

JAAERVERSLAG 2023

Voorwoord

Beste lezer,

Voor je liggen het bestuursverslag en financieel jaarverslag 2023 van het Deltion College. Een bijzonder jaar, dat in het teken stond van afscheid nemen en een nieuw begin. We zwaaiden na twaalf jaar Deltion onze oud-bestuurder Bert Beun uit. We namen afscheid van onze vorige strategische visie *Deltion overmorgen* en we sloten een periode van vier jaar kwaliteitsagenda af. Een periode om met trots op terug te kijken. Samen met onze studenten behaalden onze medewerkers prachtige resultaten. De kwaliteit van ons onderwijs is op veel fronten nog hoger geworden.

Maar er was ook tijd voor een nieuw begin. Onze nieuwe strategische visie en nieuwe kwaliteitsagenda kwamen tot stand met hulp van veel meedenkers binnen en buiten Deltion. Onze nieuwe strategische koers *Ontmoet je toekomst* is de stip op de horizon voor de komende jaren. Een koers waarmee we vol inzetten op de ontwikkeling van onze studenten. We dagen hen uit om de lat hoger te leggen en faciliteren hen om zelf aan het roer van hun ontwikkeling te staan. En om keuzes te maken die bij hun eigen leerpad passen. Daarbij bieden we vanzelfsprekend alle ruimte om te ontmoeten, ondernemen en innoveren.

Ook startte Jaap Beernink na de zomer als nieuwe bestuurder van Deltion. Daarmee is ons College van Bestuur weer compleet. Ons voornemen is onze blik naar buiten te verstevigen en samen met onze partners in de regio het beroepsonderwijs nóg waardevoller, innovatiever en flexibeler te maken.

We ontmoeten je graag, tot snel!

Jaap Beernink

Thea Koster





Leeswijzer

In dit geïntegreerde jaardocument lees je over het Deltion College in 2023. Het eerste gedeelte van het jaarverslag, de hoofdstukken 1 tot en met 7, vormen samen ons bestuursverslag. Over onze visie, ambities en samenwerking lees je meer in [hoofdstuk 1](#). In [hoofdstuk 2](#) vind je de stand van zaken met betrekking tot onze strategische beleidsprogramma's, onze onderwijsvisie en de kwaliteitsborging. In [hoofdstuk 3](#) komen onze kwaliteitsagenda en de NPO-gelden 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 nevenfuncties van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

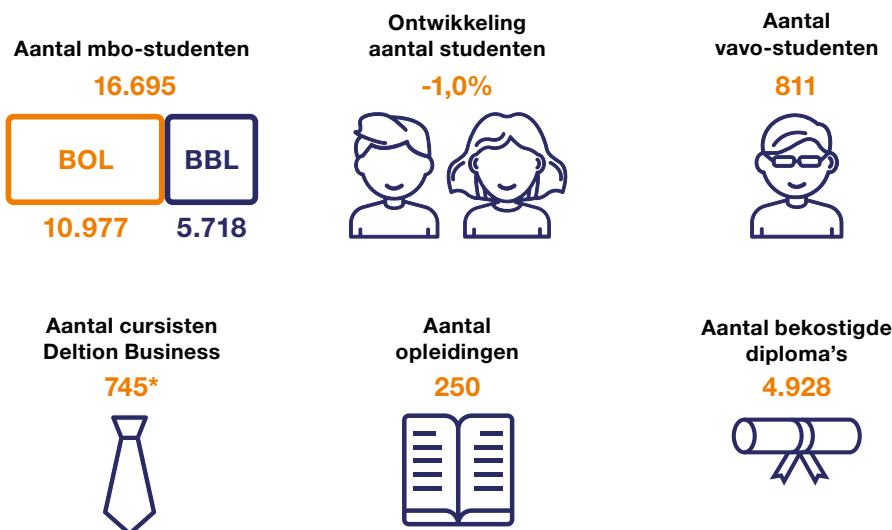
INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	p. 2	4	Onze studenten	p. 32	8	Jaarrekening	p. 67
Leeswijzer	p. 3	4.1	Studentenaantallen en herkomst	p. 32			
Inhoudsopgave	p. 4	4.2	Studenttevredenheid	p. 34	9	Overige gegevens	p. 107
Deltion in cijfers 2023	p. 5	4.3	Klachten van studenten	p. 35	9.1	Statutaire regeling resultaatsbestemming	p. 107
		4.4	Schorsingen en verwijderingen	p. 35	9.2	Gegevens over de rechtspersoon	p. 107
		4.5	Verslag van de studentenraad	p. 36	9.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	p. 108
1	Onze organisatie	p. 6		p. 37			
1.1	Wie zijn we?	p. 6	5	Onze medewerkers	p. 37	10	Bijlagen
1.2	Waar staan we voor?	p. 6	5.1	Organisatieontwikkeling en de strategische koers	p. 37	10.1	Hoofd- en nevenfuncties CvB- en RvT-leden
1.3	Waar gaan we voor?	p. 7	5.2	Personeelssamenstelling	p. 39	10.2	Samenstelling RvT
1.4	Juridische structuur	p. 7	5.3	Klachten van medewerkers	p. 43	10.3	Samenstelling or
1.5	Organisatiestructuur	p. 8	5.4	Verslag van de ondernemingsraad	p. 43	10.4	Samenstelling sr
1.6	Governance	p. 9					
1.7	Samenwerking	p. 9	6	Onze bedrijfsvoering	p. 44		
1.8	Duurzaamheid	p. 11	6.1	Digitalisering en ICT	p. 44		
			6.2	Huisvesting	p. 45		
2	Ons onderwijs	p. 12	6.3	Organisatie van het onderwijs	p. 46		
2.1	Strategische koers	p. 12	6.4	Financiën en control	p. 46		
2.2	Onderwijsvisie en -ontwikkeling	p. 13	6.5	Notitie helderheid	p. 52		
2.3	Overige onderwijsthema's	p. 14	6.6	Continuïteitsparagraaf	p. 54		
2.4	Inspectie, onderwijskwaliteit en kwaliteitsbeleid	p. 16	6.7	Beleidsregel publiek-privaat	p. 60		
3	Onze kwaliteitsagenda en het NPO	p. 18	7	Verslag van de Raad van Toezicht	p. 64		
3.1	Kwaliteitsagenda	p. 18					
3.2	NPO	p. 27					



DELTION IN CIJFERS

STUDENTEN

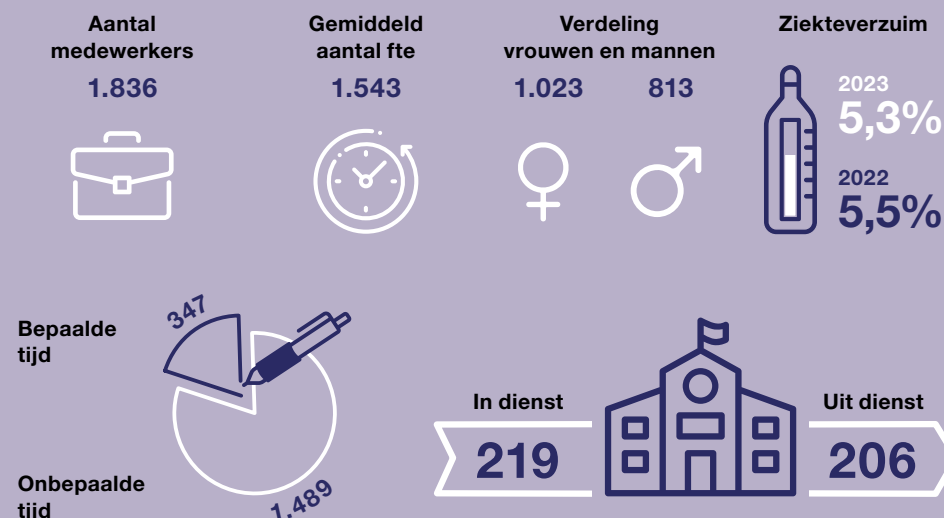


MIDDELEN

	2022	2023	
	(bedragen x € 1.000)		
Totale inkomsten	€ 174.187	€ 183.572	^
Resultaat	€ 6.520	€ 3.013	v
Solvabiliteit	57,3%	58,6%	^
Bestemmingsreserves	€ 36.931	€ 29.376	v

*) exclusief BBL-maatwerk

MEDEWERKERS



RESULTATEN

Jaarresultaat	Diplomaresultaat	VSV
2022 - 2023 67,5%	2022 - 2023 67,4%	2022 - 2023 6,4%
2021 - 2022 69,7%	2021 - 2022 69,8%	2021 - 2022 5,7%
2020 - 2021 72,2%	2020 - 2021 71,9%	2020 - 2021 4,9%



1 ONZE ORGANISATIE

1.1 Wie zijn we?

Het Deltion College is er voor iedereen: of je nu jong of oud bent, een eigen bedrijf hebt of net klaar bent met het vmbo, de havo of het vwo. We werken dagelijks vol enthousiasme aan het opleiden van onze studenten. Bij Deltion ontmoet je je toekomst. Deltion leidt je op voor een mooie (vervolg)plek op de arbeidsmarkt, of voor een vervolgopleiding. En we helpen je werken aan de competenties die je nodig hebt om je loopbaan verder vorm te geven. Ook willen we herkenbaar zijn als 'partner in talentontwikkeling', zowel voor mensen als voor bedrijven en organisaties. We leiden op voor een vitale arbeidsmarkt en leveren daarmee een bijdrage aan een gezonde regionale economie.

Goed onderwijs is onze primaire opdracht. We bieden als regionaal opleidingscentrum (roc) onderwijs en scholing op alle niveaus van het mbo. Wij zijn een brede instelling - van autotechniek tot zorg, van horeca tot sport. Daarnaast vervult Deltion voor een groeiend aantal bedrijven in onze regio de rol van kennispartner.

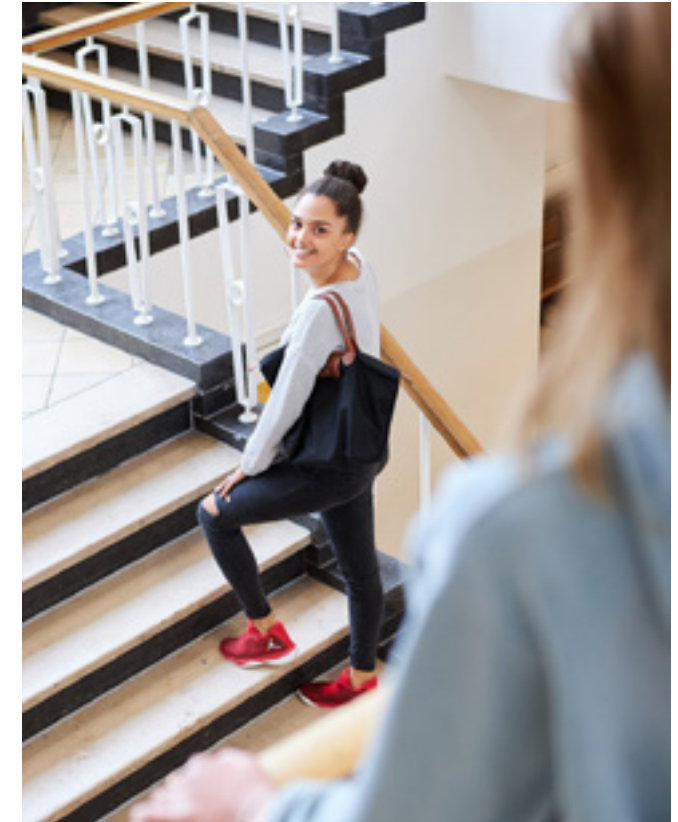
Deltion biedt ruim 250 verschillende mbo-opleidingen, cursussen en trainingen aan. In 2023 verzorgden we voor 16.695 jongeren en volwassenen middelbaar beroepsonderwijs. Aan het Deltion Sprint Lyceum volgden 811 leerlingen een versnelde vwo-, havo- of vmbo-opleiding. Nog eens 745 studenten namen deel aan andere onderwijsactiviteiten, zoals bedrijfstrainingen en cursussen. Op 31 december 2023 werkten 1.836 mensen bij Deltion als (senior-)docent, (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 een veilige leeromgeving en goed onderwijs met aansluiting op de arbeidsmarkt of op vervolgonderwijs. Als betrouwbare en transparante regionale opleider bouwen wij vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid mee aan de toekomst. Aan de toekomst van onze studenten, maar ook aan de toekomst van onze medewerkers, organisaties en de maatschappij. Alles wat wij doen, staat daarom in het perspectief van later. We houden hierin rekening met onze ambities, en met trends en ontwikkelingen in de samenleving, op de markt en in 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 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 bieden studenten, collega's 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?

Ontmoet je toekomst bij Deltion! Zo luidt onze strategische koers richting 2028. 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. Bij Deltion staat ontmoeting centraal. Wij geloven dat je toekomst niet alleen wordt bepaald door wat je studeert, maar ook door wie je ontmoet. Waardevolle ontmoetingen met medestudenten van verschillende achtergronden, en met professionals uit het werkveld, bijvoorbeeld.

Onze campus biedt een inspirerende, innovatieve en uitdagende leer- en werkomgeving waarin je aangemoedigd wordt je grenzen te verleggen en nieuwe ideeën te verkennen. Bij ons heb je de vrijheid om te ontdekken en te groeien, en heb jij zelf de regie. Met een breed scala aan mogelijkheden in opleidingen, keuzedelen en activiteiten

op de campus zorgen we dat onze studenten hun eigen pad uitstippelen. Zodat zij kunnen worden wie zij willen zijn. Onze drie (student)beloftes luiden dan ook:

1. Bij Deltion leer je meer
2. Bij Deltion sta jij aan het roer
3. Deltion is dé plek voor ontmoeting, inspiratie en innovatie

Onze Deltionkoers

Deltion kent een brede strategische koers met overkoepelende (student)beloftes en ambities, een verbijzondering in enkele specifieke thema's binnen de kwaliteitsagenda en een doorvertaling naar de Deltiononderwijsvisie. Daarnaast liep ook in 2023 het aanvullend en versterkend programma door om de negatieve effecten van corona op onze studenten op te vangen. Dat werd mede vanuit het [Nationaal Programma Onderwijs \(NPO\)](#) gefinancierd. Alle onderdelen van onze koers, kwaliteitsagenda, onderwijsvisie en ons ondersteuningsprogramma vormen de komende jaren één samenhangend geheel: onze Deltionkoers. Een uitgebreide toelichting op de diverse onderdelen van deze koers en onze stappen in 2023, komt in de hoofdstukken [2](#) en [3](#) aan de orde.

