 2 hun diploma, waarvan 424 studenten op niveau 3 of 4 doorstudeerden. Kortom, zo'n 40% van de afgestudeerden op niveau 2 studeert intern door op niveau 3 of 4.								
Interne doorstroom niveau 2 studenten:								
	2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022	
	Aantal	Aandeel	Aantal	Aandeel	Aantal	Aandeel	Aantal	Aandeel
Doorstroom studenten niveau 2 naar niveau 3	369	39,0%	363	36,9%	398	34,3%	366	33,1%
Doorstroom studenten niveau 2 naar niveau 4	18	1,9%	63	6,4%	102	8,8%	115	10,4%
Totale doorstroom studenten niveau 2	387	40,9%	426	43,2%	500	43,1%	481	43,5%
Totaal aantal niveau 2 gediplomeerden	947		985		1.159		1105	
Arbeidsmarktpositie 1 okt*:								
	Totaal gediplomeerden schoolverlaters		Werknemer** op 1 okt (aantal)		Werknemer op 1 okt (aandeel)			
2018 (in 2017-2018 gediplomeerd)	350		290		83%			
2019 (in 2018-2019 gediplomeerd)	370		310		93%			
2020 (in 2019-2020 gediplomeerd)	Data in mei 2022							
2021 (in 2020-2021 gediplomeerd)	Data in mei 2023							

arbeidsmarkt verder te verkennen. Dit geeft ons een breder perspectief op het vraagstuk. Deze input helpt ons bij toekomstige ontwikkelingen en innovaties ten aanzien van ons niveau 2 portfolio. Mogelijkheden voor samenwerking en verbreding zijn inzichtelijk, maar ook de vraag naar specifieke kennis en skills komt in sommige sectoren duidelijk(er) naar voren. Komend jaar onderzoeken we de mogelijkheden voor nauwere samenwerking tussen dienstverlenende beroepen in het kader van een mogelijk nieuw sectordoorsnijdend dossier op dit gebied (**maatregelen a, b, c en d**).

De interne doorstroom van niveau 2 naar niveau 3 of 4 is weer iets gestegen ten opzichte van het vorige jaar. De totale doorstroom steeg van 43,1% naar 43,5%. Opvallend hierin is dat de doorstroom van niveau 2 naar niveau 4 groeide van 8,8% naar 10,4% en het de doorstroom naar niveau 3 daalde met 1,2% van 33,4% naar 33,1% (**maatregel e**).

Het perspectief van studenten op niveau 2 is een complex vraagstuk. Het gaat niet alleen over het werkveld en het perspectief op werk. Het gaat ook over de vraag wat deze groep studenten nodig heeft voor succes. Afgelopen jaar hebben we hier in alle opleidingen aandacht aan besteed, onder andere met sessies over pedagogisch klimaat (samen met het practoraat van het ROC van Twente) en over doorstroom. Daarnaast ontstaat in/door dit netwerk steeds meer dialoog en samenwerking tussen verschillende opleidingen en teams (**maatregel f**).

In 2022 zetten we, op basis van het portfolioadvies, verdere stappen in de samenwerking over opleidingen heen. We zullen adviseren op de mogelijkheden voor nauwere samenwerking en gezamenlijke ontwikkeling in het kader van een mogelijk nieuw sectordoorsnijdend dossier Dienstverlening. Daarnaast gaan we werken aan het verduurzamen van het ontstane leernetwerk.

	niet gerealiseerd	beperkt gerealiseerd	grotendeels gerealiseerd	gerealiseerd
	Resultaten			
Maatregelen 2019-2020	2021	2020	Meetbaar/merkbaar	
a. In 2019 de totale niveau 2 portefeuille evalueren om inzicht te krijgen in het arbeidsmarktperspectief.			Contextschets gemaakt waarin landelijke ontwikkelingen tegen de Deltionsituatie zijn afgezet. Het huidige portfolio is geëvalueerd en advies hierover is voorbereid.	
b. Positie in de opleidingenmix (gericht, (deel) sector, breed).				
c. Het huidige experiment <i>Brede niveau 2 opleiding</i> afronden en evalueren.				
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar	
d. Op basis van de resultaten een optimale mix van niveau 2 opleidingen inrichten voor het cohort 2020/2021.			Datagedreven vacatureonderzoek naar het regionaal arbeidsmarktperspectief niveau 2 door BMC.	
e. De opleidingenmix evalueren en daarbij ook doorstroom/instroom meten.			Zie data hierboven bij <i>Nulsituatie 2019</i> en <i>meetbaar resultaat 2021</i> .	
Aanvullende maatregelen				Meetbaar/merkbaar
f. Initiatieven niveau 2 in kaart gebracht en nieuwe interne verbindingen gelegd. Deze verbindingen verduurzamen in een Deltionbreed leernetwerk/kennissetwerk.				Deltion organiseerde brede sessies met opleidingsmanagers en (senior-)leraren over het pedagogisch klimaat (met het practoraat van ROC van Twente) en doorstroom.

Thema 3. Ontwikkeling naar passend onderwijs

Onze ambitie voor 2022

Deltion ontwikkelt passend onderwijs door naar passend onderwijs. Daarbij verleggen we het accent van de aangepaste begeleiding voor studenten met specifieke leerbehoeften naar het ontwikkelen van een meer inclusief onderwijsprogramma. Daarmee bedienen we zoveel mogelijk studenten optimaal. Hierbij kozen we voor een gezamenlijke en teambrede aanpak, waaraan onderwijsprofessionals en teams met ervaring in passend onderwijs een belangrijke bijdrage leveren. Waar nodig ondersteunen we teams op maat.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

Om met elkaar in gesprek te kunnen gaan, is het belangrijk dat de basis duidelijk is en de uitgangspunten voor iedereen helder zijn. Als we het hebben over passend onderwijs, dan is het nog niet voor iedereen duidelijk wat we daarmee bedoelen. Daarom is een praktische online module ontwikkeld, die de in 2020 geformuleerde richting meer concrete vorm en inhoud geeft.

Door de verschuiving naar passend onderwijs zien we dat de ondersteuningsvragen van onderwijsteams steeds breder worden. Die zijn in toenemende mate gericht op begeleiding van studenten in de groep. Daarmee verandert ook de rol van teamdeskundigen en contactpersonen passend onderwijs (cppo). De rol van teamdeskundigen is (opnieuw) vastgesteld. We bekijken de manier van ondersteuning vanuit het SSC in 2022 door de rol van de cppo te herijken en door de samenwerking tussen de verschillende werkgroepen binnen het SSC te herzien (**maatregel a**).



Waar staan we december 2021?

Doelstelling 2022			
1. Passend onderwijs krijgt in de komende vier jaar een prominente positie op de agenda van Deltion, onder andere door te investeren in de vakdeskundigheid van onze onderwijsprofessionals op dit specifieke gebied. 2. In 2022 is 50% van de leraren (bij)geschoold op het gebied van passend onderwijs. 3. In 2022 is het ondersteuningsprogramma voor studenten met een begeleidingsvraag uitgebreid en geëvalueerd.			
Nulsituatie 2019			
In 2018 is onder leiding van het Studenten SuccesCentrum (SSC) van Deltion de <i>Notitie naar passend onderwijs</i> opgesteld. Hierin beschrijven we verschillende scenario's voor de ontwikkeling naar passend onderwijs. In 2018 is het scholingsniveau van leraren op het thema zeer divers. De handicap of beperking van de student is veelal het uitgangspunt van de begeleiding.			
	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
a. Voorstel uitwerken waarin staat hoe passend onderwijs vorm krijgt binnen Deltion.			Afgerond in 2020.
b. Maatwerk en differentiatie bewerkstelligen in het scholingsaanbod voor onderwijsprofessionals en teamdeskundigen.			• Leergang Passend Onderwijs voor teamdeskundigen in 2021 (17 deelnemers); • In 2021-2022 zijn twee pilotteams gestart met De Transformatieve School.

Er is inmiddels een breed scholingsaanbod beschikbaar dat aangevuld wordt op grond van behoefte en de vraag. In 2022 breiden we ons aanbod uit met onder andere een teamscan pedagogisch klimaat en aanbod rond differentiëren (**maatregel b**).

Voor bij onze Entree-opleidingen is sterk ingezet op de pedagogische kant van onderwijs. In 2020 lag door de impact van corona op het onderwijs opnieuw de nadruk op het contact houden en in verbinding blijven met studenten. Het doorontwikkelen naar gepersonaliseerd leren is mede hierdoor gestagneerd. Deze ontwikkeling krijgt in 2022 dan ook een vervolg (**maatregelen c en d**).

Bij Entree werken we met groepsplannen waarin op drie niveaus de extra begeleiding is beschreven. Het begeleidingsniveau wordt vooraf vastgesteld door middel van een meting per student. Tijdens het schooljaar voeren we dezelfde meting nog twee keer uit om het effect te meten van de interventies die zijn ingezet. Indien nodig passen we de begeleiding aan. Op dit moment zetten we groepsplannen alleen in op basis van de executieve functies. Vanaf schooljaar 2022/2023 zetten we groepsplannen in op basis van zes thema's; niveauverschillen, cultuurverschillen, sociaal-emotionele problematiek, motivatie, presentie en executieve functies. De loopbaanoriëntatiebegeleider (LOB'er) zet één van de zes thema's in op basis van de grootste behoefte binnen de groep. We evalueren de nieuwe werkwijze op basis van zes thema's na het eerste semester. Op basis van deze evaluatie bepalen we in 2022 of we deze werkwijze breder inzetten binnen Deltion (**maatregel f**).