1.4 Juridische structuur

In de Stichting Deltion College vindt het door het Rijk bekostigde onderwijs plaats. Via de Stichting Deltion Business bieden we onderwijs aan 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 de Stichting Deltion Business wordt benoemd door de Raad van Toezicht van de Stichting Deltion College. De 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

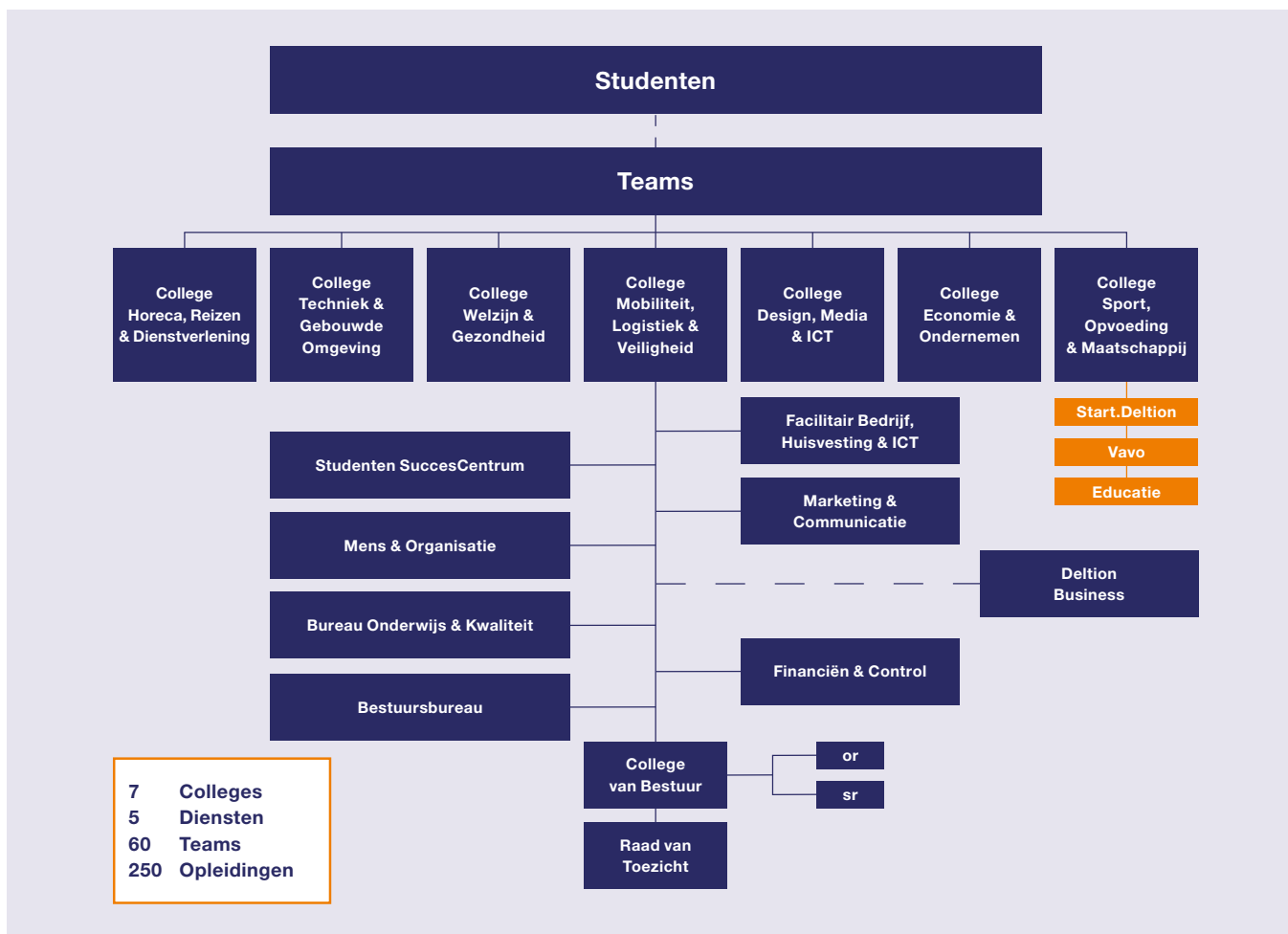
Deltion bestaat uit zeven colleges, waaronder meerdere opleidingsteams vallen:

- College Welzijn & Gezondheid
- College Sport, Opvoeding & Maatschappij (inclusief Start.Deltion, vavo en Educatie)
- College Horeca, Reizen & Dienstverlening
- College Economie & Ondernemen
- College Design, Media & ICT
- College Techniek & Gebouwde Omgeving
- College Mobiliteit, Logistiek & Veiligheid

Stafstructuur

Deltion heeft vijf ondersteunende diensten:

- Financiën & Control;
- Marketing & Communicatie (M&C);
- Mens & Organisatie (M&O);
- Studenten SuccesCentrum (SSC) en het Media- en Informatiecentrum (MICT);
- Facilitair Bedrijf, Huisvesting en ICT.



Figuur 1.2 Organigram Deltion 2023

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 schetst het organigram van het Deltion College.

*) Het bevoegd gezag is de rechtspersoon die de instelling in stand houdt. Dat is de 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. 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 ons onderwijs en onze 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 leidinggevend 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 portefeuillevverdeling

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 kunnen directeuren portefeuillehouder zijn van één of meer college- en dienstoverstijgende onderwerpen.

Statuten en reglementen in 2023

In 2023 werden diverse statuten en reglementen opgesteld of herzien, en vervolgens formeel vastgesteld door het CvB en de RvT. 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 2023 vastgestelde statuten en reglementen.

Maand	Statuut of reglement
Maart	Privacyreglement Studenten
Juli	Handboek Examinering Deltion College
Augustus	• Studentenstatuut • Reglement Rechtsbescherming Studenten • Uitvoeringsreglement Toegankelijke Faciliteit • Reglement Studentenraad • Examenreglement voor de Beroepsopleidingen van het Deltion College Studiejaar 2023-2024 • Reglement Ombudsfunctionaris Medewerkers Stichting Deltion College • Medezeggenschapsstatuut
November	Klokkenluidersregeling

Tabel 1.1 Overzicht van in 2023 vastgestelde statuten en reglementen

1.7 Samenwerking

Deltion is meer dan een school. Wij zijn dé plek voor ontmoeting, inspiratie en innovatie. Daarom zoeken wij voortdurend interactie met onze omgeving. We werken intensief samen met het bedrijfsleven, de overheid, en onderwijsinstellingen in de regio Zwolle. Zo stemmen we onder andere ons onderwijs af op de arbeidsmarkt.

Dit samenwerken doen we op vele manieren. Iedere opleiding heeft rechtstreeks contact met het werkveld via stagebedrijven. Een breed vertegenwoordigde Raad van Advies (RvA) adviseert ons Deltionbreed en op collegeniveau. We doen mee aan *centers of excellence*, samenwerkingsprojecten binnen de branche, zoals het Polymer Science Park, Perron038 en LUX038, en projecten van het Regionaal Investeringsfonds Mbo (RIF). Ook is Deltion deelnemer aan Kennispoort, één van de partners waarmee we actief verbinding leggen tussen ondernemers in de regio en het onderwijs. Binnen de Human Capital Agenda (HCA) is Deltion aangesloten. Onder andere als (mede)kartrekker van de sectortafels Techniek & Energietransitie en Vrijtijdseconomie. Ook leveren we de netwerkregisseurs voor de sectortafels E-commerce & IT en Kind & Educatie.

De Zw8lse

De Zw8lse is een samenwerkingsverband van de acht Zwolse mbo- en hbo-instellingen: het 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. De Zw8lse zorgt dat het mbo- en hbo-onderwijs in



Zwolle het belang van studenten en de regio Zwolle dient. Dat doen we gericht op de aantrekkingskracht van Zwolle als onderwijsstad, de aansluiting van het onderwijs op regionale arbeidsmarkt vraagstukken en de intensivering van samenwerking tussen de acht onderwijsinstellingen.

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 macrodoelmatigheid, de doorstroom vmbo-mbo en de voortgang op onze kwaliteitsagenda. Ook de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en wat die betekenen voor het mbo-onderwijs, zijn regelmatig onderwerp van gesprek. Daarnaast werken we binnen de Zw4lse samen op het gebied van objectieve voorlichting in het voortgezet onderwijs en aan het voorkómen van voortijdig schoolverlaten (vsv).

Zwolse Koers

In de Zwolse Koers bundelen Deltion, Landstede MBO, ROC Menso Alting en Hogeschool Windesheim de krachten bij het opleiden van professionals binnen het economisch domein en bij de kennisontwikkeling daarbinnen. 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 sectoren.

Regio Zwolle

In Regio Zwolle werken we samen met 22 gemeenten, vier provincies, ondernemers, onderwijs en maatschappelijke organisaties aan een brede welvaart voor alle huidige en toekomstige inwoners en ondernemers. In Regio Zwolle zitten dertien reguliere mbo- en hbo-instellingen, waaronder Deltion.

Hierin stellen wij ons nadrukkelijk op als opleidingspartner. In 2023 ontwikkelden de regionale partners de *Meerjarige agenda Regio Zwolle 2024-2028 (Regio Zwolle Stapt Door)*. Die vormt de basis voor concrete afspraken voor de realisatie van de regionale doelen. Uiteraard bouwt deze agenda voort op de lopende regionale trajecten, zoals de Human Capital Agenda en de doorontwikkeling van de regionale kennisinfrastructuur. Een leven lang ontwikkelen en het vormen van een leercultuur zijn hierbij kernbegrippen. Ook was het onderwijs betrokken bij de aanvraag voor de Regiodeal.

Sectorgebonden samenwerking

Samen met onze partners geven we samenwerkingsverbanden in de praktijk handen en voeten. Dat doen we onder andere met evenementen en structurele sectorgebonden samenwerkingsverbanden. Een paar voorbeelden uit 2023:

- **Regionale Techniek Bedrijvendag 2023.** Ruim 150 deelnemers uit technische bedrijven, onderwijsinstellingen, sociale partners en O&O fondsen brainstormden in juni over kansen en uitdagingen in de bouw, infra, installatietechniek en maakindustrie. Ook volgden zij workshops. Dit event werd mede mogelijk gemaakt door Techniekpact Regio Zwolle, Upgrade Jezelf, Sectortafel Bouw Regio Zwolle, Sectortafel Techniek & Energietransitie Regio Zwolle, Overijssels Vakmanschap en Hogeschool Windesheim. De dag is één van de initiatieven waarmee we samen met partnerorganisaties werken aan een sterke regionale arbeidsmarkt op het gebied van techniek.
- **Praktijkopleidersdag Techniek & Gebouwde Omgeving 2023.** In oktober kwamen tweehonderd vertegenwoordigers van technische bedrijven uit de regio Zwolle naar onze campus. Samen met docenten brainstormden ze in sessies met onderwijsteams over onder andere de inhoud van de opleidingen, examinering en modulair onderwijs.

- **Dag van de Logistieke Arbeidsmarkt.** Ruim vijftig deelnemers van logistieke bedrijven, onderwijs- en overheidsinstellingen, brancheverenigingen en uitzendbureaus bezochten het ochtendprogramma van deze dag, dat gericht was op versterking van de logistieke arbeidsmarkt in de regio Zwolle. In de middag was er een banenmarkt, met meer dan honderd werkzoekenden. We organiseerden dit evenement met het Werkgeversservicepunt Regio Zwolle, Hogeschool Windesheim en de Sectortafel Transport en Logistiek Regio Zwolle.
- **Kennismarkt Welzijn & Zorg.** Dit nieuwe evenement richt zich op het samenbrengen van volwassenen in de regio Zwolle die de zorg in willen, en zorgorganisaties die zij-instromers plek bieden. Ook konden bezoekers meer ontdekken over de leerroutes voor zij-instromers en verdiepende mbo-certificaten voor zorgprofessionals. Dit leverde concrete matches op. In februari 2024 begonnen de eerste bezoekers met hun BBL-opleiding op Deltion.
- **Innovatiecluster Kind en Educatie.** In dit project werken regionale mbo's en hbo's en praktijkorganisaties op het gebied van kinderopvang, basisonderwijs, welzijn en jeugdhulp intensief met elkaar samen. Op gebied van onderwijs zijn dit Deltion, Landstede MBO, ROC Menso Alting, KPZ, Hogeschool Viaa en Hogeschool Windesheim. In deze interprofessionele samenwerking zorgen we voor een optimale ontwikkeling en ondersteuning van kinderen (0-13 jaar), en sluiten we ons onderwijs daarop aan.
- **PROTO Art & Design Festival.** Deltion houdt met partners Het Academiehuis, De Stadkamer, Museum De Fundatie, Filmtheater Fraterhuis en Spoorzone Zwolle al enige jaren het PROTO Art & Design Festival. Hierin bundelen we activiteiten die de toegevoegde waarde laten zien van de creatieve en innovatieve industrie, om daarmee bij te dragen aan de brede welvaart van de regio Zwolle. Het evenement is een jaarlijks terugkerend festival in de binnenstad van Zwolle en de Spoorzone.



1.8 Duurzaamheid

Deltion is ambassadeur van de zeventien Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Dat zijn we om de wereld beter door te geven aan de generaties na ons. Als onderwijsinstelling vervullen wij hierin een voorbeeldfunctie voor onze studenten en onze regio.

Wij ontwikkelden een overkoepelend programma: Duurzaam Deltion. Dat moet leiden tot een stevige basis voor duurzaamheid in alle facetten van onze organisatie. In 2023 werkten we verder aan het versterken van deze basis. Alle colleges en diensten zetten in de periode 2023-2027 zichtbare stappen in duurzaamheid.

Hoofdpijnen van Duurzaam Deltion zijn:

- Deltion leidt een van duurzaamheid bewuste generatie op.
- Wij sturen op bewustwording en gedrag om een noodzakelijke bijdrage te leveren aan duurzaamheid.
- Onze studenten komen in aanraking met de zeventien SDG's. In hun eigen opleiding krijgen zij onderwijs in duurzaamheid.
- In het onderwijs staat SDG 4 centraal (*Inclusief, gelijkwaardig en kwalitatief onderwijs voor iedereen*). Daarnaast zijn er enkele specifieke SDG's voor de colleges.
- Onze diensten namen enkele SDG's als speerpunt op. Zo heeft de dienst Bedrijfsvoering gekozen voor de SDG's 3 (*Goede gezondheid en welzijn*), 6 (*Schoon water en sanitair*), 7 (*Betaalbare en duurzame energie*), 12 (*Verantwoorde consumptie en productie*) en 13 (*Klimaatactie*).

We streven om onze CO₂-footprint de komende jaren te verkleinen. Dat doen we voor onze (directe) omgeving. Daarom vermindert Deltion zijn CO₂-uitstoot met 55% tot 2030 en 95% tot 2050, zoals vastgesteld in de landelijke mbo-routekaart.

Als voorbeeld: van producten is met een Life Cycle Assessment

(LCA) de concrete CO₂-voetafdruk bekend. Daarmee kunnen wij kiezen voor oplossingen die onze voetafdruk verkleinen. Denk aan onze aanbestedingen voor meubilair en computer hardware.

In Deltion lopen vele initiatieven en projecten. Daarmee werken we aan de thema's uit de zeventien SDG's. Bijvoorbeeld het programma Diversiteit & Inclusie, het programma De Gezonde School, het programma jij@Deltion (vitaliteit), onze Mobihub (duurzaam vervoer), ons Repair Café, energiebesparingsmaatregelen (onder meer met led-verlichting), het aanbieden van werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, actieve ondersteuning van goede doelen, duurzame inkoop en het tegengaan van voedselverspilling.