De werkgroep sociale veiligheid schreef een plan van aanpak waarin de behoefte aan een klankbordgroep als actie is opgenomen. We integreren het bestaande netwerk passend onderwijzen en pedagogisch klimaat hierin in 2022, samen met het netwerk diversiteit & inclusie, burgerschap en loopbaanbegeleiding geïntegreerd (**maatregel g**).

	 niet gerealiseerd	 beperkt gerealiseerd	 grotendeels gerealiseerd	 gerealiseerd
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar	
c. In 2019 starten met een pilot bij de Entree-opleidingen, waarin onderdelen van het gepersonaliseerd leren in de huidige onderwijs-methodiek/didactiek en pedagogiek van het Entree-onderwijs wordt toegepast.			De voorbereiding voor deze pilot is ingezet, maar de uitvoering heeft ook in 2021 vertraging opgelopen.	
d. In 2021 de pilot bij de Entree-opleidingen evalueren.			Zie hierboven.	
e. In 2022 de ontwikkeling naar passend onderwijzen evalueren, zowel binnen de onderwijsteams, als met studenten.				
f. In 2019-2020 initiatieven ontwikkelen om naast individuele extra begeleiding ook collectief, met een groepsplan, extra begeleiding aan te bieden.			Bij Entree wordt inmiddels gewerkt met groepsplannen. Bij overige opleidingen is in 2021 ingezet op 'de basis op orde' binnen het eigen team.	
Aanvullende maatregelen				Meetbaar/merkbaar
g. Starten van het Deltionbrede netwerk Passend Onderwijzen/Pedagogisch Klimaat.				• Organisatie van bijeenkomsten voor teamdeskundigen deels in samenwerking met het thema bpv, STIP en SCC; • Samen met de werkgroep sociale veiligheid zetten we een Deltionbrede klankbordgroep op die gaat over pedagogisch klimaat, veiligheid en socialisatie.

Speerpunt 2: Gelijke kansen in het onderwijs

Thema 4. Flankerend onderwijs (hernoemd naar Generieke vakken)

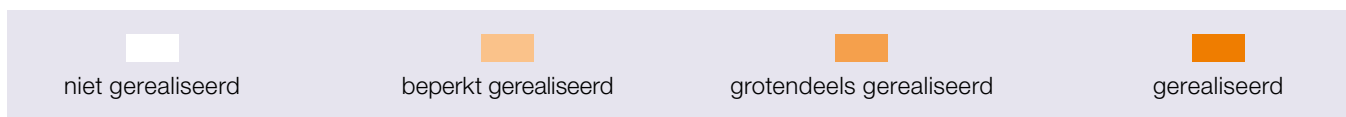
Onze ambitie voor 2022

Voor een goede doorstroom vo – mbo – hbo en overstap richting arbeidsmarkt werken we aan flankerend onderwijs: taal- en rekenvaardigheden en burgerschap. Dit zien wij als essentiële onderdelen van de funderende scholing en vorming. Ook investeren we in het ontwikkelen van kritisch denken en eigenaarschap, omdat deze vaardigheden essentieel zijn voor de doorstroom naar het hbo en/of de arbeidsmarkt.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

Ook in 2021 geven we in toenemende mate invulling aan onze visie op betekenisvol (taal)onderwijs (Schaafsma, 2017). Uit gesprekken met een vertegenwoordiging van onze leraren Nederlands blijkt dat dit op verschillende wijze wordt gerealiseerd. De integratie van burgerschap, Nederlands en lezen tot het vak BNL is één van de methodes die Deltion hiervoor gebruikt (**maatregel a en d**). Daarnaast houden we ook experimenten waarbij Nederlands geheel is geïntegreerd in beroepsvakken of in het modulair aangeboden onderwijs (**maatregel f**).

Helaas zagen we ook in 2021 dat het online onderwijs een remmende werking had op de inzet van vrij lezen door de opleidingen. Inmiddels is het vrij lezen zowel voor Nederlands als Engels weer meer geïntegreerd in het lesprogramma van diverse opleidingen. In samenwerking met het MICT houden we in maart 2022 de Deltion boekenweek om het vrij lezen weer vernieuwde impulsen te geven (**maatregel c**).



Waar staan we december 2021?

Doelstelling 2022			
1. We streven ernaar dat elke student tijdens de periode 2019-2022 op een juiste en passende wijze wordt onderwezen in Nederlands, Engels en rekenen. 2. We continueren het ondersteuningsprogramma voor studenten die het moeilijk hebben met de vakken Nederlands, Engels en rekenen. 3. Deltion streeft ernaar dat in 2022 minimaal 95% van de studenten die deelnemen aan Nederlands en Engels deze onderdelen succesvol afrondt.			
Nulsituatie 2019			
In 2018 slaagt meer dan 90% van de studenten voor de onderdelen Nederlands en Engels. Rekenen is voor veel studenten een struikelblok. Minder dan de helft van de studenten slaagt er bij dit onderdeel in om een voldoende te scoren.			
	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
a. Uitbreiden van de pilot bij twee opleidingen waarin we burgerschap, de Nederlandse taal en lezen als één discipline (BNL) benaderen.			Zie hieronder (maatregel d).
b. Het onderzoek instroom- en uitstroomresultaten Nederlands, rekenen en Engels vervolgen.			Doorgezet in vervolg onderzoek (zie maatregel g).
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
c. Doorgaan met vrij lezen om te werken aan de taalbasis van studenten.			Vrij lezen is een essentieel onderdeel bij de lessen Nederlands en inmiddels ook bij Engels.
d. Uitbreiden van de pilot bij tien opleidingen waarin we burgerschap, de Nederlandse taal en lezen als één discipline (BNL) benaderen.			BNL is bestendigd als één van de methoden om betekenisvol generiek onderwijs te verzorgen binnen Deltion.

Deltion heeft het ondersteuningsprogramma dat er al was (de JDA en de Taalklas) dankzij NPO-gelden nog verder uitgebreid met ondersteuningslessen in de vakantie door Vakantieschool Zwolle. Studenten kunnen zich hier vrijwillig voor aanmelden met hun leervraag. Daarnaast maakten we een begin met een digitale lesmaterialenbank waar studenten divers lesmateriaal kunnen gebruiken. In 2022 wordt dit verder uitgebreid **(maatregel e)**.

Ter voorbereiding op de nieuwe rekeneisen vanaf 1 augustus 2022, informeerden we alle leraren. Een aantal is reeds geschoold met een leergang voor rekenleraren in samenwerking met Deltion Academie en Hogeschool Windesheim. Ook formeerden we hiervoor een intervisiegroep van vijftien rekenleraren over de diverse colleges. Die fungeert als vraagbaak voor de overige rekencollega's. In maart 2022 wordt geëxperimenteerd met een pilot van de nieuwe rekenexamens **(maatregel g)**.

niet gerealiseerd	beperkt gerealiseerd	grotendeels gerealiseerd	gerealiseerd
e. Het ondersteuningsprogramma Nederlands, rekenen en Engels voortzetten.			Het ondersteuningsprogramma voor deze vakken is uitgebreid dankzij NPO-gelden: • Uitbreiding van Junior Deltion Academie (JDA); • Ondersteuningslessen in de vakantie (Vakantieschool Zwolle in samenwerking met Landstede MBO).
Aanvullende maatregelen			Meetbaar/merkbaar
f. Experimenten op gebied van betekenisvol (binnen de beroepscontext) taalonderwijs.			• Volledige integratie van generieke vakken binnen beroepsvakken bij de opleidingen Artiest, Verpleegkunde en Installeren; • Binnen verschillende opleidingsteams (onder andere Handel & Ondernemen en Hotel & Facility Management) bieden we Nederlands geïntegreerd aan binnen het modulair onderwijs.
g. Werken aan een nieuw referentiekader rekenen.			• De regiegroep rekenen stelde een rekenimplementatieplan op om te kunnen voldoen aan de nieuwe rekeneisen met ingang van 1 augustus 2022; • In maart 2022 start een pilot voor de nieuwe centrale rekenexamens.
h. Onderzoek naar de effecten van taalinterventies op de doorstroom en het studiesucces bij de doorstroom van Entree naar niveau 2.			Het onderzoek van ECBO loopt nog. Rapportage volgt in 2022.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

Met veel enthousiasme deden diverse collega's mee in de sessies *Visie op burgerschap*. In 2022 staat de professionalisering in het teken van de implementatie van de nieuw ontwikkelde visie (**maatregel k**) op burgerschap. In overleg met Bram Eidhof (en eventueel Windesheim) vullen we de masterclasses hiervoor in. In de meeste colleges zijn ook expertisegroepen burgerschap opgericht. De regiegroep onderhoudt intensief contact met deze expertisegroepen om de vertaalslag van Deltionbrede visie naar een teamvisie op burgerschap te maken (**maatregel h**).

De samenwerking met de provincie Overijssel en het ROC van Twente heeft concreet vorm gekregen in twee pijlers: educatief aanbod vergroten en de professionalisering van medewerkers van de provincie. Beide pijlers zijn in 2021 in voorbereiding geweest en gaan in 2022 concrete resultaten opleveren. Zo worden voor de eerste pijler een escaperoom project, een tiny houses project en een verkiezingsfestival ontwikkeld. De tweede pijler krijgt vorm door gastlessen en dialoogsessies met studenten. Vanuit Deltion is hierbij een aantal leden van de regiegroep burgerschap betrokken. Zij hebben de integratie van de te ontwikkelen onderdelen in het Deltion burgerschapsonderwijs als belangrijk aandachtspunt (**maatregel j**).

	 niet gerealiseerd	 beperkt gerealiseerd	 grotendeels gerealiseerd	 gerealiseerd
Doelstelling 2022				
4. Burgerschap krijgt in de komende vier jaar een prominente positie op de agenda van Deltion, onder andere door te investeren in het vakdeskundig maken van onze leraren op dit specifieke gebied. Minimaal 35 leraren burgerschap doen mee in het aanbod van deskundigheidsbevordering.				
Nulsituatie 2019				
De vakleraren burgerschap maakten in 2018 een Kaderdocument burgerschap waarin wordt beschreven hoe het vak integraal onderdeel uit kan maken van de diverse opleidingen op de vier dimensies van burgerschap. Daarin staat ook hoe Deltion scholing op dit onderwerp kan vormgeven.				
	Resultaten			
Maatregelen 2019-2020	2021	2020	Meetbaar/merkbaar	
i. Inzetten van een professionaliseringstraject voor leraren burgerschap: eerste groep is afgerond.			- Deltionvisie op burgerschap: 25 deelnemers; - Masterclass burgerschap: 6 deelnemers; - Workshop burgerschap: 12 deelnemers.	
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar	
j. Per burgerschapsdimensie (totaal vier) minimaal 1 Deltionbrede activiteit aanbieden.			<i>Week van het geld</i> (economische dimensie); - Het Regenboogfestival (sociaal-maatschappelijke dimensie + vitaal burgerschap); - Democratiefestival (in samenwerking met Prodemos, het ROC van Twente en Zadkine).	
k. In samenwerking met de provincie Overijssel en het ROC van Twente een onderwijsprogramma burgerschap ontwerpen.			Deltion startte met de uitvoering van het project, met twee pijlers Educatief Aanbod en Professionalisering van leraren en ambtenaren in diverse projecten.	
Aanvullende maatregelen			Meetbaar/merkbaar	
l. Ontwikkeling visie op burgerschapsonderwijs gestart.			Deltionvisie op burgerschapsonderwijs ontwikkeld.	

Thema 5. Loopbaanbegeleiding (LOB)

Onze ambitie voor 2022

Loopbaanontwikkeling en -begeleiding (LOB) van onze studenten richt zich op ondersteuning bij het ontwikkelen van hun professionele identiteit. Deze bestaat uit drie aspecten: de ontwikkeling van de student als persoon, als regisseur van de eigen ontwikkeling en als professional. In onze visie is het van groot belang dat iedere student zicht krijgt op zijn eigen leer- en ontwikkelvragen. We ondersteunen studenten bij vragen die onderdeel uitmaken van de identiteitsontwikkeling: wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik (zelfreflectie)? Hierdoor krijgt iedere student goed inzicht in eigen talenten, drijfveren en mogelijkheden en in nog te ontwikkelen vaardigheden en competenties. Daarmee kunnen studenten een weloverwogen keuze maken voor hun vervolgonderwijs of beroep.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

Deltion helpt studenten om zich voor te bereiden op een arbeidsmarkt die constant verandert. Dit vraagt van onderwijsteams om leersituaties te creëren waarin studenten kunnen oefenen met de flexibiliteit die de arbeidsmarkt vraagt. Het is een leerproces voor studenten om zichzelf te blijven en zichzelf te blijven ontwikkelen, om zo een plek op de arbeidsmarkt te krijgen en/of te behouden. In 2021 ontstonden met de NPO-gelden mogelijkheden om LOB te professionaliseren binnen Deltion, zodat het implementatieproces wordt versterkt en bevorderd.

In 2021 gingen alle teams op eigen wijze werken aan de implementatie en professionalisering van LOB, ondersteund door LOB-ambassadeurs en de contactpersonen van het Studenten SuccesCentrum. De doorontwikkeling van SLB naar LOB is dit jaar versterkt met de vaststelling van de naamsverandering van LOB binnen Deltion, waarbij LOB staat voor loopbaanoriëntatie- en begeleiding (**maatregel a en b**).

niet gerealiseerd

beperkt gerealiseerd

grotendeels gerealiseerd

gerealiseerd

Waar staan we december 2021?

Doelstellingen 2022

1. Tijdens hun studie ontwikkelen onze studenten zich in hun professionele identiteit.
2. In 2022 hebben we studieloopbaanbegeleiding doorontwikkeld naar loopbaanbegeleiding.
3. In 2022 werkt elke student aan zijn loopbaanontwikkeling en ontvangt daarbij ondersteuning.
4. Van 2020-2022 meten we jaarlijks de ontwikkeling van de professionele identiteit bij alle studenten: metingen in 2022 laten hierbij een positief effect zien.

Nulsituatie 2019

Studenten bij Deltion hebben in 2018 allemaal een studieloopbaanbegeleider, maar de begeleiding op het gebied van loopbaankeuzes en -voorbereiding is sterk afhankelijk van opleiding in kwestie.

	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
a. Uitwerken van onze visie en beleid met betrekking tot de transitie van studieloopbaanbegeleiding naar loopbaanbegeleiding.			• De naamsverandering van SLB naar LOB is na vaststelling in mei 2021, doorgevoerd per 1 augustus 2021. • LOB is in college- en teamplannen opgenomen.
b. Implementatieplan loopbaanbegeleiding opstellen.			

De professionalisering van LOB binnen Deltion vond plaats op diverse gebieden. Het Paspoort voor Succes (PvS) is de voorbereiding en een onderdeel van de intake bij opleidingen. Het geeft een uniform beeld van LOB vanuit vo-mbo-hbo. Opleidingen hebben zelf de keuze hoe zij het PvS inzetten ten behoeve van LOB. Daarnaast hebben diverse MT's de training *Richting en ruimte* gevolgd om de LOB-visie te vertalen naar wat nodig is voor implementatie binnen het onderwijs. Ook de LOB-ambassadeursgroep is geschoold tot LOB-schoolcoach. Daardoor kan de groep collega's coachen in het voeren van LOB-gesprekken (**maatregel c**).

De opleiding Elektrotechniek nam deel aan een pilot over LOB. Daarbij ervoeren zowel studenten als leraren een positief verschil tussen SLB en LOB. Het onderzoek is gepubliceerd op het intranet van Deltion. Het laat duidelijk het verschil zien tussen wat bereikt wordt met een LOB-gesprek, ten opzichte van een SLB-gesprek. In het vervolg hierop troffen we in 2021 voorbereidingen voor een Deltionbreed onderzoek naar LOB binnen diverse teams in alle colleges. Daarbij verleggen wij het accent dat in doelstelling 4 is gelegd op het meten van de professionele identiteit, naar het meten van de effecten van LOB. Waar mogelijk wordt dit onderzoek vervolgens gebruikt om methodieken te ontwikkelen die op hun beurt de ontwikkeling van de professionele identiteit bij de student kunnen volgen. In 2022 voert het Deltion masternetwerk dit onderzoek uit. Daarbij wordt in beeld gebracht hoe LOB vorm krijgt en wat de ervaringen zijn van studenten en LOB'ers (**maatregelen d en e**).

	 niet gerealiseerd	 beperkt gerealiseerd	 grotendeels gerealiseerd	 gerealiseerd
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar	
c. Starten met de bijscholing van studieloopbaanbegeleiders.			- Diverse MT's en de LOB-ambassadeursgroep zijn geschoold. - De Deltion Academie trainde medewerkers via een basistraining loopbaanbegeleiding.	
d. Starten met een pilot voor loopbaanbegeleiding.			De pilot uitgevoerd bij de opleiding Elektrotechniek.	
e. Zoeken naar of ontwikkelen van een instrument voor het meten van de ontwikkeling van professionele identiteit.			Het masternetwerk rondde voorbereidingen af om Deltionbreed onderzoek uit te zetten in 2022.	

Thema 6. Meer aandacht voor inclusiviteit en diversiteit

Onze ambitie voor 2022

Vanuit ons principe 'wij sluiten allen in' willen we dat diversiteit en inclusie (D&I) vanzelfsprekend worden op de werkvloer en binnen de leeromgeving van onze studenten. Hiermee willen we de talenten van elk individu zien en benutten. Wij werken toe naar een medewerkersbestand en studentenpopulatie die zoveel mogelijk een afspiegeling vormen van de samenleving. De eerste stap hierin is vergroten van het bewustzijn bij medewerkers. Dit doen we door aandacht te besteden aan - doorgaans onbedoelde - uitsluiting op basis van onbewuste vooroordelen, ook wel *unconscious bias* genoemd.

niet gerealiseerd

beperkt gerealiseerd

grotendeels gerealiseerd

gerealiseerd

Waar staan we december 2021?

Doelstellingen 2022

1. In 2022 is 90% van de medewerkers van Deltion zich bewust van de werking van moderne uitsluiting en weet daarop te anticiperen.
2. In 2022 is onder Deltionstudenten het bewustzijn op de thema's inclusiviteit en diversiteit vergroot. Studenten voelen zich welkom bij Deltion, ook wanneer zij tot een kwetsbare groep behoren.
3. Vanaf 2022 ontplooit Deltion jaarlijks minimaal drie initiatieven die diversiteit en inclusie binnen onze studentenpopulatie en ons medewerkersbestand bevorderen.

Nulsituatie 2019

We definiëren diversiteit als een multidimensionaal begrip waarvan culturele, etnische en religieuze achtergrond, gender, leeftijd, LHBTI, arbeidsvermogen en armoede onderdeel uitmaken. Deltion geeft nadrukkelijk ruimte en podium aan diversiteit en inclusie:

- Deltionrolmodellen geven diversiteit een gezicht;
- Er is een sociaal veiligheidsbeleid opgesteld en een activiteitenkalender met betrekking tot diversiteit/inclusie (daaronder *Coming out day*, *de Week tegen het pesten*);
- Er wordt een Gay Straight Alliance (GSA-netwerk) voor studenten voorbereid;
- Er is een *Klankbordgroep diversiteit medewerkers* in oprichting.

In 2019 voeren we een nulmeting uit om het bewustzijn op het thema bij medewerkers te meten.