Concrete acties die in 2023 (voor een deel) liepen:

- Vervanging per 1 januari 2024 van wegwerpkoffiebekers door circulaire cups voor medewerkers en bezoekers, en Billie cups voor studenten. We vervingen plastic verpakkingen door andersoortige verpakkingen en verwijderden waterkokers uit onze pantry's.
- Versterking van de biodiversiteit op en rond de campus. Dat deden we met de aanplant van twintig bomen, aanleg van kruidenrijke grasvelden en waterkanten, aanplant van 1.400 vaste planten, het ophangen van nestkasten en insectenhôtels.
- Een conferentie over het thema Gezonde School. Dit is een programma dat onderwijsprofessionals helpt om een gezonde leefstijl op school vanzelfsprekend te maken.
- Uitbreiding Mobihub naar zestig deelfietsen. In 2024 gaan we naar honderd fietsen. Ook begon de aanbesteding voor het aanschaffen van een duurzame deelauto.
- Uitbreiding van aantal laadpalen naar twaalf (en in 2024 naar tot 25 stuks).
- Toepassing van het 4R-model bij de opleiding Sign voor materialen. *Reduce*: we gebruiken alleen nieuwe materialen die minder belastend zijn. *Re-use*: frames en/of doeken zetten we

elders op de campus in. *Repair*: frames herstellen en opnieuw inzetten. *Recycle*: we gebruiken oude doeken om bijvoorbeeld tassen van te maken.

- Onze leverancier van computer hardware geeft integraal invulling aan SDG 4 (*Kwaliteitsonderwijs*) en 10 (*Ongelijkheid verminderen*). In een lesprogramma gaan zijn refurbishment specialisten praktijklessen verzorgen aan Deltionstudenten over het beoordelen van oude hardware. Hierdoor krijgt afgeschreven hardware een tweede leven. Tijdens de lessen reviseren studenten de hardware. Die kunnen we aanbieden aan (aankomende) studenten die zelf niet de middelen hebben voor eigen hardware.
- Vervanging van alle transportpompen van het klimaatsysteem op onze campus door energiezuinige pompen.
- Afronding van de potentieelstudie voor plaatsing van zonnepanelen op onze daken.
- De ombouw van het GBS (Gebouw Beheer Systeem) voor het klimaat is afgerond. Wij stapten over op een besturingssysteem dat de basis legt om het *smart building* principe op klimaatgebied uit te breiden.
- Het voorzien van ons GBS met een weersvoorspellende regeling. Deze regeling zorgt dat we efficiënt met de energiestromen van ons klimaatsysteem omgaan.
- Koppeling van onze klimaatsystemen aan de inbraakinstallatie. Zodra we een gebouw afsluiten, schakelt de inbraakinstallatie het klimaatsysteem uit.
- Deelname aan de projectgroep Warmtenet Zwolle (geothermie). We onderzoeken welke van onze gebouwen geschikt zijn om te koppelen aan het warmtenet.

Tenslotte: op het gebied van duurzaamheid hebben we uit diverse bronnen veel informatie beschikbaar. We gebruiken deze informatie nog niet optimaal: data zijn niet altijd gekoppeld en vergelijkbaar. Om dat te verbeteren werken we aan een duurzaamheids-dashboard op de thema's mens, materiaal en milieu.



2 ONS ONDERWIJS

Onze strategische koers en de Deltion-onderwijsvisie gaven richting aan de stappen die we in 2023 gezet hebben. In dit hoofdstuk lichten we onze koers en onderwijsvisie kort toe. En we zetten uiteen tot welke resultaten die leidden in 2023. Ook gaan we in op een aantal andere onderwijsthema's, de Inspectie van het Onderwijs, en onze onderwijskwaliteit en kwaliteitsbeleid.

2.1 Strategische koers

In 2023 gingen we van onze langetermijnvisie *Deltion 2026, Samen het beste waarmaken* naar onze *Strategische koers richting 2028: Ontmoet je toekomst bij Deltion*.

Bij de ontwikkeling van die nieuwe koers betrokken we in het voorjaar onze studenten, externe stakeholders en collega's via de campagne *Door en door Deltion*. Dat deden we met interactieve online tools, bijeenkomsten en verdiepende gesprekken. Het leidde tot een gedragen koers waar we trots op zijn. Een koers met focus en een duidelijke boodschap: drie beloftes aan al onze studenten.

1. Bij Deltion leer je meer

Bij Deltion werk je aan je eigen leerloopbaan op je eigen niveau en in je eigen tempo. We werken samen mét jou aan de opbouw van een passend portfolio. Onze opleidingen hebben een sterke binding met het werkveld, want zij zijn medevormgever van ons onderwijs. We zetten een stap extra voor wie dat nodig heeft.

2. Jij staat aan het roer van je eigen ontwikkeling

Bij ons ontdek je je talenten en capaciteiten, en hoe je die kunt inzetten in de maatschappij. We begeleiden jou bij je ontwikkeling en het nemen van regie. We bieden een veilig leerklimaat en we geloven dat ontmoeting iedereen doet groeien. We dagen je uit en leggen de lat hoog: voor jou, maar zeker ook voor onszelf.

3. Deltion is dé plek voor ontmoeting, inspiratie en innovatie

Als onderwijsinstituut is Deltion een onafhankelijk en strategisch opleidingspartner. We zijn een innovatiehub in de regio, waar denkkracht en organisatiekracht samenkomen. We werken samen aan maatschappelijke opgaven. Dat doen we domeinoverstijgend en interdisciplinair.



Figuur 2.1 Deltionkoers 2028

2.2 Onderwijsvisie en -ontwikkeling

We willen blijven aansluiten bij behoeften van studenten, ontwikkelingen in het werkveld, nieuwe doelgroepen en onderwijskundige vernieuwing. Daarom werken we samen met onze studenten, medewerkers en het werkveld. Dat doen we vanuit een visie die aansluit bij de behoeftes van morgen. Deze visie sluit naadloos aan bij de [strategische koers van Deltion richting 2028](#) 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 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. We willen dat studenten kunnen versnellen en vertragen (flexibiliteit op tijd, tempo en plaats), en de keuze hebben om zich te verdiepen of te verbreden (flexibel op inhoud).

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

Figuur 2.2 Onderwijsvisie Deltion

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 het werkveld maken we leersituaties en opdrachten. Daardoor heeft de praktijk een grote plek in ons onderwijs, ook buiten stages. In projectonderwijs werken studenten uit verschillende disciplines samen om iets te maken wat echt gebruikt kan worden.
4. **Wendbaar vakmanschap.** Beroepen blijven zich ontwikkelen. Daarom leren we onze studenten regie houden over hun loopbaan. En we helpen hen aanpassen 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, keuzemogelijkheden en begeleiding. Zodat inzicht ontstaat in de mogelijkheden en onmogelijkheden.

D.O.E.N., onderwijsinnovatie in 2023

In de onderwijsvisie van Deltion zijn onze studenten en hun beroepenveld het vertrekpunt bij het ontwikkelen van ons onderwijs. De arbeidsmarkt is dynamisch en stelt voortdurend nieuwe eisen aan werknemers. Wij richten ons onderwijs en onze begeleiding zo flexibel mogelijk in. Daardoor kunnen wij voortdurend inspelen op ontwikkelingen die relevant zijn voor studenten. Dat doet Deltion onder de vlag van Doorontwikkeling Onderwijs Echt Nu (D.O.E.N.).

Alle Deltionopleidingen begonnen de afgelopen jaren met het ontwerpen van flexibel onderwijs. Dat doen zij op basis van een eigen visie op doelgroep en onderwijs. Een groot aantal opleidingen begon inmiddels met modulair onderwijs. In dit onderwijs is de opleiding opgedeeld in overzichtelijke modules, die vaak ook los te volgen zijn. We evalueren de ervaringen van deze teams. Voor die evaluaties stelden we een kijkkader flexibilisering op. Op basis daarvan ontwikkelen teams dóór. Dit proces vergt ook de komende jaren aandacht. Een deel van onze teams start later met hun

vernieuwde onderwijs. Bijvoorbeeld omdat zij aansluiten bij de vernieuwing van hun kwalificatiedossier.

Voor teamdeskundigen hielden we bijeenkomsten rond thema's als passend onderwijzen, loopbaanontwikkeling en -begeleiding (lob), beroepspraktijkvorming (bpv), generieke vakken, keuzedelen en internationalisering. Ook kende Deltion in 2023 een aantal dialoogsessies D.O.E.N. voor opleidingsmanagers. Daar kwamen onder andere vraagstukken over digitalisering en examinering aan bod. Met deze bijeenkomsten stimuleren we kennisuitwisseling en [professionalisering](#).

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. Daarmee ondersteunt Baanbrekend de eigen innovatiekracht van Deltionmedewerkers. In 2023 waren er drie tribes (groepen) en twintig Baanbrekers. Baanbrekers onderzoeken samen het onderwijs van de toekomst. Hoe ziet Deltion er mogelijk uit in 2032? Hoe zijn de rollen van studenten en docenten dan ontwikkeld? In welke wereld leven we dan? Baanbrekers zochten in dat traject naar antwoorden, maar vooral naar de juiste of vernieuwende vragen. Bij Baanbrekend staat het proces centraal en ligt er geen verwachting op een uitkomst of product.



2.3 Overige onderwijsthema's

Aansluiting vo-mbo

Deltion heeft ruim driehonderd 'toeleverende' voortgezet-onderwijs-scholen (vo-scholen). Wij dragen als school actief bij om de overgang vo-mbo zo soepel mogelijk te laten verlopen. Dat doen we onder andere met onze samenwerkingsverbanden in de regio, zoals de Zw4lse en Zw8lse. Maar ook in samenwerking met vo-scholen. Verder werkten we in de portefeuille *Aansluiting vo-mbo-hbo* aan verschillende ambities uit onze kwaliteitsagenda. En we spelen in op de mogelijkheden uit de *Wet doorlopende leerroutes vmbo-mbo* (*Sterk Beroepsonderwijs*). Zo is Deltion als mbo-samenwerkings-partner actief in het nationale programma Sterk Beroepsonderwijs. Samen met regionale partners stemmen we ons onderwijsaanbod beter af op de leervragen en ontwikkelmogelijkheden van studenten. Vo-leerlingen krijgen in een vroeg stadium een realistisch beroepsbeeld.

In 2023 versterkte Deltion de aansluiting tussen vmbo en mbo verder met bestaande en nieuwe initiatieven. Dat deden we onder andere met keuzevakken, bijvoorbeeld op het gebied van Mode, Economie & Ondernemen en de geüniformeerde beroepen. Deltion verzorgt deze vakken op locatie bij vo-scholen en op Deltion zelf. Ook besteedden we extra aandacht aan de overgang van havo naar mbo.

Deltion doet mee aan twee projecten van Sterk Techniekonderwijs (STO): STO Zwolle (met de vo-scholen Thorbecke SG, Talentstad en Greijdanus) en STO Meppel/Steenwijkerland (met RSG Tromp Meesters plus Stad en Esch). De projectactiviteiten van 2019 tot en met 2023 zijn geëvalueerd. Het overbruggingsjaar 2024 is met alle partners besproken. We doen mee aan brainstormsessies over de nieuwe projectperiode 2025-2029.

Met deze twee regio's werken wij ook samen aan een menukaart voor technische keuzevakken. Een vmbo- en mbo-docent stellen daarin samen een inspirerend programma op, dat in de praktijkruimtes van Deltion gegeven wordt. Hier kijken we ook naar de nieuwe praktijkgerichte programma's voor vmbo-tl-leerlingen. Deze samenwerking levert bouwstenen op voor eventueel te ontwikkelen doorgaande leerroutes. Wij startten in schooljaar 2023-2024 twee pilotprojecten (ICT en lassen).

Deltion heeft ook instroom uit andere STO-regio's. Afstemming tussen de STO-regio's is geregeld in het Regionaal STO Platform. Drie keer per jaar vergaderen vertegenwoordigers van zeven STO-regio's (Zwolle, Kampen, Noordwest-Veluwe, Dronten, Noordoostpolder-Urk, Meppel-Steenwijkerland en Noordoost-Overijssel) en het bedrijfsleven onder voorzitterschap van Deltion. Thema's zijn onder andere vraagstukken rond instroom, afstemming en docententekorten.

De Nieuwe Leerweg (de samenvoeging van de theoretische en de gemengde leerweg binnen het vmbo) is voorlopig uitgesteld. Wel verkenden we met een aantal vo-scholen het opstellen van praktijkgerichte bedrijfsopdrachten (met onder andere bedrijfsbezoeken en gesprekken met werknemers). Mogelijk helpt dit in de toenemende interesse voor het praktijkleren.

Met twee vo-scholen heeft Deltion een overeenkomst voor samenwerking in een LeerWerkTraject. Met twee andere scholen lopen gesprekken. Met zorgvuldige afstemming leveren we zoveel mogelijk maatwerk binnen reguliere mogelijkheden. Voor de inrichting van leerwerktrajecten heeft Deltion een groot bedrijvennetwerk.



In de loop van het jaar kwamen activiteiten in een stroomversnelling. Onze relatiemanagers bezochten een groot aantal vo-scholen. We hielden de Directeuren Dag weer op Deltion. En we breidden het evenement Deltion Discover voor tweedejaars vmbo uit van twee naar drie dagen, wegens de enorme belangstelling. Het aantal deelnemende leerlingen steeg van 2.000 tot 3.000, afkomstig van 33 vo-scholen.

Op 14 september diende ons college Sport, Opvoeding & Maatschappij een subsidieaanvraag in op grond van de *Subsidieregeling versterking aansluiting beroepsonderwijskolom*. Deze subsidie is toegekend. We gebruiken die vanaf 2024 in onderwijssamenwerkingsverbanden om aansluitende opleidingsroutes tussen vmbo- of havo-mbo-hbo te ontwikkelen en uit te voeren. De mbo- en hbo-opleidingen leiden daarbij op tot beroepen in één of meerdere tekortsectoren.



Examinering

Deltion heeft de kwaliteit van examineren hoog in het vaandel. We zetten in op bewustwording en deskundigheidsbevordering bij alle collega's die bij examinering betrokken zijn. Onafhankelijkheid is belangrijk bij examinering. Hier besteden we expliciet aandacht aan, onder andere bij de inrichting van onze examenorganisatie. Jaarlijks evalueren we ons examenreglement en ons handboek examinering, samen met de bijbehorende processen. Waar nodig passen we die aan. Bijvoorbeeld vanwege aanpassingen in wet- en regelgeving of ons eigen beleid.

• Digitalisering

Onze procesgroep digitalisering bespreekt regelmatig de digitalisering van examenprocessen. Het digitaliseren van examenplannen, examendossiers en de examinering van keuzedelen stuit op [beperkte beschikbaarheid van ICT-personeel](#) en [-middelen](#). Ook het tempo waarin de [doorontwikkeling van ons onderwijs](#) vordert, heeft invloed op digitalisering. De procesgroep monitort de voortgang en komt in 2024 met een voorstel hoe we de verdere digitalisering van examenplannen en examendossiers aanpakken. Ook beschrijven we hoe examenmateriaal in een beveiligde omgeving uitgegeven kan worden. Daarnaast onderzochten we hoe de uniforme invoering van summatieve onderwijsresultaten kan plaatsvinden. In 2024 start een pilot.

• Deskundigheidsbevordering

We hielden in 2023 scholingsbijeenkomsten voor de professionalisering van examencommissies. Hierin was aandacht voor deskundigheidsvergroting, onafhankelijkheid en betrouwbaarheid. Onze examensecretarissen zijn sinds september 2023 samen gehuisvest. Dat komt de samenwerking ten goede. Eind 2023 hielden we een eerste bijeenkomst met de vaststellingsadviescommissies. Daarin inventariseerden we wat nodig is voor één Deltionbrede vaststellingsadviescommissie.

• Professionalisering

In 2022 stelden we een plan van aanpak vast voor verdere professionalisering van de examenorganisatie. In 2023 werkten we aan:

- Deskundigheid.
- Zorgen en borgen - aanpassingen in het handboek examinering, die opgenomen zijn in de basistraining examinering.
- Kwaliteit en continuïteit - in 2023 werd de formatie voor de examencommissie T&V uitgebreid. Ook het project *Invoer bij de bron* komt de kwaliteit en continuïteit ten goede.

• Overleg

We overleggen op verschillende niveaus over examinering. Op bestuurlijk en managementniveau, maar ook in afstemmingsoverleggen tussen voorzitters van de examencommissies en examensecretarissen (en ons Bureau Onderwijs & Kwaliteit), tussen examencommissies en in de teams zelf. Deltion wisselt regelmatig kennis uit met andere roc's. Dat doen we 1-op-1 en via het landelijk overleg examinering. Onderwerpen zoals de inrichting van de examenorganisatie, actuele ontwikkelingen (nieuw toezichtkader) en casuïstiek over examinering stonden op de agenda. Ook de examenorganisatie en de regiegroepen burgerschap en rekenen overlegden met elkaar over veranderingen in wet- en regelgeving en actuele landelijke onderwerpen.

Ondernemerschap

Met ons onderwijsaanbod op het gebied van ondernemerschap laten we onze studenten kennismaken met ondernemen en ondernemend gedrag. We hechten veel waarde aan onze contacten met ondernemers uit het werkveld. De expertisegroep *Deltion onderneemt* is de verbindende factor tussen studenten, docenten, colleges en onderwijsteams op het gebied van ondernemerschap en ondernemend gedrag.

In 2023 was de expertisegroep onder andere betrokken bij:

- de opening van het ondernemersloket voor studenten dat Deltion heeft opgericht.
- gastcolleges, onder andere tijdens de Global Entrepreneurs Week (GEW) en op locatie Brainz van de opleiding *Vakspecialist ondernemer*.
- het evenement *Pitch je eigen idee*, waar studenten hun ondernemende ideeën presenteerden.

Het ondernemersloket van Deltion is drie dagen per week geopend. Hier kunnen (startende) ondernemende studenten terecht voor coaching, activiteiten en ondersteuning. Studenten en docenten gebruiken het loket ook voor vragen over ondernemerschap en voor ondernemerspitches.

Het Erasmus+ project 4D-entreprenurship is met een laatste bijeenkomst in Slovenië afgesloten. In dit project schreven en testten scholen uit Europese landen een uitdagend ondernemend onderwijsprogramma, gebaseerd op *design thinking*. Tijdens deze bijeenkomst gingen vier Deltionstudenten samen met zes Sloveense studenten een ondernemende uitdaging aan. We deelden hun resultaten daarna met verschillende belanghebbenden.



2.4 Inspectie, onderwijskwaliteit en kwaliteitsbeleid

Deltion is een lerende organisatie. Wij versterken en verbeteren continu de kwaliteit van ons onderwijs. Dat doen wij samen met toegewijde onderwijsprofessionals. We gebruiken er verschillende instrumenten voor. Die zijn onderdeel van een degelijk systeem van kwaliteitszorg.

Doel en beleid

Deltion legt de lat hoog voor zichzelf. Zowel voor de kwaliteit van ons onderwijs, als voor de dynamische leer- en ontwikkelomgeving waarin we ons onderwijs aanbieden. We hebben nauwe binding met onze regio, door aansluiting bij arbeidsmarktveranderingen en onze deelname aan innovaties. Daar draagt ons kwaliteitsbeleid aan bij, net als de kwaliteitsdoelstellingen die hieruit voortkomen.

Ons kwaliteitsbeleid is volledig afgestemd op onze [strategische visie](#). Ook legden we afspraken om de kwaliteit te bewaken en verbeteren vast in de [kwaliteitsagenda](#). We gebruiken diverse instrumenten voor het monitoren van onze doelstellingen en gemaakte afspraken. Bijvoorbeeld de Deltionprestatiekaart (Qlikview) en het gekoppelde dashboard. Dat biedt informatie over rendement, financiën en personeelszaken.

Kwaliteitsmanagementsysteem

Om aantoonbaar aan kwaliteitseisen te voldoen, hebben we volgens de eisen van de *Wet educatie en beroepsonderwijs* (WEB) een kwaliteitsmanagementsysteem. We gebruiken een kwaliteitshandboek en een handboek examinering. Daarin hebben we de onderwijs- en examenprocessen beschreven. In deze handboeken brengen we de normering, beoordeling, realisatie en verbetering van de kwaliteit van

ons onderwijs in beeld. Ook staat hierin hoe we de kwaliteit van ons onderwijs en onze examinering waarborgen.

Jaarlijks evalueren we het kwaliteitshandboek en het handboek examinering. Daarna stellen we bij waar nodig. We brengen ons CvB en onze directie periodiek op de hoogte van de evaluaties.

Inspectie van het Onderwijs

Jaarlijks bestuurlijk gesprek CvB, RvT en de Inspectie van het Onderwijs

In mei 2023 vond het jaargesprek plaats tussen ons CvB, onze RvT en de Inspectie van het Onderwijs. Het jaargesprek ontwikkelt en versterkt onze professionele relatie. In dit jaargesprek keken we samen naar trends en ontwikkelingen die impact hebben op de maatschappelijke opdracht van het onderwijs.

De besproken onderwerpen:

- Flexibilisering in relatie tot de socialisatieopdracht (ingebracht door de Inspectie van het Onderwijs).
- Studentenwelzijn en (integrale) veiligheid op Deltion en onze werkplek (ingebracht door Deltion).

Onderzoek taalschakeltrajecten

In november en december 2023 voerde de Inspectie een onderzoek uit naar de taalschakeltrajecten. Dat gebeurde omdat deze trajecten nieuwe opleidingen zijn. Sinds 1 november 2022 heeft Deltion erkenning voor de opleidingen:

- 5700 Taalschakeltraject mbo-niveau 2
- 5701 Taalschakeltraject mbo-niveau 3
- 5702 Taalschakeltraject mbo-niveau 4

Het onderzoek bestond uit gesprekken met studenten, docenten, het managementteam en de examencommissie. Daarnaast waren er lesbezoeken en documentenonderzoek.

De volgende standaarden zijn onderzocht:

- **Gebied Onderwijsproces**
 - OP1 Aanbod
 - OP2 Ontwikkeling en begeleiding
 - OP3 Pedagogisch-didactisch handelen
- **Gebied Veiligheid en schoolklimaat**
 - VS1 Veiligheid
- **Gebied Borging en afsluiting**
 - BA1 Borging en diplomering
 - BA2 Afsluiting
- **Gebied Sturen, kwaliteitszorg en ambitie**
 - SKA1 Visie, ambities en doelen
 - SKA2 Uitvoering en kwaliteitscultuur
 - SKA3 Evaluatie, verantwoording en dialoog

Op 21 december ontving Deltion de conceptrapportage. Daarin wordt een positieve beoordeling gegeven op de gebieden *Onderwijsproces* (OP) en *Veiligheid en schoolklimaat* (VS). Bij een volgend onderzoek geeft de Inspectie ook een oordeel op de gebieden *Sturen, kwaliteitszorg en ambitie* (SKA) en *Borging en afsluiting* (BA). Dit laatste omdat we in deze nieuwe taalschakeltrajecten nog niet gediplomeerd hebben.

Derde leerweg en afwijkende urennorm

In 2023 vroegen we zes opleidingen in de derde leerweg aan.

- 25276 Technicus Elektrotechniek
- 25313 Tekenaar Ontwerper Elektrotechnicus
- 25346 Operationeel Technicus
- 25898 Technicus Engineering
- 25605 Allround Medewerker IT Systems and Devices
- 25774 Logistiek Medewerker



Keuzedelen

Een keuzedeel beslaat vijftien procent van iedere opleiding. Met een keuzedeel kunnen studenten zelf een deel van hun opleiding invullen. Colleges en onderwijsteams zijn verantwoordelijk voor de planning, de invulling, uitvoering en afronding van de keuzedelen.

In 2023 bood Deltion naast de keuzedelen binnen de opleidingen en colleges in alle vier de periodes Deltionbrede keuzedelen aan. We breidden het aanbod ervan verder uit. Deltionbrede keuzedelen zijn voor alle studenten toegankelijk en worden in de avonduren gegeven. In totaal deden in 2023 670 studenten mee aan 35 verschillende Deltionbrede keuzedelen. Een deel van de studenten volgde een extra keuzedeel (buiten hun minimale keuzedeelverplichting).

Naast deze 35 keuzedelen zochten we in 2023 de samenwerking met het Deltion Sprint Lyceum. We gaven meer aandacht aan acht havo-vakken die mbo-studenten ook als keuzedeel kunnen volgen. In 2023 volgden negentien studenten een havo-vak als keuzedeel. Studenten kunnen Deltionbrede keuzedelen kiezen die niet in hun eigen opleiding worden aangeboden. Er zijn ook keuzedelen die niet door Deltion zelf gegeven worden, maar door externe partijen. Denk aan Frans, Chinese taal en cultuur, Nederlands ondersteund met gebaren, etc.

We monitoren doorlopend de tevredenheid van studenten over keuzedelen. De gemiddelde waardering is een 7,4. De meeste studenten (79%) raden het volgen van een Deltionbreed keuzedeel aan bij medestudenten.

Net als in eerdere jaren zat een opleidingsmanager van elk college in de projectgroep keuzedelen, samen met de projectleider keuzedelen. De groep werkte verder aan de in 2021 geschreven *Ambitie 2023*. In de zomer stelden de leden een Doorontwikkelagenda op. Sinds augustus 2023 is de organisatie

van de projectgroep gewijzigd: alle colleges blijven betrokken, maar de groep komt minder vaak bij elkaar.

De notitie *Visie en toekomst Deltionbrede keuzedelen* werd in januari 2023 gepresenteerd aan ons CvB en onze directie. Daaruit volgden in maart drie punten voor doorontwikkeling:

- Uitwerking hr-beleid voor flexibele inzet van docenten
- Doorontwikkeling van passende bekostigingssystematiek
- Projectuitvoering/implementatie
 - Digitale ondersteuning van het keuzeproces van studenten
 - Verbreden van de doelgroep (BBL, LLO, personeel, andere roc's, etc.)
 - Inbedding van keuzedelen als vast onderdeel van het onderwijsaanbod

Certificeerbare keuzedelen

Keuzedelen zijn vaak een verdieping of verbreding van een reguliere mbo-opleiding. Ook werkenden kunnen zich met een keuzedeel bijscholen in een bepaalde richting of in nieuwe technieken. Voor werkenden en werkzoekenden biedt een cursus met mbo-certificaat voordelen. Daarmee voldoen zij aan een deel van de kwalificatieeisen van een volledige mbo-opleiding. Het certificaat is in heel Nederland geldig. DUO registreert dit mbo-certificaat ook in het diplomaregister. Als deelnemers later een mbo-opleiding volgen, krijgen ze met zo'n certificaat vaak vrijstelling voor een deel van de opleiding. Deltion vindt certificeerbare keuzedelen een belangrijk instrument voor het aanbod van cursorisch onderwijs. We hadden in 2023 vijftien certificeerbare keuzedelen. Hiervan draaiden er in 2023 elf als open cursusaanbod en/of in maatwerkgroepen. In totaal hadden die 217 deelnemers.

Deltion week in 2023 niet af van de keuzedeelverplichting in het kader van persoonlijke, culturele of levensbeschouwelijke vorming.



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 onder meer de impact van de coronaperiode op onze studenten te beperken. In dit hoofdstuk geven we inzicht in de voortgang op de kwaliteitsagenda en het NPO.

Kwaliteitsagenda

2019-2022

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

2024-2027

De kwaliteitsagenda kent drie landelijke prioriteiten:

- Bevorderen kansengelijkheid
- Versterken van de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt
- Onderwijs van de toekomst: kwaliteit, onderzoek en innovatie

Figuur 3.1 Kwaliteitsagenda's 2019-2022 en 2024-2027

3.1 Kwaliteitsagenda

Het jaar 2023 is wat betreft de kwaliteitsagenda een overgangsjaar. Zowel inhoudelijk als organisatorisch anticipeerden we in 2023 vanuit onze Kwaliteitsagenda 2019-2022 op aanvankelijk de *Werkagenda mbo: samenwerken aan Talent* en vervolgens de *Regeling kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027*.

In het voorjaar stelden wij parallel aan de ontwikkeling van onze nieuwe strategische koers de Kwaliteitsagenda 2024-2027 op. Deze dienden we eind juni in bij de Commissie Kwaliteitsafspraken Mbo (CKMBO). Begin 2024 bevond deze kwaliteitsagenda zich nog in het beoordelingsproces.

In 2023 hadden we dus te maken met twee kwaliteitsagenda's. Hoewel ze op zichzelf staan, vertonen ze aanzienlijke inhoudelijke overlap.

3.1.1 Voortgang per speerpunt

In deze paragraaf schetsen we de resultaten per speerpunt op hoofdlijnen, aan de hand van de Kwaliteitsagenda 2019-2022. Waar relevant maken we ook de koppeling met de Kwaliteitsagenda 2024-2027. Verder blikken we vooruit op 2024.

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

Wij willen ons onderwijsaanbod nóg beter afstemmen op de leervragen en ontwikkelmogelijkheden van (toekomstige) studenten. Ook als het gaat om bovenschoolse problematiek die studiesucces belemmert. We sluiten aan bij de competenties die studenten al hebben, en die ze nodig hebben om op een stabiele en bestendige manier te leven en leren in onze samenleving. Samen met onze partners in de regio richten wij ons op het terugdringen van voortijdig schoolverlaten (vsv), op passend onderwijzen en op het verbeteren van de doorstroom en het arbeidsmarktperspectief voor studenten met een niveau-2 diploma.

Voortijdige schoolverlaters (vsv)

Bij Deltion omarmen we inclusie. Daarbij streven we naar een omgeving waarin iedereen welkom is en gewaardeerd wordt. Hieruit volgt de verantwoordelijkheid om studenten optimaal te ondersteunen en begeleiden in hun studie. Wij willen het aantal voortijdige schoolverlaters zo veel mogelijk beperken. Wij meten onze voortgang en prestatie aan de hand van landelijk vastgestelde normen. Ons doel is om landelijke vsv-streefcijfers te behalen.

In tabel 3.1 is te zien dat het vsv op niveau 1 op basis van de definitieve cijfers in 2021-2022 toenam ten opzichte van voorgaande schooljaren. Ook landelijk was dit het geval. Net als in het schooljaar 2020-2021 ligt het vsv-percentages op niveau 1 boven het landelijke gemiddelde én boven het streefpercentage van de Rijksoverheid. Tegen de landelijke trend in bleven we op niveau 2 opnieuw binnen de norm. Dit gold niet voor niveau 3 en 4. Op beide

niveaus overschreed Deltion de landelijke norm, maar op niveau 4 ligt het vsv-percentages wel onder het landelijk gemiddelde.

In het voorjaar van 2024 publiceert DUO de voorlopige vsv-cijfers van het schooljaar 2022-2023. Op basis van deze cijfers analyseren we onze voortgang en prestaties vóór de zomer van 2024.