	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
a. Ontwikkelen van een Deltionbrede aanpak om het bewustzijn van inclusiviteit en diversiteit te vergroten.			De aanpak is ontwikkeld: voor alle teams is er een Bewustwordingstraining D&I ontwikkeld met aansluitend een Gereedschapskisttraining D&I.
b. Een nulmeting uitvoeren onder medewerkers over diversiteit en uitsluiting.			In het najaar van 2021 is gestart met een aanvullende meting onder medewerkers. Deze wordt begin 2022 afgerond.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

In 2020 is de ruggengraat van de D&I-aanpak van Deltion uitontwikkeld: de Bewustwordingstraining D&I is opengesteld voor alle teams op Deltion en biedt een praktische start om met diversiteit en inclusie aan de slag te gaan. Daarmee is een belangrijke voorwaarde voor het halen van de doelstelling voor 2022 behaald: om bij 90% van de medewerkers bewustzijn te ontwikkelen over moderne uitsluiting. Het doel is om de meeste teams in 2022 getraind te hebben, waarna zij verder aan de slag kunnen met de Gereedheidskist D&I (**maatregelen a en c**). Via deze gereedheidskist krijgen teams de tools aangereikt om studenten te bereiken en om herhaaldelijk acties te ondernemen op het gebied van D&I, met het eigen team of Deltionbreed.

Deltion ontwikkelde in 2021 de eerste initiatieven op het gebied van burgerschapsonderwijs en het tegengaan van stagediscriminatie. Dit krijgt in 2022 een vervolg (**maatregel d**). De aansluiting met het burgerschapsonderwijs is in 2021 concreter geworden. In 2022 geeft Deltion een vervolg aan het ontwikkelen en verzamelen van D&I lespakketten en werkvormen in de Gereedheidskist D&I. Die zijn geschikt voor het burgerschapsonderwijs. Leraren burgerschap spelen een belangrijk rol in het testen en evalueren van deze leermiddelen (**maatregel e**).

	 niet gerealiseerd	 beperkt gerealiseerd	 grotendeels gerealiseerd	 gerealiseerd
c. In 2020 een opleidingsaanbod voor medewerkers ontwikkelen over D&I.				Zie maatregel a.
d. Experimenten en initiatieven ontwikkelen met betrekking tot een onderwijsprogramma over stagediscriminatie.				- Pilot uitgevoerd met softwarepakket Hiretime; - Training uitgevoerd voor werkbegeleiders van bpv-partners verbonden aan het college Horeca, Reizen & Dienstverlening.
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar	
e. In ons onderwijsprogramma burgerschap daar waar mogelijk verbinden met het thema D&I door passend lesmateriaal beschikbaar te stellen en activiteiten te ontwikkelen in de school vanuit burgerschap, die gaan over D&I.			- Input vanuit het thema D&I is gegeven voor de nieuwe visie op Burgerschapsonderwijs; - D&I lespakketten en werkvormen zijn opgenomen in de Gereedheidskist D&I.	
f. Het effect meten van de vergroting van het bewustzijn onder medewerkers en studenten van Deltion én een nulmeting uitvoeren van het bewustzijn onder onze studenten.			Samen met het Masternetwerk is een onderzoeksgroep opgezet die onderzoek doet naar D&I op Deltion. De nulmeting onder medewerkers is in uitvoering (zie maatregel b), de nulmeting onder studenten is opgezet en het meten van de effecten van D&I-interventies is gestart.	
Aanvullende maatregelen				Meetbaar/merkbaar
g. Expertisenetwerk D&I opbouwen en Deltion Alliantie D&I instellen.				- Het Expertisenetwerk D&I is opgebouwd en wordt ingezet bij het vullen van de Gereedheidskist D&I; - De Klankbordgroep Diversiteit is geprofessionaliseerd en omgevormd tot het Loket D&I.

Speerpunt 3: Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst

Thema 7. Beroepspraktijkvorming (bpv)

Onze ambitie voor 2022

De ontwikkeling en opleiding van onze studenten vindt voor een belangrijk deel plaats in de beroepspraktijk. Onze ambitie is dan ook om de beroepspraktijkvorming (bpv) te blijven verbeteren door het aanbieden van contextrijke leerervaringen, een optimale aansluiting bij het onderwijs op de campus en in de beroepspraktijk en de begeleiding van de studenten op basis van hun leer- en ontwikkelvragen.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

Veel opleidingen werken aan de verbetering van de bpv door het ontwikkelen en invoeren van integratieve leeromgevingen. In 2021 voerde Deltion een inventarisatie uit waarin is te zien welke vormen, welke mate en welke duur van integratieve leeromgevingen Deltion al kent. Het gaat hier om vormen van incorporatie en hybridisering. In 2022 maken we een netwerk waarin we deze verschillende leeromgevingen met elkaar in verbinding brengen, met als belangrijkste doel om van elkaar te kunnen leren (**maatregel c**). Het initiatief Werkenlijk Leren dat we zijn gestart met de Zw4lse, is een mooi voorbeeld hoe we de goede voorbeelden voor het voetlicht krijgen om het onderwijs en de praktijk aan elkaar te verbinden.

In het verbeteren van het administratieve proces hebben we in 2021 een belangrijke stap gezet met de digitale ondertekening van het POK. In 2022 verkennen we de mogelijkheden voor verdere digitalisering (**maatregel e**).

* Door een verandering in de uitvraag (SBB heeft in 2021 een pilot gedaan waarbij voor Deltion de studenten niet via de praktijkopleider, maar rechtstreeks benaderd zijn om de monitor in te vullen) is er in de registratie door het onderzoeksbureau e.e.a. fout gegaan. SBB heeft aangegeven hierdoor geen gegevens over 2021 te kunnen aanleveren.

niet gerealiseerd

beperkt gerealiseerd

grotendeels gerealiseerd

gerealiseerd

Waar staan we december 2021?

Doelstellingen 2022					
1. In de BPV-Monitor van 2022 heeft Deltion op de volgende onderdelen (zie hieronder) een hogere tevredenheidsscore bij studenten dan tijdens de nulmeting in 2018.					
Nulsituatie 2019 en meetbaar resultaat 2021					
		2018	2019	2020	2021
Sluit wat je op school leert voldoende aan bij wat je moet kunnen op je stage/bpv?	% eens met de stelling	54%	68%	69%	x*
Ben je tevreden over de begeleiding door school tijdens je stage/bpv?	% tevreden	50%	70%	62%	x*
Ben je tevreden over de mogelijkheden om tijdens de bpv je leerdoelen te halen?	% tevreden	86%	89%	90%	x*
		Resultaten			
Maatregelen 2019-2020		2021	2020	Meetbaar/merkbaar	
a. De huidige activiteiten in het kader van de ingezette kwaliteitsslag bpv evalueren en verbeterpunten identificeren.				Er zijn drie hoofdthema's geformuleerd in het kader van verbetering: 1. Integratie van de praktijk in ons onderwijs (curriculum); 2. Optimalisering van de administratieve afwikkeling van de bpv; 3. Logische verbinding praktijk/onderwijs (verbetering voorbereiding, begeleiding, aansluiting).	
b. Ieder onderwijsteam formuleert een plan van aanpak op basis van de uitkomsten van de evaluatie.				De ontwikkelde tool vormt de basis voor een verbeterplan, vast te leggen in het teamplan en uit te werken in het activiteitenplan.	

Toelichting, reflectie en vooruitblik

In november is er een eerste themadag Begeleiden op Maat uitgevoerd bij het college Horeca, Reizen & Dienstverlening. Daarbij is een programma van workshops aangeboden aan praktijk-opleiders. De Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) heeft hier een actieve bijdrage aan geleverd. Daarnaast zijn er ook vanuit de thema's Passend Onderwijzen en Diversiteit en Inclusie workshops verzorgd. In 2022 werken we deze themadag verder uit in samenwerking met onder andere de dienst Marketing & Communicatie. De insteek daarbij zal zijn om flexibel te blijven om aan te kunnen sluiten bij specifieke behoeftes en leervragen van de colleges. Ook kijkt Deltion naar andere vormen van verbinding, bijvoorbeeld de teamdeskundigen/bpv-coördinatoren in kenniscafés of andersoortige sessies waarin contact centraal staat. In 2022 ontstaan hiervoor de nodige initiatieven.

Na veel positieve ervaringen bij de uitvoering van de AIROC app pilot is deze in 2021 verlengd en uitgebreid. Daardoor hebben meerdere teams de mogelijkheid gekregen om deze begeleidings-app in de uitvoering van de bpv te integreren.

	niet gerealiseerd	beperkt gerealiseerd	grotendeels gerealiseerd	gerealiseerd
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar	
c. Het uitvoeren van de door teams opgestelde plannen van aanpak.			Veel teams werken vanuit hun plan van aanpak aan de ontwikkeling van integratieve leeromgevingen. In 2021 zijn er bij Deltion 50 integratieve leeromgevingen.	
d. In 2022 de effectiviteit van de plannen van aanpak meten en evalueren.			Volgt in 2022.	
Aanvullende maatregelen			Meetbaar/merkbaar	
e. Analyse van het administratieve proces (in navolging van hoofdthema 2).			In 2021 is het digitaal ondertekenen van de praktijkovereenkomst (POK) van start gegaan.	
Doelstellingen 2022				
2. Ook in de bpv sluiten we aan bij de begeleidingsvraag van de individuele student.				
Nulsituatie 2019				
In de periode 2017-2019 heeft Deltion een flinke kwaliteitsslag gemaakt op het gebied van de beroepspraktijkvorming. Die verbeteracties hebben geleid tot groei van de tevredenheidspercentages. Maar verandering kost tijd en aandacht. We hebben ons doel na jaren van extra aandacht voor de bpv nog niet bereikt. Daarom blijft het implementeren van de verbeteringen de komende tijd een expliciet agendapunt.				
	Resultaten			
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar	
f. Initiatieven ontwikkelen voor ondersteuning van studenten die extra begeleiding nodig hebben tijdens de bpv.			- Themadag Begeleiden op Maat bij college Horeca, Reizen & Dienstverlening; - De pilotfase van de AIROC app is verlengd.	