Ook in 2023 bleven we inzetten op het versterken van de binding met onze school en het welbevinden van studenten. Aandacht voor de pedagogische basis, werken aan positieve groepsvorming in de eerste maanden van het schooljaar en inzet op studentbegeleiding dragen positief bij aan het leerproces van onze studenten. Daarnaast zetten we het Deltion Jongeren Team (DJT) in op alle opleidingsniveaus. Hierdoor kregen 799 studenten met een niet-schoolse hulpvraag het afgelopen schooljaar begeleiding van een DJT'er. Met het DJT bieden we laagdrempelige hulp aan studenten met niet-schoolse problematiek. Dat geeft onze docenten de ruimte om hun aandacht te richten op de pedagogische basis en ontwikkeling van de schoolse vaardigheden van studenten.

In 2024-2027 (Kwaliteitsagenda 2024-2027, prioriteit 1, doelstelling 1.3) zetten we de inzet op het voorkómen van vsv door. Dat doen we onder andere met een meer integrale benadering van studentbegeleiding met een bijpassende pedagogische visie.

Doorstroom en arbeidsmarktperspectief niveau 2

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

	2020-2021			2021-2022			2022-2023 (voorlopige cijfers)		
Niveau	vsv % Deltion	vsv % landelijk	vsv % norm	vsv % Deltion	vsv % landelijk	vsv % norm	vsv % Deltion	vsv % landelijk	vsv % norm
1	24,29	22,07	22,80	27,89	24,15	22,60	30,72	25,85	22,40
2	8,29	9,04	9,71	8,55	11,02	9,58	11,86	10,34	9,45
3	4,23	4,22	3,99	5,60	5,43	3,89	5,53	5,33	3,80
4	3,56	3,30	3,34	4,32	4,53	3,25	4,97	4,50	3,17
vavo	9,87	10,13	n.v.t.	11,78	10,69	n.v.t.	12,79	11,26	n.v.t.

Tabel 3.1 Voortijdig schoolverlaten 2020-2023

Ook in 2023 investeerden we volop in samenwerking tussen onze niveau-2 opleidingen. We bouwden door inhoudelijke sessies met opleidingsmanagers en docenten verder aan een professioneel leernetwerk. Om dit extra kracht bij te zetten, organiseren we in 2024 een niveau-2 congres.

Aan het einde van schooljaar 2022-2023 rondde we op dit thema de Kwaliteitsagenda 2019-2022 af. In de nieuwe kwaliteitsagenda hebben we onverminderd aandacht voor de niveau-2 doelgroep (Kwaliteitsagenda 2024-2027, prioriteit 1, doelstelling 1.3). Dat doen we onder andere met de ondersteuningsinitiatieven *Na je studie*, Deltion Begeleiders, het DJT en extra taalondersteuning.

Passend onderwijs en pedagogisch klimaat

We kunnen als mbo alléén werken aan passend onderwijs, als we aandacht besteden aan de pedagogische basis in onze onderwijsteams. De afgelopen jaren zagen we de aanvragen voor extra begeleiding toenemen. Steeds meer studenten kregen individuele extra begeleiding. Tegelijkertijd probeerden we te werken aan een inclusief onderwijsklimaat en het omgaan met een

diverse groep studenten in de klas. Al sinds 2014 is onze visie op en aanpak van passend onderwijs gericht op zoveel mogelijk in de eigen groep oppakken van (extra) begeleiding.

De afgelopen jaren bleek dat echter niet altijd eenvoudig. We investeerden dan ook in bewustwording over pedagogiek en pedagogisch handelen. Dat deden we met een netwerk van ambassadeurs, kennis- en inspiratiesessies en door het vernieuwen van onze leergang passend onderwijs. Ook werkten we in 2023 met diverse teams in het professionaliserings- en cultuurveranderingsprogramma De Transformatieve School. Daarin is aandacht voor de begeleiding van studenten in de lessen, voor het pedagogisch handelen van individuele docenten én voor een gezamenlijke visie en aanpak als team.

Vooruitlopend op de Kwaliteitsagenda 2024-2027 verkenden we in 2023 de pedagogiek binnen onze school. We vroegen studenten, docenten, ondersteuners en managementteams (mt's) naar de voor hen belangrijke pedagogische uitgangspunten voor het onderwijs. En we vroegen naar uitdagingen. Mt's en ondersteuners

zien uitdagingen op het gebied van een gezamenlijke visie, gedragenheid, kennisniveau en expertise. Docenten worstelen met de veranderende doelgroep. Studenten zoomen vooral in op structuur, duidelijkheid en geboden kaders, naast onderlinge relaties en de sfeer in de klas.

Pedagogiek heeft een belangrijke plek [in de nieuwe strategische koers van Deltion](#). We besteden de komende jaren dan ook volop aandacht aan dit thema, onder andere met de Kwaliteitsagenda 2024-2027 (prioriteit 1 en 2, doelstellingen 1.2, 1.3 en 2.1). Daarbij werken we niet alleen aan een Deltionbrede visie en gedragenheid, maar ook aan de vertaling naar de praktijk (handelingsperspectieven) en het versterken van pedagogische [professionaliteit in teams](#). Dat doen we met professionalisering, ondersteuning van teams en met onderzoek.

Speerpunt 2: Gelijke kansen in het onderwijs

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

Generieke vakken (voorheen flankerend onderwijs)

We willen een soepele doorstroom binnen het mbo, naar het hbo en naar de arbeidsmarkt. Daarom werken we ook aan taal- en rekenvaardigheden en aan burgerschap. Dit zien we als essentiële onderdelen van de funderende scholing en vorming. Wij willen deze generieke vakken zoveel mogelijk betekenisvol, multidisciplinair of geïntegreerd aanbieden. Daarnaast ondersteunen we studenten in een kwetsbare positie die een extra leervraag hebben. En we zetten

burgerschap nadrukkelijk op de kaart. Bijvoorbeeld door klasoverstijgende onderwijsactiviteiten met maatschappelijke relevantie.

In 2023 zetten we in op de scholing van onze docenten generiek onderwijs. In samenwerking met Stichting CINOP organiseerden we de leergang rekenen. Als vervolg op de leergang voor docenten Nederlands en Engels, begonnen we dit jaar opnieuw scholing in de vorm van masterclasses, samen met hogeschool Windesheim. Daarnaast hielden de regiegroepen verschillende kenniscafés, waaronder over rekengesprekken en vrij lezen. Ook was er de eerste brede generieke studiemiddag *Liefde voor je vak* in februari 2023. Die had tot doel ontmoeten, verbinden, inspireren en professionaliseren.

We stelden in 2023 een masterplan basisvaardigheden op, samen met studenten en medewerkers. Dat deden we naar aanleiding van de inspectierapporten van 2022 en 2023 én anticiperend op de Kwaliteitsagenda 2024-2027 (prioriteiten 1 en 3, doelstellingen 1.5 en 3.1). In dit plan staan drie speerpunten: student, kennis en organisatie. Deze speerpunten zijn de kapstok voor activiteiten die bijdragen aan het verbeteren van de basisvaardigheden van onze studenten. Het doel is dat uiteindelijk iedere student Deltion met voldoende basisvaardigheden verlaat. Voorbeelden van deze activiteiten zijn het werken aan bewustwording rond dit thema, de doorontwikkeling van ondersteuningsmogelijkheden en van bestaande initiatieven, zoals het Taalmaatjesproject, de onderdompeldag voor rekenen en de inzet op vrij lezen.

In 2023 kwam het adviesrapport *Burgerschap in een veranderende samenleving* uit, in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW). Naar aanleiding van dat rapport, de Deltionbrede visie op burgerschap, en anticiperend op Kwaliteitsagenda 2024-2027 (prioriteit 3, doelstelling 3.2) schreven we een plan van aanpak. Daarin hebben bekwaamheid en





professionalisering van onze burgerschapsdocenten én onze verrijking van het burgerschapsonderwijs een centrale rol. Zo hielden we samen met de Hogeschool van Amsterdam (HvA) een leergang burgerschap. Ook stelden we Deltionbreed twee gekwalificeerde docenten maatschappijleer/burgerschap aan, die flexibel inzetbaar zijn voor teams zonder gekwalificeerde docent. Verder begon een Deltionbrede samenwerking rond kunst en cultuur, en hielden we maatschappelijke activiteiten (zoals het Verkiezingsfestival). Daarnaast ontwikkelden we lesmateriaal in samenwerking met de Provincie Overijssel en het ROC van Twente.

Met NPO-gelden ontwikkelden we het aanbod van de Junior Deltion Academie (JDA) verder. Naast de extra lessen Nederlands en rekenen kunnen studenten met rekenangst nu een ééndaagse module volgen. Ook ondersteunden we Entree-studenten met extra taalonderwijs. Daarmee hebben deze studenten een grotere kans op succesvolle doorstroom naar een niveau-2-opleiding.

Loopbaanontwikkeling- en begeleiding (lob)

Deltion begeleidt studenten bij hun ontwikkeling tot beroepsprofessional, maar ook bij het leren kennen van zichzelf en hun motivatie. Wij willen zo studenten opleiden die zich verder ontwikkelen tot zelfbewuste en respectvolle professionals die duurzame studie- of loopbaankeuzes maken. We begeleiden, met andere woorden, de loopbaanontwikkeling van studenten.

In 2023 werkten onze teams en colleges aan de doorontwikkeling van loopbaanontwikkeling en -begeleiding (lob). Dat deden we onder andere met ondersteuning van lob-ambassadeurs. Daarbij was expliciet aandacht voor het verweven van lob in het curriculum, omdat reflectie op je eigen ontwikkeling en loopbaan continu plaatsvindt. Samen met Hogeschool Saxion leidden we ook teamtrainers op. Dat zijn collega's die (in 2024) met een team samenwerken aan verbetering van de inzet van lob in ons

onderwijs. Zo wordt lob een steeds meer samenhangend onderdeel van het totale programma.

Tegelijkertijd gaf onderzoek inzicht in wat goed gaat en wat nog beter kan qua lob. Het masternetwerk van Deltion onderzocht hoe lob vorm krijgt. De interne audit gaf input over de kwaliteit van lob. De instellingsdialoog van het kwaliteitsnetwerk mbo zoomde in op de professionaliseringsopgave die dit met zich meebrengt. Een duidelijke stip op de horizon, kwaliteitseisen en verdere professionalisering en kennisdeling waren belangrijke adviezen.

De komende jaren zetten we daarom explicieter in op lob als middel, en als onderdeel van een integrale visie op studentbegeleiding (Kwaliteitsagenda 2024-2027, prioriteit 1, doelstelling 1.3). We ontwikkelen visie en ondersteunen teams bij de vertaling ervan naar hun onderwijs. Ook in professionalisering werken we vanuit dit bredere integrale perspectief. Zo krijgt lob een duidelijk herkenbare plek in onze opleidingen.

Meer aandacht voor inclusiviteit en diversiteit

Op Deltion is iedereen welkom. Wij willen dat diversiteit en inclusie (d&i) vanzelfsprekend zijn in onze leeromgeving en op onze werkvloer. En wij willen de talenten van iedereen zien en benutten. Onze studentenpopulatie en ons medewerkersbestand 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 (*unconscious bias*).

Ook in 2023 zetten we intensief in op bewustwording van onbewuste vooroordelen, via de training diversiteit en inclusie. De impact op onze docententeams was behoorlijk, waarbij we leerden dat d&i soms kan schuren. In het schooljaar 2022/2023 ontwikkelden we de training verder en namen die op in het aanbod van de Deltion Academie. Vanaf





2024 bieden we die aan onder de nieuwe naam Kruispunt Denken, met een gericht en passender aanbod.

We hebben de studentennetwerken Gender & Sexuality Alliance (GSA) en Students of Color Alliance (SOCA) versterkt. Dat deden we in samenhang met bestaande evenementen zoals Paarse Vrijdag en World Wise Festival. Deze evenementen zijn een platform voor studenten om identiteit en cultuur te vieren. Daarmee bevorderen we een inclusieve sfeer op school. Ook werkten we aan verbinding in de regio Zwolle door samen te werken met partners zoals de [Zw4lse](#), Vizier, gemeente Zwolle, het Academiehuis, COC, Ketikoti Zwolle en Queer Collective Zwolle.

De werkgroep D&I zette zich in 2023 in voor het versterken van interne samenwerking. Bijvoorbeeld met onze Social Hub, het Stagepact, het vak burgerschap, onze [studentenraad](#) en d&i-projecten binnen opleidingen. Hiermee slaan we een brug tussen d&i, onze formele onderwijssetting en de informele studentenomgeving.

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 op versterking van zowel beroepsgerichte competenties als *soft skills*. Die vormen de basis voor wendbaar vakmanschap en een leven lang ontwikkelen (LLO). Deltion draagt bij aan de kwaliteit van de regionale arbeidsmarkt met onderwijs dat nauw daarop aansluit. We optimaliseren de arbeidsmarktkansen van alle studenten met toekomstgericht, flexibel onderwijs. Hierdoor kunnen we beter inspelen op ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en in de samenleving. Ons onderwijs daagt studenten uit 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 (bpv) te blijven verbeteren. Dat doen we onder andere met contextrijke leerervaringen, een optimale aansluiting bij het onderwijs op de campus, in de beroepspraktijk en met de begeleiding van studenten op basis van hun leer- en ontwikkelvragen. Maar ook door het continu actueel

houden van ons interne scholingsaanbod rond bpv. We hebben voor de bpv-ontwikkeling en -afstemming een Deltionbrede overlegstructuur in de vorm van een klankbordgroep bpv. Daarin is een opleidingsmanager uit elk college vertegenwoordigd. Ook haalden we onze banden met de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) in 2023 aan.

In 2023 besloten we in [Zw4lse-verband](#) om het onlinemagazine Werkenlijk Leren, dat we in 2022 ontwikkelden en lanceerden, nog een jaar voort te zetten. In dit magazine presenteren wij samen met onze mbo-partners (de Zw4lse) voorbeelden van verbindingen tussen het onderwijs en de praktijk. Daarmee delen we kennis en ervaring, en zijn we inspiratiebron voor docenten en het werkveld.

Dit jaar zetten we de eerste stappen naar aanleiding van het stagepact (Kwaliteitsagenda 2024-2027, prioriteit 2, doelstelling 2.2). Met de gemeente, de antidiscriminatie-instelling Vizier Oost en de Zw4lse ontwikkelden we een routekaart voor het melden van stagediscriminatie. Met deze stap zorgen we voor een meld- en begeleidingsstructuur voor studenten die stagediscriminatie melden. Na een melding voeren we drie gesprekken, waarvan de laatste twee met Vizier. Zo kunnen wij ons blijven richten op onze basistaak: het begeleiden van de student. In deze overleggen

helpt Vizier om samen met de student te komen tot een besluit om eventueel aangifte te doen. Tegelijkertijd helpen we onze leerbedrijven ook om de ervaren stagediscriminatie te bespreken met de student.

Voor 2024 staan de eerste trainingen gepland om medewerkers te scholen in het beter herkennen van stagediscriminatie, en in het in gesprek gaan met studenten bij meldingen. Voor bpv-coördinatoren en bpv-bureaus houden we twee keer per jaar een bijeenkomst. Daarin informeren we hen over onder andere het stagepact. Ook mailen we elk kwartaal een update naar alle betrokkene bpv-partijen.

Aansluiting onderwijs op de arbeidsmarkt

De aansluiting van ons onderwijs op de arbeidsmarkt is een belangrijk vraagstuk voor ons. Hoe beter die aansluiting, des te beter het perspectief van studenten. Met het [continu doorontwikkelen van ons onderwijs](#) spelen we in op de snelle ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Dit vraagt om een flexibel, contextrijk en waar mogelijk hybride onderwijsaanbod.