Thema 8. Aansluiting onderwijs op de arbeidsmarkt

Onze ambitie voor 2022

We intensiveren het opleiden samen met de praktijk (het werkveld) en waar mogelijk ook in de praktijk, ontwikkelen samen het curriculum en stemmen af op behoeften in de regio. Met andere woorden: we zoeken altijd naar mogelijkheden om onderwijs en instellingen, organisaties en bedrijven in de verschillende werkvelden duurzaam met elkaar te verbinden en in elkaar te laten overlopen. Daarmee creëren we state-of-the-art onderwijs.



Waar staan we december 2021?

Doelstellingen 2022			
1. Om het arbeidsmarktperspectief van onze studenten te vergroten werkt elk onderwijsteam per 1 augustus 2022 met een curriculum dat aansluit bij onze ambitie om te komen tot een meer flexibel, hybride en/of contextrijk onderwijsaanbod.			
Nulsituatie 2019			
De opleidingen binnen Deltion kennen in 2018 een eigen onderwijsconcept. Voor de ontwikkeling van dit concept heeft een deel van de opleidingen gebruik gemaakt van de Deltion curriculumtool.			
	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
a. Kaders opstellen om te komen tot de bouw van flexibelere, hybride, meer contextrijke curricula.			Afgerond in 2020.
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
b. In elk team leraren inzetten om tot daadwerkelijk meer flexibel, hybride en/of contextrijke curricula te komen.			Extra middelen vrijgemaakt voor hands-on ondersteuning van teams door onderwijsontwikkelaars.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

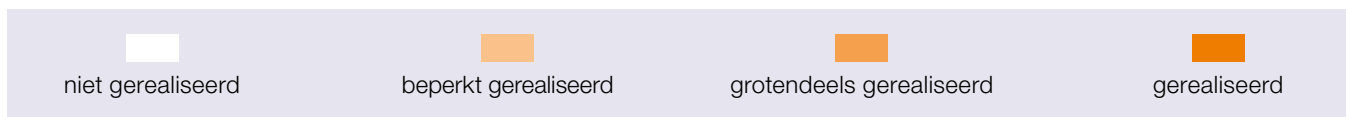
Ook in 2021 investeerde Deltion veel in het op gang brengen van en het in beweging houden van het doorontwikkelen van ons onderwijs. Daarbij ging in het bijzonder aandacht naar de professionalisering van onze leraren en instructeurs (**maatregel c**). Ook is met het webinar D.O.E.N. opnieuw Deltionbreed aandacht gegenereerd, waarmee veel aandacht uitging naar het delen van best-practices (**maatregel d**). Met de aanstelling van de projectleider D.O.E.N. geven we vanaf schooljaar 2021/2022 een vervolg aan de implementatie. Daarbij gaat ook meer aandacht uit naar de planmatige aanpak en de kwaliteitszorg. Hier hebben we onze maatregel uit 2019 wat aangepast. Bij de professionalisering houden we de focus op de inhoud. Het uitvoeren van de pdca-cyclus ondersteunen we niet apart met professionaliseringsactiviteiten, maar via de bestaande lijnen (**maatregel e**).

	 niet gerealiseerd	 beperkt gerealiseerd	 grotendeels gerealiseerd	 gerealiseerd
c. Onderwijsprofessionals en teams opleiden en begeleiden, zodat zij in staat zijn het curriculum verder door te ontwikkelen.				- Deltion Academie betrokken voor ontwikkeling professionalisering instrumenten; - Bij de opleidingen tot leraar en instructeur is Doorontwikkeling Onderwijs Echt Nu (D.O.E.N.) in het curriculum opgenomen. - Bij de opleiding tot senior-leraar is een specialisatietraject D.O.E.N. als keuzeonderdeel opgenomen in het curriculum.
d. Inspiratiesessies en kennisbijeenkomsten voor teams organiseren, zodat zij kennis en ervaringen kunnen delen.				- Ontwikkeling en uitvoering van een Deltionbreed te zien webinar over D.O.E.N.; - Vorbereiding van Deltionbrede dialoogsessies.
e. Het (door)ontwikkelen van meer flexibele, hybride en contextrijke curricula integreren in een jaarlijkse pdca-cyclus, ondersteund door professionaliserings-activiteiten van de Deltion Academie.				Alle colleges hebben een plan van aanpak opgesteld voor de uitvoering van D.O.E.N. Op basis hiervan wordt de pdca-cyclus gevolgd.
f. Bij het ontwikkelen van de curricula daar waar relevant nadrukkelijk zoeken naar oplossingen om het opleiden in de BBL te faciliteren.				Bij de inrichting van D.O.E.N. en de ondersteuning daarbij zochten we nadrukkelijk naar een universele aanpak die ook passend is voor BBL-opleidingen.

Thema 9. Excellentie

Onze ambitie voor 2022

Deltion wil de kwaliteiten en talenten van studenten versterken en tot uiting laten komen in toekomstbestendig, innovatief en kwalitatief hoogwaardig vakmanschap. We kiezen daarbij voor een meervoudige benadering van het begrip excelleren, zodat studenten op verschillende terreinen kunnen uitblinken, zij hun talenten effectief kunnen ontwikkelen en we de kans op het opsporen van toptalent vergroten.



Waar staan we december 2021?

Doelstellingen 2022

1. Als de ambities van het Excellentieplan 2015-2020 zijn behaald, kiezen we ervoor om deze ambities voor de periode 2019-2022 te bestendigen.
2. Als uit de evaluatie van het Excellentieplan 2015-2020 blijkt dat de daarin geformuleerde ambities niet zijn behaald, treffen we maatregelen om de (bij)gestelde ambities alsnog waar te maken.
3. Deltion stimuleert talentvol vakmanschap met deelname aan Skills.

Nulsituatie 2019

De ambitie van Deltion College in 2018 op gebied van excellentie is verwoord in het Excellentieplan Deltion 2015-2020; het beste waarmaken. Voor de periode 2019-2022 is het de uitdaging de bereikte resultaten te bestendigen. Als uit de evaluatie van het plan blijkt dat ambities nog niet zijn waargemaakt, nemen we maatregelen om deze in de komende periode alsnog te realiseren.

	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
a. In 2019 de aanpak en behaalde resultaten van het excellentieplan 2015-2020 evalueren.			Maatregelen zijn gerealiseerd. De meetbare/merkbare effecten zijn bij de maatregelen 2019-2022 opgenomen.
b. Op basis van deze uitkomsten vaststellen welke ambities al dan niet zijn behaald en welke maatregelen nodig zijn om de (bij)gestelde ambities te bestendigen, dan wel alsnog te behalen.			
c. In 2019 een plan van aanpak opstellen voor het bestendigen en/of waarmaken van de ambities.			

Toelichting, reflectie en vooruitblik

Deltion zette mooie stappen in de voortgang op het thema excellentie. Er zijn heldere criteria vastgesteld voor excellentie. Dit geeft duidelijkheid aan teams. De excellentieprogramma's die voldoen aan de criteria, zijn een mix van opleidingsgebonden en Deltionbrede programma's. In 2021 voerden we een evaluatie uit onder deelnemers. En we hebben onze partners uit het bedrijfsleven bevestigd naar hun ervaringen. Studenten waarderen de extra aandacht, het leerrendement en de mogelijkheid tot persoonlijke groei. Het bedrijfsleven ziet de meerwaarde van deze programma's in het feit dat ze hierdoor met enthousiaste en gemotiveerde studenten kunnen werken. Verbeterpunten zijn onder andere de organisatie en communicatie. Deze pakken we op in 2022 (**maatregel d**).

De leergang excellentie is in 2021 voor het eerst gevolgd, door 13 medewerkers. In 2022 organiseren we een vervolg voor deze groep in de vorm van een netwerkbijeenkomst. Daarnaast begint een tweede groep. Het inrichten van het proces rond certificering heeft helaas meer tijd gekost dan gehoopt. In het voorjaar 2022 hopen wij te kunnen starten met de uitvoering (**maatregel d**).

Voor de Skills wedstrijden is 2021 een lastig jaar gebleven. In schooljaar 2020/2021 zijn alle wedstrijden geannuleerd. Desondanks bleef de belangstelling onverminderd groot en staan we ook voor schooljaar 2021/2022 ingeschreven op 43 vakrichtingen. Daarnaast gaven we een vervolg aan de besteding van Skills binnen Deltion, met het keuzedeel *Persoonlijk profileren - Voorbereiden op beroepenwedstrijden* en met de betrokkenheid bij de ontwikkeling van het keuzedeel Excellent Vakmanschap (**maatregel f**).

	 niet gerealiseerd	 beperkt gerealiseerd	 grotendeels gerealiseerd	 gerealiseerd
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar	
d. In 2020 starten met uitvoering van het plan van aanpak.			- De criteria van excellentie zijn bijgesteld. Effecten: duidelijke richtlijn richting teams, geen selectiecriteria meer voor studenten; 13 collega's namen deel aan de leergang excellentie; - Onderzoek Meestertitel is afgerond op basis van advies SBB aan OC&W; - Onderzoek haalbaarheid TOP-Trajecten (voortaan: Excellentieprogramma's) is afgerond; - Deelname aan de verkiezing tot mbo-ambassadeur is voortgezet.	
e. In 2022 de resultaten evalueren. Op basis van de uitkomsten stellen we vast of en in welke mate aan de doelstellingen is voldaan.			Volgt in 2022.	
f. In de jaren 2019-2022 de actieve deelname aan Skills continueren.			- NK Skills schooljaar 2020/2021 is vanwege corona geannuleerd. Deltion stond ingeschreven voor 43 vakrichtingen; - Voor schooljaar 2021/2022 staan opnieuw 43 vakrichtingen ingeschreven; - Keuzedeel Persoonlijk profileren - Voorbereiden op beroepenwedstrijden is gestart met negen Skills kandidaten; - Keuzedeel Excellent Vakmanschap, waar Deltion mede-penvoerder van is, is door het SBB goedgekeurd. Deltion levert een collega die bijdraagt aan het ontwikkelen van les-materiaal; - De pilot bij Entree is succesvol afgerond: wedstrijden worden opgenomen in het landelijke aanbod. Deltion neemt hieraan deel en organiseert twee landelijke kwalificatie-wedstrijden.	