Ook in 2023 hielden we verschillende dialoogsessies en kennis-/inspiratiebijeenkomsten voor adviseurs, ontwikkelaars, themadeskundigen en opleidingsmanagers. We hielden Deltionbrede *design dagen* georganiseerd voor opleidingsteams, over specifieke ontwikkelingsvraagstukken.

De inzet van externe onderwijsbureaus is in de afbouwfase, al hebben sommige opleidingsteams nog externe expertise nodig. Eind 2023 sloten we de externe ondersteuning op het Deltionbrede programmamanagement af.

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 de ruimte om uit te blinken en hun talenten effectief te ontwikkelen.

Ook in 2023 boekte Deltion voortgang op het thema excellentie. Het certificeringsproces liep door, en studenten kregen voor elk succesvol Excellentieprogramma een certificaat. We onderzochten verder kansen voor het ontwikkelen van nieuwe programma's samen met het werkveld, zoals het programma *Integratief onderwijs*, waarin studenten vanuit verschillende opleidingen samenwerken aan een complexe opdracht vanuit de praktijk.



We behielden onze sterke positie in de Skills Heroes wedstrijden en blijven streven naar verdere versteviging daarvan. Ook legden we de eerste [contacten met het voortgezet onderwijs](#) om een samenwerking te onderzoeken voor deze wedstrijden. We werkten mee aan een landelijk onderzoek onder alumni die tijdens hun opleiding meededen aan excellentieprogramma's. Eén Deltionstudent deed mee met de EuroSkills in Gdańsk (Polen).

In 2024 willen we het certificeringsproces meer automatiseren. Ook zet Deltion de deelname aan de landelijke mbo-ambassadeursverkiezing voort.

Internationalisering

Internationale competenties zijn essentieel om te functioneren in onze samenleving en internationaal georiënteerde arbeidsmarkt. Internationaliseringsactiviteiten zijn een effectief middel voor het versterken van de zelfstandigheid, creativiteit, flexibiliteit, het inlevingsvermogen en de innovatiekracht van onze studenten en medewerkers.

Internationalisering is al jarenlang een speerpunt van Deltion, waar we in investeren. We stimuleren en faciliteren studenten en medewerkers vanuit de *Beleidslijn internationalisering* om zowel *abroad* als *at home* internationale competenties te versterken.

Deltion ontving in het najaar 2023 voor de tweede maal het kwaliteitslabel eTwinningsschool. Dit was de verzilvering van een jaar met vijftien projecten waarin Deltionklassen online samenwerken met buitenlandse klassen. In maart hielden we het World Wise Festival op onze campus. Daarnaast deden studenten en medewerkers ook in 2023 volop internationale ervaringen op (zie tabel 3.2).

Buitenlandactiviteit	Aantal deelnemers
Buitenlandse stage	295
Studentenstudiereis	2.308
Medewerkersprofessionalisering zoals <i>job shadowing</i> , periode lesgeven, conferentie	141
Begeleider studentenstudiereis/stage en relatiemanagement voor partnerscholen en bedrijven	268

Tabel 3.2 Internationale activiteiten van studenten en medewerkers in 2023 (aantal buitenlandse stages is op basis van vertrekdatum in 2023)

Deltion is en blijft ook internationaal een gewilde partner. In 2023 werkten we in meerjarige projecten samen met buitenlandse onderwijsinstellingen en bedrijven aan de ontwikkeling van vernieuwende curricula op het vlak van [ondernemerschap](#), laaggeletterdheid, circulair bouwen en gamification. Daarbij zetten we Erasmus+ Key Action 2 subsidie in.

We stimuleren onze onderwijsteams om internationalisering (verder) te verankeren in het curriculum. Het doel: met iedere student in ieder leerjaar werken aan internationale competenties. Teams kiezen uit het palet aan activiteiten voor internationalisering dat past binnen hun opleiding. Ons International Office adviseert daarbij. Via de Deltion Academie bieden we collega's trainingen aan over internationaliseringsonderwerpen zoals Interculturele Communicatie, Internationale bpv en eTwinning.

Deltion heeft zeven tweetalige (tto) opleidingen en is daarmee nummer één in tweetalig mbo-onderwijs in Nederland. Drie tto-opleidingen hadden in 2023 het landelijk certificaat tweetalig mbo. De certificering van een vierde en vijfde staat voor het voorjaar 2024 gepland. Deze certificeringen zijn het gevolg van het verhogen van de [kwaliteit van de opleidingen](#). Dat deden we onder andere door te investeren in de Engelse taalvaardigheid van onze medewerkers. Ook verkennen we in 2024 de ontwikkeling van één of meer nieuwe tweetalige opleidingen. En er komt één tto-beleid voor alle tto-opleidingen, daar waar dat nu nog per opleiding wordt vormgegeven. Ook werken we aan een versterkte propositie richting het [voortgezet onderwijs](#).

In 2023 hadden we een Deltionbreed excellentieprogramma Internationalisering. Tien studenten gaven hun eigen reis door Europa met elkaar vorm, reisden duurzaam en werkten elk aan een [Sustainable Development Goal](#) dat ze zelf uitkozen. In 2024 vindt de tweede editie van dit programma plaats.

In 2024 gaan we verder met meer aandacht en mogelijkheden voor inclusief internationaliseren (Kwaliteitsagenda 2024-2027, prioriteit 1, doelstelling 1.5) en *green travel*. Ook opent het International Office een fysiek loket op een zichtbare plek op onze campus. Bovendien gaan we aan de slag met het verhogen van de studentbetrokkenheid bij het maken en uitvoeren van internationaliseringsbeleid.

Speerpunt 4: Leven lang ontwikkelen (LLO)

Deltion is in de regio Zwolle scholingspartner op mbo-niveau voor iedereen in de leeftijd van 15 tot 67 jaar. We stellen de leer- en ontwikkelvragen van mensen en organisaties centraal. We passen ons onderwijs- en scholingsaanbod hierop aan. Zo creëren we een dynamische leeromgeving die aansluit bij 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 leveren in nauwe samenwerking met de [Zw4lse](#) en de [Zw8lse](#) een bijdrage aan het arbeidsmarktrelevant opleiden. Dan doen we op basis van kennis van en in verbinding met de regionale economie. Zo vormen wij samen de schakel op het gebied van opleiden naar werk en geven wij invulling aan de Regiodeal.

In 2023 zetten we de [samenwerking in de regio](#) voort door actieve deelname aan de Human Capital Agenda Regio Zwolle. Daarbij leverden wij een bijdrage door onder andere de inzet van onze adviseurs in het Regionaal MobiliteitsTeam (RMT) en LeerWerkLoket (LWL). Ook werkten we samen met de andere mbo-scholen om samen antwoord te geven op opleidingsvraagstukken uit de arbeidsmarkt. In Kennispoort Regio Zwolle werken mbo- en hbo-scholen om bij te dragen aan het oplossen van vraagstukken van ondernemers. In 2024 zetten we dit voort in het kader van de Kwaliteitsagenda 2024-2027 (prioriteit 2, doelstelling 3.3).



Bij-, her- en nascholing volwassenen en certificaten

Vanuit Deltion Business werken wij actief aan het versterken van het LLO-opleidingsaanbod. Sinds 2020 bieden wij marktgerichte bij-, her- en nascholing aan. We zien de afgelopen jaren dat de markt in toenemende mate vraagt om professionaliseringsaanbod in kleinere eenheden. Op die vraag sloten we aan met het vergroten van het aanbod van gecertificeerde keuzedelen en mbo-certificaattrajecten.

Onze bij-, her- en nascholing van volwassenen blijft zich doorontwikkelen. Ons aanbod op gebied van opleidingstrajecten en certificeringstrajecten was ruim in 2023. En we waren nauw betrokken bij de ontwikkelingen in de markt op het gebied van skills, validering en de brede lijn van volwassenonderwijs. Sinds 2022 richtten we onze bedrijfsvoering en administratieve processen efficiënter in. Daardoor is ons volwassenonderwijs niet een deel van Deltion Business, maar wordt dit breed gedragen door onze hele organisatie. In 2024 gaan we hiermee verder in het kader van de Kwaliteitsagenda 2024-2027 (prioriteit 2, doelstelling 3.3).

Alumni

We werken doorlopend aan een wendbaar opleidings- en scholingsaanbod voor onze zittende en oud-studenten. Daarmee prikkelen we hen om zich te blijven ontwikkelen. We onderhouden de relatie met onze alumni, en benutten die steeds beter. Mede dankzij dit alumnibeleid ontstaat meer binding met studenten die Deltion verlaten (hebben). Daarmee bouwen we aan een duurzame relatie met volwassenen en bedrijven in de regio.

Ook begon in 2023 de campagne *#trots op onze alumni*. Hierin maakten we de loopbaanverhalen van oud-studenten zichtbaar, als inspiratie van onze huidige studenten. Hun verhalen staan ook op ons alumni-platform Deltion Connect. In 2023 kreeg dit platform 265 nieuwe leden erbij.

We hebben de binding met alumni op Deltion decentraal geregeld: opleidingen houden warme contacten met hun eigen alumni. In 2023 hield bijvoorbeeld de opleiding Zeevaart een reünie en het college Design, Media & ICT (DMI) een alumni-netwerkevent voor tweedejaars studenten. Dit laatste wordt een jaarlijks terugkerend evenement.

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 Deltionmedewerkers en heeft effect op de prestaties van de organisatie als geheel. Daarom nam Deltion het speerpunt *School als lerende en wendbare organisatie* in de Kwaliteitsagenda 2019-2022 op. 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 prioriteren en bepalen hoe ze deze doelstellingen doorvertalen. Daarbij sturen wij aan op vergroting van veerkracht en ondersteunen we teams gericht bij het maken en uitvoeren van teamplannen.

We zien dat steeds meer teams vanzelfsprekend bezig zijn met teamontwikkeling. We maakten het mede vanuit de kwaliteitsagenda begonnen project TeamKracht in 2023 onderdeel van het teamontwikkelingsaanbod van de Deltion Academie. Daarnaast ondersteunden we teams in 2023 ook met methodes zoals Werkplekleren, de methodiek leerKRACHT, en de inzet van

teamcoaches en facilitators, voor begeleiding bij teamontwikkeling, onderwijsontwikkeling, visie- en ambitievraagstukken.

Het in 2022 opgeleide team van facilitators werd in 2023 uitgebreid met collega's van Landstede MBO en Cibap. We zetten hen in alle drie deze scholen in.

Al onze alle zeven colleges werken met de leerKRACHT-methodiek. Dat deden we in 2023 in 38 teams, een toename van negen teams ten opzichte van 2022. Ook managementteams (mt's) werken met deze methodiek.





In 2023 zetten we het Management Development programma (MD-programma) voort. Dat bestaat uit drie leerlijnen: collectieve inspiratie, modulair aanbod en dialoogsessies. We ontwikkelden een leiderschapsmanifest waarmee we bewust leiderschap in onze organisatie willen versterken in 2024. Ook mt's hebben teamontwikkeling en professionalisering hoog op de agenda staan.

Naast begeleiding bij teamontwikkeling biedt de Deltion Academie een uitgebreid en gevarieerd opleidings-, ontwikkel- en ondersteuningsaanbod. Zowel voor teams als voor individuele medewerkers. In 2023 hielden we ruim 175 (deels online) scholingsactiviteiten. Daaraan deden ongeveer 1.600 medewerkers mee. De focus lag op pedagogisch-didactische aspecten van thema's uit de kwaliteitsagenda. Ruim vijfhonderd deelnemers maakten gebruik van diverse trainingen op dit gebied. Opvallend was de grote belangstelling (280 deelnemers) van docenten en instructeurs voor een training of webinar over passend onderwijs. Er was ook veel interesse in de workshop ChatGPT (67 deelnemers).

In de Kwaliteitsagenda 2024-2027 (prioriteit 3, doelstelling 3.3) hebben we volop aandacht voor de ontwikkeling en professionalisering van onze medewerkers. Daarnaast maken we in het bijzonder werk van professionalisering op het gebied van Nederlands, rekenen en burgerschap (prioriteit 3, doelstellingen 3.1 en 3.2).

Vanuit onze [regionale samenwerkingsverbanden](#) liep in 2023 een aantal succesvolle initiatieven verder door. Zo vonden vanuit de Regionale Aanpak Personeelstekort regio Zwolle (RAP) verschillende activiteiten plaats, ook op gebied van werving. Zo boden we de trainingen *Zin in lesgeven* en de Starterscoachtraining weer aan.

Langzaam wordt deze RAP-regeling afgerond. We werken mee aan de vorming van de Onderwijsregio Zwolle e.o. Die heeft een voorlopersrol toegekend gekregen en bestaat uit vier werkgroepen:

1. Samenwerking, inrichting en governance
2. Werven en matchen
3. Opleiden en begeleiden
4. Professionaliseren

De samenstelling van de werkgroep weerspiegelt een brede vertegenwoordiging uit de regio. Vanuit Deltion is de dienst Mens & Organisatie actief in de werkgroepen *Werven en matchen* en *Professionaliseren*.

Binnen de [Zw8lse](#) werkt Deltion samen met Hogeschool Windesheim in verschillende trajecten: Samen Opleiden, Passend Onderwijs, de seniorroute, de minor Leren & ICT, het practoraat Gezondheid en Technologie, en het Platform Onderzoek.

Vitaliteit

Vanuit onze leidraad voor aantrekkelijk [werkgeverschap](#) werken we 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](#).

In 2023 stelden we alle informatie over [vitaliteit](#) en ontwikkeling op ons centrale medewerkersportaal beschikbaar, in plaats van het extra portaal [jij@deltion](#). Daarmee gaven we gehoor aan een breed gedragen wens van medewerkers in een enquête die we in 2023 hielden. In [hoofdstuk 5](#) gaan we uitvoeriger in op de ontwikkelingen rond verzuim binnen Deltion in 2023.





3.2 NPO

Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is een herstelprogramma gericht op de aanpak van coronavertragingen en de verbetering van [studentenwelzijn](#). Doel is ook om de lessen uit de coronatijd te benutten voor structurele, duurzame verbeteringen in het onderwijs en in onderzoek.

Naast de beschikbare NPO-gelden van het ministerie zetten we de komende jaren uit onze bestemmingsreserves aanvullende middelen in. Met een integraal plan van maatregelen voor de periode 2021-2025 werken we over een langere periode aan duurzame onderwijsverbetering. De doelstellingen van ons plan zijn:

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

We richten ons met deze middelen op drie doelgroepen, die ieder eigen vraagstukken kennen:

1. Studenten die bij Deltion starten;
2. Studenten die al bij Deltion studeren;
3. Studenten die Deltion verlaten en toetreden tot de arbeidsmarkt.

Omdat het hbo ook middelen uit de corona-enveloppe ontvangt, sprak Deltion met regionale hogescholen af dat zij de studenten opvangen die na hun overstap van mbo naar hbo extra hulp of

bijscholing nodig hebben. Deze studenten vallen dus buiten de doelgroep van Deltion waar het gaat om de inzet van NPO-gelden.

Plannen NPO

Om tot een doelmatige besteding te komen, kozen we voor zowel een Deltionbrede als teamgerichte aanpak. Dat deden we aan de hand van drie thema's: generiek onderwijs, socialisatie en aansluiting op de arbeidsmarkt. Naast deze Deltionbrede plannen en aanpak stelden we onze zeven colleges extra fte's beschikbaar.