Thema 10. Internationalisering

Onze ambitie voor 2022

Internationale competenties zijn essentieel om goed te kunnen functioneren in onze globaliserende samenleving en internationaal georiënteerde arbeidsmarkt. Internationaliseringsactiviteiten zijn een effectief middel voor het versterken van flexibiliteit, creativiteit, zelfstandigheid, inlevingsvermogen en innovatiekracht onder onze studenten en medewerkers. Met als doel verdere verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs.

Binnen Deltion is internationalisering daarom al jarenlang een strategisch speerpunt. We stimuleren en faciliteren studenten en medewerkers vanuit de beleidslijn Internationalisering om zowel *abroad* als *at home* hun internationale competenties te versterken. Hiermee verrijken we de ontwikkeling van al onze studenten en medewerkers, ongeacht of zij wel of geen internationale ambities hebben.

niet gerealiseerd

beperkt gerealiseerd

grotendeels gerealiseerd

gerealiseerd

Waar staan we december 2021?

Doelstellingen 2022

1. Tot 2020 willen we alle studenten die dat wensen, de mogelijkheid geven om ervaring op te doen in het buitenland. Daarbij streven we minimaal naar handhaving van het percentage van 8% van de studentenpopulatie.

Nulsituatie 2019 en meetbaar resultaat 2021

	2018	2019	2020	2021
% afstudeerde studenten met een buitenlandervaring (> 2 weken)	8%	12%	4%	1,5%

	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
a. Het Deltion College beleidsplan Internationalisering 2017-2020 evalueren.			Afgerond in 2020.
b. Het genoemde beleidsplan aanpassen en aanscherpen en de tijdshorizon verleggen naar 2022.			

Toelichting, reflectie en vooruitblik

De coronapandemie had ook in 2021 nog veel impact op de mogelijkheid om voor studie of werk naar het buitenland te gaan. Individuele buitenlandse leerervaringen vonden weer in toenemende mate plaats, maar nog niet op het niveau van voor de pandemie. Groepsactiviteiten in het buitenland en individuele reizen door medewerkers waren in 2021 nog niet mogelijk of vonden zeer beperkt plaats. We hopen qua buitenlandstages per eind 2022 weer op het oude niveau te zitten. Teams zijn met toenemend succes gestimuleerd en gefaciliteerd om internationale online uitwisselingsprojecten uit te voeren voor henzelf en hun studenten (**maatregel c**).

De extra aandacht voor de duurzame ontwikkelingsdoelen (**maatregel d**) heeft zich vertaald in meerdere projecten. Zo is tijdens Earth Day 2021 een internationaal online webinar voor medewerkers georganiseerd in samenwerking met de Zw8lse. Ook verscheen het internationale stagemagazine De Wegwijzer, waarin studenten allerlei informatie krijgen over stagelopen in het buitenland. Daarin werd een specifieke pagina gewijd aan duurzaamheid tijdens reis en verblijf. Binnen meerdere opleidingen (onder andere Travel en Hospitality) is een online project gestart waarin onze studenten samen met buitenlandse klassen opdrachten doen over duurzaamheid. In samenwerking met zes andere Nederlandse mbo-scholen is een professionaliseringsreis naar Gent in voorbereiding. In 2021 begonnen we met het ontwikkelen van een Deltionbreed excellentieprogramma rond internationalisering. Daarin worden ook de duurzame ontwikkelingsdoelen omarmd.

Voor 2022 is de ambitie om een meer gestructureerde en duurzame samenwerking te realiseren tussen het International Office en de initiatieven rondom Onderzoek & Innovatie binnen Deltion.

	 niet gerealiseerd	 beperkt gerealiseerd	 grotendeels gerealiseerd	 gerealiseerd
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar	
c. Het geactualiseerde plan uitvoeren.			- Inzet op <i>Internationalisation at home</i> gecontinueerd en als enige mbo school in Nederland het Europese kwaliteitslabel eTwinningsschool ontvangen; - Naast studenten nemen medewerkers in toenemende mate deel aan internationale projecten; - Continuering inzet van twee leraren om als interne ambassadeurs opleidingen te helpen met het starten van internationale online uitwisselingsprojecten voor hun studenten; - Publicatie van internationale stagemagazine De Wegwijzer; - Ontwikkeling van Deltionbreed excellentieprogramma rond internationalisering.	
d. De behaalde resultaten evalueren.			Extra aandacht voor duurzame ontwikkelingsdoelen: - Webinar rondom Earth Day 2021 voor medewerkers; - Opdrachten rondom duurzaamheid bij online projecten bij verschillende opleidingen.	

Toelichting, reflectie en vooruitblik

Merkbaar is dat het visievormingstraject op tweetalig onderwijs (tto) heeft gezorgd voor hernieuwde aandacht voor tto binnen Deltion en extra energie bij betrokken leraren en opleidingsmanagers (**maatregel g**). Desondanks blijft het een flinke klus voor opleidingen om de laatste slagen te maken waarmee ze voldoen aan de landelijke standaarden. Met het certificeren van de eerste twee opleidingen binnen Deltion is hierin in 2021 een mooie mijlpaal bereikt (**maatregel f**). Dit succes stimuleert de andere tweetalige opleidingen om de schouders eronder te blijven zetten. Daarnaast is het belangrijk dat de inzet van de CLIL- en talenspecialist wordt voortgezet (**maatregel e**). Er blijft vooralsnog geen aanleiding om een reguliere opleiding volledig in het Engels aan te bieden. De modularisering in het mbo-onderwijs biedt wel kansen om in de toekomst een module volledig in het Engels aan te bieden en die via Deltion Business open te stellen voor buitenlandse studenten (**doelstelling 3**).

	 niet gerealiseerd	 beperkt gerealiseerd	 grotendeels gerealiseerd	 gerealiseerd
Doelstellingen 2022				
2. In 2022 heeft Deltion acht tweetalige opleidingen die voldoen aan de (nog in ontwikkeling zijnde) standaarden voor tweetalig mbo. 3. In 2022 heeft Deltion tenminste één opleiding die volledig in het Engels wordt gegeven. 4. De beheersing van de benodigde tweede taal (Engels/Duits) bij leraren van de tweetalige opleidingen is toegenomen.				
Nulsituatie 2019				
Deltion kent in 2018 al acht tweetalige opleidingen, maar deze voldoen nog niet volledig aan de standaarden van tweetalig mbo. Deltion heeft nog geen opleidingen die volledig in het Engels worden gegeven. De taalbeheersing van de leraren in de tweetalige opleidingen is voldoende, maar voldoet nog niet aan de standaarden. Hiervoor is in 2018 een speciale leraar aangesteld.				
	Resultaten			
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar	
e. Inzetten op het professionaliseren van onze leraren met behulp van een scholingsaanbod (Cambridge en Goethe certificaten) en door internationale uitwisseling te stimuleren.			Ongeveer 65% van de leraren die lesgeven binnen de tweetalige opleidingen is geschoold in (minimaal) Cambridge English C1. Het aandeel geschoold in CLIL is ongeveer 30%.	
Aanvullende maatregelen			Meetbaar/merkbaar	
f. Door opleidingen is doorgewerkt aan het voldoen aan de standaarden.			In 2021 haalden de eerste twee Deltionopleidingen het landelijke certificaat <i>Tweetalig mbo</i> .	
g. Visievormingstraject ambities van Deltion op de lange termijn rond tweetalig onderwijs (tto).			Het traject is afgerond. Koers voor de komende jaren aangescherpt rondom: • Profileren; • Certificaat <i>Tweetalig mbo</i>; • Hantering van tto-methodeken en het faciliteren van nieuwe tto-opleidingen.	

Speerpunt 4: Leven Lang Ontwikkelen

Thema 11. Regionale samenwerking Leven Lang Ontwikkelen (LLO) in Zw4lse

Onze ambitie voor 2022

Wij willen in nauwe samenwerking met de Zw4lse (samenwerkingsverband tussen de mbo-instellingen in Zwolle) en de Zw8lse (samenwerkingsverband tussen de mbo- en hbo-instellingen in Zwolle) een bijdrage leveren aan het arbeidsmarktrelevant opleiden van studenten en werkenden op basis van kennis van, en in verbinding met, de regionale economie. Zo vormen wij gezamenlijk de schakel op het gebied van opleiden naar werk en geven wij invulling aan de Regiodeal.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

In 2021 heeft de focus gelegen op het verstevigen van onze positie in de Human Capital Agenda (HCA) regio Zwolle en het verder ontsluiten van ons aanbod (**maatregelen d en e**). We hebben daarnaast de eerste contacten gelegd voor het uitvoeren van de geplande evaluatie. Het is niet gelukt om deze uit te voeren in 2021. Daardoor moeten we deze maatregel doorzetten naar 2022 (**maatregel c**).

			
niet gerealiseerd	bepoort gerealiseerd	grotendeels gerealiseerd	gerealiseerd

Waar staan we december 2021?

Doelstellingen 2022			
- In 2019 is de oprichting van het initiatief LLO een feit. - In 2021 meten we de bekendheid met en de tevredenheid over de werkwijze en het aanbod van LLO bij zowel werkgevers als de partners van de Zw4lse.			
Nulsituatie 2019			
De opzet en uitgangspunten voor de entiteit (RegioOpleiders) zijn in 2018 geformuleerd.			
	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
a. Regionale samenwerking LLO in Zw4lse uitwerken en een implementatieplan opstellen.			Afgerond in 2020.
b. LLO in Zw4lse uitwerken en een implementatieplan opstellen.			
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
c. Een eerste evaluatie van LLO uitvoeren aan de hand van een tevredenheidsmeting bij werkgevers en partners van de Zw4lse.			De eerste stappen zijn gezet. Het contact met Landstede MBO is gelegd om hierin samen het voortouw te nemen binnen de Zw4lse.
Aanvullende maatregelen			Meetbaar/merkbaar
d. Verdere versteviging van de positie in de Human Capital Agenda (HCA) regio Zwolle.			- Een loopbaanadviseur neemt positie in projectgroep <i>Maak werk van je droombaan</i> en in de regionale mobiliteitsteams. - Een loopbaanadviseur heeft zitting in Leerwerkloket.
e. Samenwerking Deltion met NCOI.			Lancering van mbo.nl

Thema 12. Bij-, her- en nascholing volwassenen

Onze ambitie voor 2022

Met een uitgebreid opleidingsaanbod voor volwassenen die werkzaam zijn in het mbo-werkveld willen we snel inspelen op vragen uit de regionale arbeidsmarkt. Daarmee faciliteren we om-, bij- en herscholing, met als doel: wendbaarheid op de veranderende arbeidsmarkt.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

Het aanbod per college verschilt (**maatregel a**). We zien dat het aanbod bij colleges sterk afhankelijk is van de vraag vanuit de branches. Er is over het algemeen sprake van een goede wisselwerking tussen colleges en de vraag vanuit de markt. In 2021 is extra ingezet op het samen optrekken in de ontwikkeling van LLO door Deltion Business en de colleges (**maatregel b**).

			
niet gerealiseerd	beperkt gerealiseerd	grotendeels gerealiseerd	gerealiseerd

Waar staan we december 2021?

Doelstellingen 2022			
1. In 2020 heeft 50% van de colleges van Deltion een aanbod en aanpak gericht op LLO. 2. In 2022 heeft 100% van de colleges van Deltion een aanbod en aanpak gericht op LLO.			
Nulsituatie 2019			
Het aanbod vanuit de verschillende colleges is in 2018 zeer divers. Nog niet elk college heeft aanbod geformuleerd in het kader van LLO.			
	Resultaten		
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
a. (Door)ontwikkelen van passend en flexibel onderwijsaanbod voor de doelgroep werkenden in alle colleges (50% van de colleges heeft aanbod in 2020, 100% in 2022).			LLO-aanbod bij alle colleges via Deltion Business aangeboden: 2021-20222020-2021 aantal deelnemers Maatwerktrajecten Open aanbod 3e leerweg Mbo-certificaten EVC-trajecten 846 846 193 210 872 872 235 165
b. Vanuit Deltion Business de opleidingscolleges ondersteunen bij het ontwikkelen van dit aanbod.			Extra inzet op samenwerking tussen Deltion Business en de colleges.

Thema 13. Certificaten

Onze ambitie voor 2022

Met een uitgebreid opleidingsaanbod voor volwassenen die werkzaam zijn in het mbo-werkveld willen we snel inspelen op vragen uit de regionale arbeidsmarkt. Daarmee faciliteren we om-, bij- en herscholing, met als doel: wendbaarheid op de veranderende arbeidsmarkt.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

De opleiding Aankomend Kok wordt niet langer aangeboden als certificeringstraject maar als brancheopleiding. Het proces van de afgelopen jaren heeft veel inzichten gegeven in de positionering van dit type opleidingen (**maatregel e**). We zien dat de markt vraagt om een groter professionaliseringsaanbod, maar in kleinere eenheden. Dat maakt dat we ons met name gaan richten op het aanbod van gecertificeerde keuzedelen en mbo-certificaten voor beroepsgerichte onderdelen van opleidingen (**maatregel f**).

			
niet gerealiseerd	beperkt gerealiseerd	grotendeels gerealiseerd	gerealiseerd

Waar staan we december 2021?

Doelstellingen 2022			
- Per 2019 is Deltion in staat om certificaten (conform WEB) uit te reiken voor de opleidingen Aankomend Kok en Monteur Service en Onderhoud Werktuigkundige Installaties. - Per 2022 biedt elk college trajecten aan die leiden tot een certificaat of schoolverklaring, al dan niet via Deltion Business.			
Nulsituatie 2019			
In 2018 zijn de twee, in doelstelling 1 benoemde, aangevraagde certificaat-opleidingen goedgekeurd. In 2019 wordt hier verdere invulling en vervolg aan gegeven.			
	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
a. In 2019 een curriculum uitwerken voor bovengenoemde twee opleidingen.			De opleiding Monteur Service en Onderhoud Werktuigkundige Installaties is in ontwikkeling.
b. In 2019 beide opleidingen inrichten en operationaliseren.			
c. In 2019 studenten werven voor beide opleidingen.			
d. In 2019 starten met bovengenoemde twee opleidingen.			
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
e. In 2020 de genoemde twee opleidingen evalueren en waar nodig bijstellen.			De opleiding Aankomend Kok wordt niet langer aangeboden als certificeringstraject maar als brancheopleiding.
f. Vanaf 2019 opstart van certificaatgerichte trajecten bij alle colleges.			- Aanbod van 26 gecertificeerde keuzedelen verspreid over alle colleges. - Aanbod van mbo-certificaten die een onderdeel vormen van een kwalificatiedossier.

Thema 14. Alumni

Onze ambitie voor 2022

We werken continu aan een wendbaar opleidings- en scholingsaanbod voor onze zittende en oud-studenten. Daarmee prikkelen we hen om zich te blijven ontwikkelen. Door alumnibeleid te ontwikkelen en in te voeren, ontstaat meer binding met studenten die Deltion verlaten. De relatie met alumni wordt beter benut en onderhouden. Zo bouwen we aan een duurzame relatie met volwassenen en bedrijven in de regio. We willen ons alumninetwerk ook vragen om een beoordeling van de kwaliteit van onze opleidingen en de aansluiting op de arbeidsmarkt.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

In 2021 is veel actie ondernomen voor de implementatie van het centrale alumnibeleid (**maatregel b**), vanuit de centrale organisatie (dienst Marketing & Communicatie) en deels vanuit de decentrale organisatie (onderwijsteams). De voortgang op met name dat decentrale deel loopt achter als direct gevolg van de pandemie. Wel is in 2021 een start gemaakt met het in kaart brengen van de implementatie in de colleges (**maatregel c**). Daarmee gaan we verder in 2022, met als doel het inventariseren en organiseren van decentraal alumni-beleid. Hieruit vloeien op natuurlijke wijze concrete resultaten voort die de doelen van het centrale beleid ondersteunen.



Waar staan we december 2021?

Doelstellingen 2022			
- Deltion heeft per 2022 een vastgesteld alumnibeleid inclusief alumninetwerk. - Deltion onderhoudt in 2022 op regelmatige basis contact met zijn alumni met als doel partner te blijven in LLO.			
Nulsituatie 2019			
Deltion kent in 2018 geen centraal en vastgesteld alumnibeleid, contacten zijn sterk afhankelijk van opleiding en werkveld.			
	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
a. In 2019 alumnibeleid opstellen en een implementatieplan uitwerken.			Afgerond in 2020.
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
b. In 2020 het alumnibeleid implementeren.			- Elk college is gestart met de implementatie; - Uitrol diplomeringscampagne voor aanmeldingen Deltion Connect (alumninetwerk); - DeltionConnect.nl actuele stand: - aantal alumni: 1632 - aantal studenten: 609 - aantal medewerkers: 252 - aantal bedrijven: 193 - aantal oud-medewerkers: 16
c. In 2022 meten en evalueren van de voortgang in de doelstellingen van het alumnibeleid.			Staat gepland voor 2022.

Speerpunt 5: School als lerende en wendbare organisatie

Thema 15. Continu verbeteren en professionaliseren

Onze ambitie voor 2022

In het proces van voortdurende professionalisering zoeken we aansluiting bij de ontwikkelingsfase van de teams. Wij geloven dat professionals met hun team zelf prioriteren en bepalen hoe zij Deltionbrede doelstellingen gaan behalen. Daarbij stuurt Deltion op vergroting van veerkracht, door de teams gericht te ondersteunen bij de totstandkoming en uitvoering van hun teamplannen.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

In 2020 stelden onderwijsteams in project Teamkracht teamgraphics op. Hierin stelden teams onder meer vast waar ze staan in hun eigen ontwikkeling in relatie tot de ambities van hun eigen team en van Deltion. De kwaliteitsagenda maakt hier deel van uit. Deze teamgraphics gaven (mede) richting aan de inhoud van de teamplannen voor 2021 (**maatregelen a en b**). Die zijn in 2021 op basis van de pdca-cyclus bijgesteld voor 2022 (**maatregelen d en g**). Brigadisten ondersteunen de teams in hun teamontwikkeling. Dit is in 2021 uitgebreid met andere vormen van ondersteuning, zoals Leerkracht of verdere vormen van teamcoaching (**maatregel e**).

			
niet gerealiseerd	beperkt gerealiseerd	grotendeels gerealiseerd	gerealiseerd

Waar staan we december 2021?