Organisatie en uitvoering

In 2023 waren de plannen onder de inhoudelijke Deltionthema's in uitvoering. Waar mogelijk legden de plannen verbinding met bestaande activiteiten en thema's uit de kwaliteitsagenda om die verder te versterken. Een stuurgroep van directeurs en stafmedewerkers monitorde de voortgang. De tijdspanne voor de uitvoering van de plannen is medio 2021 tot en met 2025.



Voortgang NPO/Corona-enveloppe

Hieronder geven we inzage in de voortgang op onze thema's.

Extra fte's in de colleges

Per college stellen we extra formatie beschikbaar van augustus 2021 tot december 2025. Colleges en hun teams gebruikten deze formatie-uitbreiding in 2023 om op maat en passend bij hun eigen doelgroep keuzes te maken over het wegwerken van achterstanden. De extra formatie werd in 2023 binnen de opleidingen ingezet voor verschillende extra activiteiten.

Loopbaanontwikkeling en -begeleiding (lob) en andere (individuele) begeleiding kregen binnen onze teams veel aandacht. Met meer personeel is er meer tijd en ruimte voor het voeren van gesprekken met studenten. Zo was er meer oog voor sociaal-emotionele problemen en konden we opgelopen achterstanden eerder signaleren. Ook bood de inzet van extra formatie de mogelijkheid om klassen te verkleinen en meer aandacht te besteden aan groepsvorming en sociale binding.

Thema 1: Generieke vakken

Voor zittende en aankomende studenten hadden de langere periodes van onlineonderwijs gevolgen voor de ontwikkeling van generieke vaardigheden. Vooral het taal- en rekenniveau baarde ons zorgen. Generieke vaardigheden zijn immers nodig voor een succesvolle schoolloopbaan en volwaardige deelname aan de samenleving. Deltion zet daarom in op het versterken van deze vaardigheden, juist door ze te verbinden aan betekenisvolle context. Daarmee boeken we meer resultaat op het wegwerken van achterstanden en het professionaliseren van onze docenten.

Ondersteuningsprogramma's generieke vakken

In al onze opleidingen zijn er studenten met een grotere onderwijsbehoefte dan waar tijd en aandacht voor is binnen de reguliere lessen. We zetten daarom de ondersteuningsprogramma's voor Nederlands, Engels en rekenen binnen de Junior Deltion Academie (JDA) in 2023 voort. De JDA verhuisde intern, en werkt daardoor structureel beter samen met de Taalklas en Start.Deltion. Ook weten studenten de JDA nu beter te vinden.

Met de komst van de nieuwe rekeneisen vergrootten we het aanbod van de JDA. We ondersteunen studenten met rekenangst nu met een dagcursus door een docent van de JDA.

In de Entreeopleiding nemen we generieke vaardigheden al aan de voorkant mee in de opleiding. Zo kunnen studenten makkelijker doorstromen naar een niveau-2 opleiding. Ook hebben we een breder spectrum aan NT2-ondersteuning.

In 2023 hielden we opnieuw professionaliseringstrajecten voor Nederlands en Engels. En we begonnen een nieuwe leergang, waarin ervaren en nieuwe rekendocenten leren werken met de nieuwe rekeneisen.

Thema 2: Socialiseren

Door coronamaatregelen konden studenten niet of minder samenkomen in hun school. Het welzijn van studenten en hun binding met de school kwamen tijdens corona onder druk te staan. Met inzet van NPO-gelden geven we Deltionbreed een impuls aan het wegwerken van die leefachterstanden, en aan het vergroten van het welbevinden onder studenten. Ons uitgangspunt: de pedagogische basis van het onderwijs ligt in de klas, in de relatie tussen studenten en docent, en tussen studenten onderling. Binnen dit thema zetten we middelen en activiteiten in die deze basis ondersteunen.





Social Hub

De Social Hub is een Deltionbreed initiatief voor studentenwelzijn en -socialisatie. Het is in de eerste plaats een fysieke ontmoetingsplek voor studenten. De Social Hub heeft een eigen plek op de campus, en wordt bemenst door een klein team van *social officers* en net afgestudeerde studenten.

Naast de laagdrempelige open inloop faciliteert de Social Hub ook ontmoetingen tussen studenten. In 2023 wisten steeds meer studenten de Social Hub te vinden. De deelname aan activiteiten en maatschappelijke projecten van individuele studenten én hele groepen/klassen steeg sterk. Docenten verwijzen studenten steeds vaker door, of komen zelf langs voor advies of samenwerking. Tijdens de introductieweken in 2023 bood de Social Hub activiteiten voor nieuwe studenten. Zo weten zij al vanaf het begin van hun opleiding deze plek steeds beter te vinden. Ook vanuit andere scholen is er veel belangstelling voor onze aanpak.

Socialisatienetwerk

We hebben veel aandacht voor het thema socialisatie en burgerschap. Opleiden is meer dan studenten voorbereiden op de arbeidsmarkt. Zowel socialisatie - het deel worden van een (beroeps)gemeenschap of samenleving - als persoonsvorming is een opdracht van ons onderwijs.

Het socialisatienetwerk vormt een plek waar expertiseontwikkeling, professionalisering en kennisdeling hand in hand gaan. Verschillende professionals houden zich in onze school bezig met studentenwelzijn, socialisatie, burgerschap en pedagogiek. Zij weten elkaar steeds beter te vinden en werken samen aan nieuwe ontwikkelingen en vraagstukken.

Coaching

Aandacht voor studenten en extra begeleiding bij de start van hun studieloopbaan helpen studenten zich thuis te voelen binnen onze school.

Ons Studenten SuccesCentrum (SSC) biedt studenten extra ondersteuning. Bijvoorbeeld individuele begeleiding of faalangstrainingen.

We zetten in 2023 extra Coach4More-vrijwilligers in om studenten te begeleiden bij hun persoonlijke ontwikkeling. Daardoor konden we studenten met een vraag sneller koppelen aan een coach. Deze coaches van buiten Deltion bieden studenten een luisterend oor, motiveren en stimuleren in het maken van eigen keuzes. Naast deze coaches stelden we ook extra Deltionbegeleiders aan. Die zorgen voor een goede opvang van studenten die een wat grotere afstand tot ons onderwijs hebben.

Voor nieuwe docenten ontwikkelden we samen met ons SportEC een programma waarin zij leren omgaan met de groepsdynamiek in hun klassen.

Intensivering loopbaanoriëntatie en -begeleiding

Docententeams zijn de belangrijkste schakel in de loopbaanontwikkeling en -begeleiding (lob) van onze studenten. Deltion stelde extra lob-ambassadeurs aan om docententeams hierbij te helpen. Deze lob-ambassadeurs komen regelmatig bijeen om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren. Ook zette Deltion extra in op professionalisering van lob via onze Deltion Academie.

Thema 3: Aansluiting arbeidsmarkt

Wij willen jeugdwerkloosheid voorkómen. Daarom begeleiden we laatstejaars en gediplomeerde mbo-studenten actief bij de overstap naar vervolgonderwijs of werk.

Extra begeleiding en nazorg

We begeleiden laatstejaarsstudenten en (gediplomeerde) schoolverlaters tot 27 jaar oud actief wanneer zij de stap maken





naar een vervolgopleiding of werk. We verwijzen studenten die extra begeleiding nodig hebben naar de doorleer- en doorwerkcoaches van *Na je studie*. Ook na de diplomering staan deze coaches voor hen klaar.

De doorleer- en doorwerkcoach helpt studenten bij het zoeken naar een geschikte baan of vervolgopleiding. Ook besteden zij aandacht aan inkomen, wonen en zorg als studenten hierom vragen. De coaches gingen in 2023 op tournee door Deltion om hun interne bekendheid verder te vergroten. Met deze zogenaamde pleinweken kregen studenten laagdrempelig contact met coaches. De coaches van *Na je studie* boden in 2023 talentenworkshops en gastlessen aan. Zo ondersteunden ze studenten individueel of in groepsverband bij het maken van een keuze. En bereidden zij hen voor op de overstap naar de arbeidsmarkt of vervolgonderwijs.

Besteding van de financiële middelen

In tabel 3.3 staat hoe Deltion de NPO-middelen besteedde in 2023 en in de voorafgaande jaren. Ook is in deze tabel zichtbaar welke aanvullende middelen wij inzetten om NPO-plannen vorm te geven, in het verleden en in 2024. Het originele NPO-bestedingsplan van Deltion heeft een horizon tot en met 2025. Daarmee willen we onder andere de middelen doelmatig besteden en de activiteiten duurzaam invoeren binnen onze school.

Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages is niet als afzonderlijk thema geïdentificeerd. De aanvullende inzet op dit thema maken we mogelijk met de extra ruimte in fte's die we hebben voor onze colleges. Zo geven we op maat en passend bij de doelgroepen van deze colleges vorm aan begeleiding.

Vanuit de corona-enveloppe heeft Deltion circa € 7,2 miljoen beschikbaar tot en met 2024. Voor de uitvoering van onze plannen doen we aanvullend een beroep op subsidieregelingen,

zoals *Nazorg mbo*, en op onze bestemmingsreserves *National Programma Onderwijs* en *Onderwijsontwikkeling*. We schatten het aandeel vanuit subsidieregelingen en andere geldstromen op € 1,3 miljoen, en uit de bestemmingsreserves van Deltion op € 4,8 miljoen. Daarmee besteden wij over de looptijd 2021-2024 circa € 13,3 miljoen. Voor de ontwikkeling van de bestemmingsreserves verwijzen wij naar de jaarrekening.



NPO bestedingsplan 2021-2024									
	Gepland 2021	Besteed 2021	Gepland 2022	Besteed 2022	Gepland 2023	Besteed 2023	Besteed 2021-2023	Gepland 2024	Gepland en besteed 2021-2024
Soepele in- en doorstroom	-	88.898	400.000	251.900	408.552	287.300	628.098	420.300	1.048.398
Corona-enveloppe	-	88.898	400.000	251.900	408.552	287.300	628.098	167.454	795.552
Bestemmingsreserve EHK	-	-	-	-	-	-	-	252.846	252.846
Extra fte's onderwijs	367.752	267.752	2.127.226	3.457.781	2.702.700	3.203.365	6.928.898	1.843.598	8.772.496
Corona-enveloppe	367.752	-	2.127.226	3.457.781	114.270	1.197.723	4.655.504	111.098	4.766.602
Bestemmingsreserve IOP	-	-	-	-	606.822	606.822	606.822	-	606.822
Bestemmingsreserve EHK	-	-	-	-	1.331.608	967.455	967.455	-	967.455
Bestemmingsreserve Onderwijsontwikkeling	-	267.752	-	-	650.000	431.365	699.117	1.732.500	2.431.617
Welzijn studenten en sociale binding opleiding	86.500	13.105	1.261.500	846.039	1.247.191	803.943	1.663.087	509.000	2.172.087
Corona-enveloppe	86.500	13.105	1.161.500	771.241	1.247.191	803.943	1.588.289	-	1.588.289
Bestemmingsreserve IOP	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bestemmingsreserve EHK	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bestemmingsreserve Onderwijsontwikkeling	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investeringsbegroting - ruimte & inrichting	-	-	100.000	74.798	-	-	74.798	509.000	583.798
Jeugdwerkloosheid	243.000	27.792	595.000	292.081	500.000	424.800	744.673	380.527	1.125.200
Corona-enveloppe	520	-	246.470	-	126.397	-	-	-	-
Bestemmingsreserve Onderwijsontwikkeling	-	-	-	-	-	-	-	380.527	380.527
Subsidie - Extra begeleiding & Nazorg	242.480	27.792	348.530	292.081	373.603	424.800	744.673	-	744.673
Overig (Digitalisering Onderwijs)	-	-	576.165	80.557	395.608	-	80.557	171.949	252.506
Corona-enveloppe	-	-	576.165	80.557	395.608	-	80.557	-	80.557
Bestemmingsreserve Onderwijsontwikkeling	-	-	-	-	-	-	-	171.949	171.949
Totaal	697.252	397.547	4.959.891	4.928.358	5.254.051	4.719.408	10.045.313	3.325.374	13.370.687

	Gepland 2021	Besteed 2021	Gepland 2022	Besteed 2022	Gepland 2023	Besteed 2023	Besteed 2021-2023	Gepland 2024	Gepland en besteed 2021-2024
NPO-enveloppe	454.772	102.003	4.511.361	4.561.479	2.292.018	2.288.966	6.952.448	278.552	7.231.000
Bestemmingsreserve NPO (IOP / EHK)	-	-	-	-	1.938.430	1.574.277	1.574.277	252.846	1.827.123
Bestemmingsreserve Onderwijsontwikkeling	-	267.752	-	-	650.000	431.365	699.117	2.284.976	2.984.093
Overige subsidies/geldstromen	242.480	27.792	448.530	366.879	373.603	424.800	819.471	509.000	1.328.471
Totaal	697.252	397.547	4.959.891	4.928.358	5.254.051	4.719.408	10.045.313	3.325.374	13.370.687

Tabel 3.3 Besteding NPO-enveloppe bij Deltion



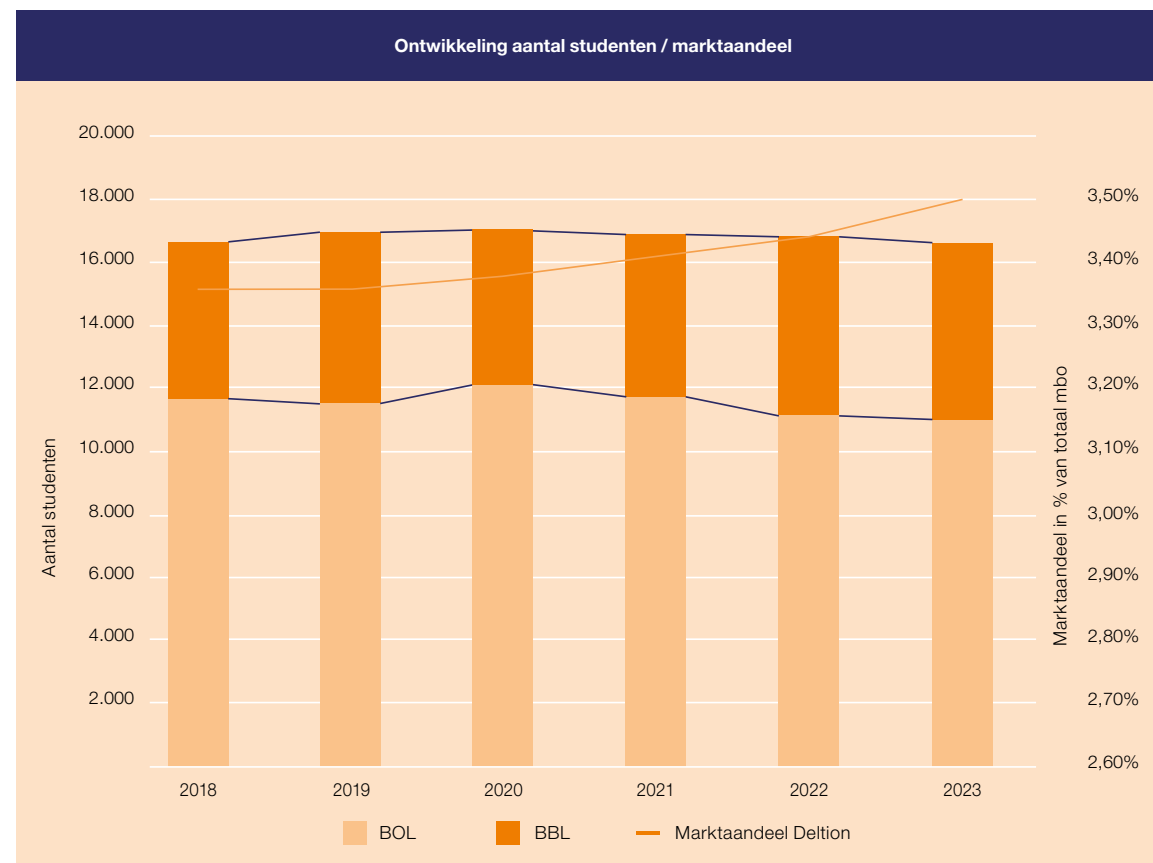
4 ONZE STUDENTEN

4.1 Studentenaantallen en herkomst

In 2021 daalde het aantal studenten op Deltion voor het eerst na een jarenlange stijging. In 2023 zette deze dalende lijn door, met 1,0% afname ten opzichte van 2022. Dit is met name zichtbaar bij de BOL-opleidingen. Het aantal BBL-studenten stijgt, net als in 2022 (zie tabellen 4.1 en 4.2).