Doelstellingen 2022			
1. Ieder onderwijsteam beschikt over een teamplan waarin aandacht is voor de realisatie van de speerpunten van de Kwaliteitsagenda 2019-2022. 2. In 2022 evalueren en waarderen we (in een peer-to-peersetting) de bijdrage van ieder onderwijsteam aan de kwaliteitsafspraken.			
Nulsituatie 2019			
De teamplannen (2018) zijn gebaseerd op de oude kwaliteitsagenda en vragen daarmee een update ten aanzien van de nieuwe agenda en Deltionstrategie.			
	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
a. Uitvoeren van een zelfevaluatie door de onderwijsteams en identificeren van ontwikkelpunten.			Afgerond in 2020.
b. Teamplannen opstellen, op basis van de zelf-evaluatie, die zijn gekoppeld aan de speerpunten uit de kwaliteitsagenda.			
c. Een passend opleidings-, ontwikkel- en ondersteuningsaanbod realiseren voor de uitvoering van de kwaliteitsagenda.			• 65 deelnemers volgden het webinar <i>Switchen en klimmen, hoe creëer ik een zo goed mogelijk leerklimaat</i>; • 39 deelnemers volgden het maatwerktraject De Transformatieve School; • 109 leraren volgden bijeenkomsten/trainingen voor passend onderwijs; • 55 leraren en instructeurs volgden de bijeenkomst <i>Passend onderwijs en bpv</i>;

Toelichting, reflectie en vooruitblik (vervolg)

Ook in 2021 volgden medewerkers, aansluitend op de thema's van de kwaliteitsagenda, diverse trainingen/webinars. Hierbij is een opvallende toename te zien in deelname aan aanbod op het vlak van pedagogiek en didactiek (**maatregel c**). Verder kregen de voorbereidingen van de *peer-to-peer* evaluaties als onderdeel van *show & shine* bijeenkomsten (uitvoering in 2022) verder vorm. Tijdens deze bijeenkomsten zullen teams ten aanzien van thema's uit de kwaliteitsagenda best practices delen, kennis verspreiden, actualiteit op thema's aangeven en vooruitkijken wat we als Deltion nog te doen hebben op de thema's (**maatregel h**).

	 niet gerealiseerd	 beperkt gerealiseerd	 grotendeels gerealiseerd	 gerealiseerd
				27 medewerkers volgden een workshop interculturele didactiek of een workshop interculturele communicatie; 11 teams volgden een bewustwordingstraining diversiteit & inclusie; 43 leraren volgden een training/masterclass burgerschap.
d. Een instrument ontwikkelen om de voortgang van de resultaten in teamplannen te kunnen evalueren en waarderen.				De evaluatie van teamplannen is ingebed in de plannings- en controlcyclus.
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar	
e. De teamplannen uitvoeren.			- De teamplannen zijn uitgevoerd. Door de coronapandemie stelden teams ook in 2021 prioriteiten en zijn niet alle onderdelen bij alle teams gerealiseerd. - Het project Teamkracht is verbreed. Naast speciaal opgeleide brigadiers zijn ook andere vormen van begeleiding, zoals Leerkracht ingezet om teams te helpen bij de uitvoering van teamplannen.	
f. De gesprekkencyclus binnen Deltion doorontwikkelen naar waarderend oordelen.			Nieuwe concept-regeling gesprekkencyclus op basis van de waarderende, talentgerichte benadering is ontwikkeld.	
g. Ieder onderwijsteam heeft het teamplan geëvalueerd op aanpak en bereikte resultaten en verbeterpunten in het teamplan doorgevoerd.			Alle onderwijsteams hebben hun teamplannen geëvalueerd op aanpak en bereikte resultaten en signaleerden verbeterpunten op basis van de ingebede plannings- en controlcyclus.	
h. <i>Peer-to-peer</i> evaluaties uitvoeren, waarin het gaat om de bijdragen van onderwijsteams aan de realisatie van speerpunten uit de kwaliteitsagenda.			Voorbereidingen in gang voor het organiseren van <i>show & shine</i> bijeenkomsten in het najaar van 2022.	

Thema 16. Vitaliteit

Onze ambitie voor 2022

Aantrekkelijk werkgeverschap (*Great Place to Work*) blijft onze leidraad bij het ontwikkelen van een organisatiecultuur waarin we medewerkers oproepen, uitdagen en faciliteren om aan hun vitaliteit, gezondheid en wendbaarheid te werken. De aantrekkelijkheid van Deltion als werkgever komt tot uitdrukking in de handhaving van onze plek in de top 3 van beste werkgevers in de mbo-branche. De verzuimcijfers zijn gedaald onder het landelijk gemiddelde van de mbo-sector en we hebben onze beschikbare middelen voor scholing en professionalisering voor tenminste 95% benut.

Waar staan we december 2021?

Doelstellingen 2022

1. De aantrekkelijkheid van Deltion komt (onder andere) tot uitdrukking in handhaving van onze plek in de top 3 van beste werkgevers in de mbo-branche. Deze erkenning is gebaseerd op de resultaten van het periodieke Medewerkers Onderzoek (2020 en 2022).
2. In 2022 zijn onze verzuimpercentages gedaald tot onder de het landelijk gemiddelde van de mbo-sector.
3. In 2022 hebben we de beschikbare middelen voor scholing en professionalisering en Integraal Gezondheidsbeleid voor tenminste 95% benut.

Nulsituatie 2019 en meetbaar resultaat 2021

Medewerkersonderzoek (MO):

In 2017 is Deltion op nummer 1 geëindigd in het landelijk Medewerkers Onderzoek (MO). Dit leidde tot de titel *Beste Werkgever*. In 2020 heeft Deltion op grond van de uitslag van het MO het predicaat World Class Workplace toegekend gekregen.

Thema	Deltion 2017	Benchmark mbo 2020	Deltion 2020
Bevlogenheid	7,7	7,6	7,7
Betrokkenheid	8,2	7,7	8,3
Tevredenheid	7,7	7,3	7,9
Werkgeverschap	7,6	7,3	7,8

Verzuim:

Jaar	Verzuimpercentage Deltion	Deltion streefcijfer	Verzuimpercentage landelijk*	Verzuimpercentage landelijk mbo
2021	4,40%	4,00%	4,86%	Nog niet bekend
2020	3,50%	4,00%	4,75%	5,13%
2019	4,41%	5,00%	4,38%	5,74%
2018	5,62%	n.v.t.	4,30%	5,68%

* Bron: CBS (<https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werkenden/ziekteverzuim>)

Toelichting, reflectie en vooruitblik

We blijven inzetten op een Deltionbrede aanpak voor het reduceren van verzuim (**maatregelen b en c**). Decentraal wordt aandacht besteed aan het thema door zowel leidinggevendenden als specifieke medewerkers die een rol als ambassadeur vervullen. Deze ambassadeursrol vervullen ze onder andere door jij@deltion onder de aandacht te blijven brengen. De bedoeling was om in 2021 na te denken hoe deze rol verder ingevuld kan worden. Door corona is dat niet helemaal uit de verf gekomen. Dit pakken we in 2022 verder op. In de nieuwe opzet voor de gesprekkencyclus speelt vitaliteit een belangrijke rol.

Het MO wordt in een tweejaarlijkse cyclus uitgevoerd en staat weer voor het najaar van 2022 gepland (**maatregel e**). De doelstelling met betrekking tot het reduceren van verzuim was in 2019 behaald, maar het verzuim is in 2021 toch weer toegenomen. De extra **maatregelen f, g en h** zullen we dan ook blijven inzetten met het streven het verzuim in 2022 weer omlaag te brengen.

In 2021 zijn we ten aanzien van de bestede middelen voor professionalisering en gezondheidsbeleid weer meer in balans gekomen. Dat wil zeggen dat het percentage budget dat werd besteed aan integraal gezondheidsbeleid en professionalisering is gedaald respectievelijk gestegen richting het hiervoor begrote budget. We hebben er vertrouwen in dat we deze lijn kunnen doorzetten in 2022.

				
	niet gerealiseerd	beperkt gerealiseerd	grotendeels gerealiseerd	gerealiseerd

Budgetten:			
	2018	2020	2021
% benut professionaliseringsbudget	100%	53%	86%
% benut budget voor integraal gezondheidsbeleid	100%	121,4%	105%

	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
a. Kaders formuleren voor een vitaliteits-plan van aanpak.			Afgerond in 2020.
b. Zorgen dat ieder college en elke dienst beschikt over een vitaliteitsplan van aanpak.			In college- en dienstplannen wordt het belang van vitaliteit onderschreven.
c. De plannen van aanpak implementeren.			Vitaliteit maakt onderdeel uit van de nieuwe opzet van de gesprekkencyclus.
d. Een medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MO) en een verzuimmeting uitvoeren en de uitkomsten evalueren.			Afgerond in 2020.
Maatregelen 2019-2022	2021	2020	Meetbaar/merkbaar
e. Een MO en een verzuimmeting uitvoeren (2022) en de uitkomsten evalueren.			Staan gepland voor 2022.

Aanvullende maatregelen	Meetbaar/merkbaar
f. Extra sturing op resultaatgerichte re-integratie. Met daarbij de focus op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker.	Lichte stijging van langdurig verzuim: het aandeel van het langdurig verzuim ligt op 57%.
g. Bewuste sturing op het aangaan van het persoonlijke gesprek met medewerkers ter preventie van verzuim.	• Het vroegtijdig herkennen van preventieve signalen over mentale veerkracht van zowel medewerkers (inclusief leidinggevendenden zelf) heeft centraal gestaan in het multidisciplinaire overleg met leidinggevendenden; • Medewerkers deden in toenemende mate preventief een beroep op de bedrijfsarts en het bedrijfsmaatschappelijk werk; • Op de bellijn, als extra luisterend oor voor medewerkers in coronatijd, is in het laatste kwartaal in toenemende mate een beroep gedaan.
h. Het programma jij@deltion is met behulp van bureau Inhealth uitgerold in een online omgeving met ondersteuning van een app.	1541 medewerkers hebben zich aangemeld bij jij@deltion.



Bezoekadres

Deltion College
Mozartlaan 15
8031 AA Zwolle

Postadres

Deltion College
Postbus 565
8000 AN Zwolle

(038) 850 3000

info@deltion.nl

www.deltion.nl

[t](#) [v](#) [@](#) [f](#) [in](#)