In 2023 kwam bijna 13% van onze studenten uit de gemeente Zwolle en ongeveer 48% uit de 22 omliggende gemeenten. De overige 39% van onze studenten woonde in de rest van Nederland. Het totale marktaandeel van Deltion (aantal mbo-studenten bij Deltion ten opzichte van het totale aantal mbo-studenten) is licht gestegen (zie tabel 4.1).

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

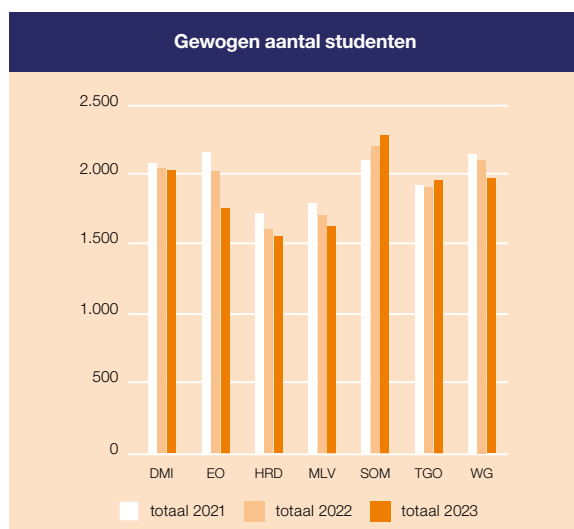


Tabel 4.1 Ontwikkeling studentenaantallen en marktaandeel BOL/BBL 2018-2023

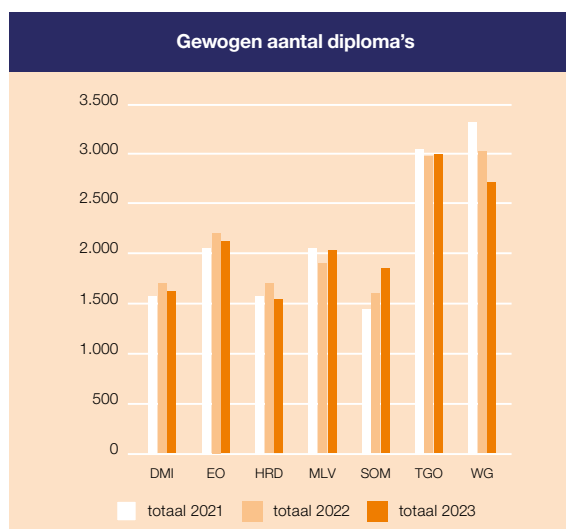


Overzicht studentenaantallen Deltion						
	1 oktober 2022			1 oktober 2023		
College	BBL	BOL	Eindtotaal	BBL	BOL	Eindtotaal
Design, Media & ICT	138	1.970	2.108	119	1.976	2.095
Economie & Ondernemen	373	1.872	2.245	339	1.742	2.081
Horeca, Reizen & Dienstverlening	312	1.462	1.774	336	1.417	1.753
Mobiliteit, Logistiek & Veiligheid	979	1.303	2.282	952	1.239	2.191
Sport, Opvoeding & Maatschappij	219	2.118	2.337	240	2.193	2.433
Techniek & Gebouwde Omgeving	2.266	999	3.265	2.443	959	3.402
Welzijn & Gezondheid	1.259	1.590	2.849	1.289	1.451	2.740
Eindtotaal	5.546	11.314	16.860	5.718	10.977	16.695

Tabel 4.2 Studentenaantallen BBL/BOL per college 2022-2023



Tabel 4.3a Gewogen aantallen studenten 2021-2023



Tabel 4.3b Gewogen aantallen diploma's 2021-2023

Niveau	2021	2022	2023
1	198	172	166
2	1.095	1.123	1.092
3	1.212	1.207	1.083
4	2.571	2.563	2.587
Totaal	5.076	5.065	4.928

Tabel 4.4 Totaal aantal bekostigde diploma's per niveau 2021-2023

Studentenaantallen vavo

Bij het Deltion Sprint Lyceum halen deelnemers versneld een vmbo-tl, havo- of vwo-diploma, of de voor een vervolgstudie gewenste deelcertificaten. Deltion biedt deze opleidingen in voltijd en deeltijd aan, overdag en 's avonds. De bekostiging van de vavo-opleidingen loopt via de rijksbijdragen (deelnemers vanaf 18 jaar) en doorverwijzende scholen voor voortgezet onderwijs (vanaf 16 jaar). Tabel 4.5 geeft het aantal ingeschreven deelnemers bij het vavo weer. De jaren vóór corona schommelde het aantal deelnemers rond de 800. Door de effecten van coronaversoepelingen bij eindexamens in het voortgezet onderwijs daalde dit aantal sinds 2020. Inmiddels neemt dit weer toe.

Niveau	2020	2021	2022	2023
vmbo tl	78	93	89	90
havo	398	450	460	479
vwo	163	195	180	242
Totaal	639	738	729	811

Tabel 4.5 Deelnemers vavo 2020-2023





4.2 Studenttevredenheid

Wij zien een hoge studenttevredenheid als belangrijk doel binnen Deltion. Wij hechten dan ook veel waarde aan de mening van onze studenten. Daarmee verbeteren wij doorlopend onze [onderwijs-kwaliteit](#). We bevragen onze studenten op hun ervaringen. Ook houden we Deltionbreed periodiek enquêtes, zoals de tweejaarlijkse landelijke JOB-monitor.

Met deze onderzoeken peilen we hoe tevreden studenten zijn. En ontdekken we mogelijkheden voor verbeteringen binnen ons onderwijs en onze organisatie. Tijdens het schooljaar evalueren opleidingsteams en colleges regelmatig de kwaliteit en inhoud van hun lessen met studenten. Ook zijn er panelgesprekken en studentenarena's.

JOB-monitor

De JOB-monitor is een tweejaarlijks onafhankelijk onderzoek, georganiseerd door de landelijke vakbond voor mbo-studenten: de Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs (JOB). Eind 2023 begon de uitvraag onder onze studenten voor de JOB-monitor 2024.

In 2023 werkten we verder aan de verbeterpunten die we vanuit de JOB-monitor 2022 kregen aangereikt. Over het geheel waren Deltionstudenten positief over hun docenten, de sfeer en veiligheid op school en over wat ze leren tijdens hun stage. Verbeterpunten waren de begeleiding van de bpv en ons online-onderwijs. Deze punten pakten we Deltionbreed op. Onderwijsteams verwerkten opleidings-specifieke zaken tot concrete verbeterplannen.

Studentenwelzijn

Begin 2023 sprak ons CvB de wens uit meer zicht te willen hebben

op het welzijn van Deltionstudenten. Dat was onder andere een gevolg van de onderzoeken en uitvragen tijdens de coronaperiode. Tussen 2020 en 2023 werkten we aan een hernieuwde [onderwijsvisie](#), ontwikkelden we nieuwe manieren om studenten bij problemen te helpen, en kwam er nog meer aandacht voor studentenwelzijn.

Met behulp van een extern onderzoeksbureau brachten we in het voorjaar van 2023 in kaart hoe het gaat met onze studenten, van welke hulp studenten gebruik maken en aan welke (andere) hulpmogelijkheden zij behoefte hebben. De meerderheid van respondenten (60%) liet weten dat het goed gaat en dat ze zich thuis voelen op Deltion. 43% gaf aan geen moeilijkheden te ervaren bij hun opleiding. Wie wél tegen moeilijkheden aanliep, gaf aan dat die vooral gaan over het plannen, hun concentratie, tegenvallende verwachtingen en/of mentale problematiek.

Ons Studenten SuccesCentrum (SSC) en de Deltion Academie helpen docenten om mentale gezondheid in de klas preventief aan te kaarten, en om met studenten in gesprek te gaan. Ook maakten we ons begeleidingsaanbod overzichtelijker voor studenten.



4.3 Klachten van studenten

Deltion behandelt klachten van studenten zorgvuldig. Dat doen we met onze *Klachtencommissie studenten* en de *Commissie van beroep voor de examens*. Na een wetswijziging hebben we sinds 1 augustus 2023 ook een geschillenadviescommissie. De werkwijze van de commissies staat beschreven in een reglement. Klachten komen centraal binnen via het klachtenloket van Deltion. De *Klachtencommissie studenten* behandelt klachten van voormalige, huidige en aanstaande studenten, en van andere betrokkenen bij het onderwijs of de praktijkbegeleiding. Bijvoorbeeld over de manier waarop Deltion omgaat met studenten. De insteek van Deltion is dat klachten onderling worden opgelost. Pas als dit niet lukt, neemt de commissie een klacht in behandeling. Daarop volgt een advies aan ons College van Bestuur (CvB). Dat handelt op basis van dit advies de klacht af. De *Commissie van beroep voor de examens* behandelt klachten over onder andere examens, cijfers en het bindend studieadvies. Na een Deltionbesluit in deze zaken kunnen studenten beroep aantekenen bij de commissie. Die neemt daarna een besluit. Als een student het niet met dit besluit eens is, kan die naar de afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State stappen. De geschillenadviescommissie adviseert het CvB over bezwaren van studenten tegen Deltionbesluiten op grond van de *Wet educatie en beroepsonderwijs*. Bijvoorbeeld schorsings- en verwijderingsbesluiten, of het weigeren van toelating tot een opleiding. De geschillenadviescommissie geeft binnen tien weken advies, of vier weken bij schorsings- of verwijderingszaken. Daarna neemt het CvB een beslissing op het bezwaar. Een student kan tegen dit besluit in beroep bij de afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State.

Het klachtenloket ontving in 2023 in totaal 120 meldingen van studenten. Daarvan zijn er 111 als klacht, bezwaar of beroep in behandeling genomen volgens de onderliggende reglementen. De andere negen waren meldingen van onder andere facilitaire zaken. Van deze klachten, bezwaren en beroepen hadden 69 betrekking op de inhoud of inrichting van ons onderwijs. Nog eens 39 gingen over een Deltionbesluit op basis van het Studentenstatuut, de onderwijsovereenkomst of de praktijkovereenkomst. Drie meldingen waren van algemene aard. Van deze klachten, bezwaren en beroepen zijn er negen daadwerkelijk in behandeling genomen door de commissie. De commissie adviseerde het CvB acht ervan ongegrond of niet-ontvankelijk te verklaren, en één gegrond. Het CvB heeft deze negen adviezen overgenomen.

4.4 Schorsing en verwijderingen

De *Wet verbetering rechtsbescherming mbo-studenten* trad op 1 augustus 2023 in werking. Sinds die datum houdt Deltion de aantallen schorsingen en verwijderingen centraal bij. Deltion kent al jaren een zorgvuldig proces voor studenten die (mogelijk) met schorsing of verwijdering te maken krijgen. Overleg met studenten, ouders van minderjarige studenten, onderwijsgevend personeel en opleidingsmanagers staat daarin centraal. Dit overleg is gericht op het oplossen van problemen, om schorsing of verwijdering te voorkómen. In 2023 schorsten we in de periode van 1 augustus 2023 tot en met 31 december 2023 in totaal negen studenten. Verder zijn 56 studenten verwijderd van hun opleiding. Daarvan waren er 28 met een bindend negatief studieadvies, en 28 door veelvuldig verzuim of andere redenen.





4.5 Verslag van de studentenraad

Deltion kent een actieve studentenraad (sr). De sr zet zich in voor alle Deltionstudenten, ongeacht geslacht, geaardheid, afkomst, leeftijd of niveau. In 2023 behandelde de raad onderwerpen zoals de [nieuwe onderwijskoers van Deltion](#), Ketikoti en menstruatiearmoede.

Samenstelling van de studentenraad

In 2023 veranderde de samenstelling van de sr regelmatig. Dit had te maken met het afstuderen van leden en het vroegtijdig vertrek van andere leden. Na de zomer kampte de sr met een onderbezetting van zes leden. Sinds nieuwe verkiezingen telt de eerste sr-vergadering van 2024 weer een complete raad van elf leden. Zie voor de samenstelling van de sr [bijlage 10.4](#).

Teamontwikkeling en kennisbevordering

De sr heeft een rol als medezeggenschapsorgaan. Om die 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 regelmatig. Via de Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs (JOB) blijft de sr op de hoogte van alles wat in het mbo speelt. De onregelmatige samenstelling van de sr in 2023 maakte de invulling van teamontwikkeling en kennisbevordering lastig. In 2024 wil de sr onder meer de borging van de eigen processen verbeteren.

Overleg met het CvB, RvT en or

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

De sr overlegde in 2023 actief met het CvB. Zowel in 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.

Menstruatieproducten

De pilot menstruatieproducten begon in mei 2022. Deze proef is inmiddels Deltionbreed doorgevoerd: in alle toiletvoorzieningen is nu een dispenser te vinden met duurzame (gratis) tampons en maandverband. Ook in 2024 zet de sr de aandacht voor menstruatiearmoede voort. Met dit project verlaagt de sr de drempel voor studenten om menstruatieproducten te gebruiken. Achtergrond is de wetenschap dat één op de tien studenten in Nederland geen menstruatieproducten kan betalen.

Overige activiteiten studentenraad

De sr hield zich in 2023 actief bezig met Ketikoti. Het evenement dat de sr bij de Social Hub hield tijdens Ketikoti, was ruim bezocht. In juni ondersteunde de sr het bezoek van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Robbert Dijkgraaf, en Shefali Razdan Duggal (ambassadeur van de Verenigde Staten).

Vooruitkijken naar 2024

De sr startte vanwege de krappe bezetting in 2023 minder projecten op dan gepland. In 2024 wordt een inhaalslag gemaakt. Thema's zijn dan onder andere sportvlaggen, mentale beperkingen, studentparticipatie, laaggeletterdheid en verzuim.



5 ONZE MEDEWERKERS

5.1 Organisatieontwikkeling en de strategische koers

Deltion heeft grote ambities als het gaat om modern en aantrekkelijk werkgeverschap en professionalisering. Deze ambities verbinden we aan onze [strategische koers](#) en zijn afgestemd op de nieuwe [Kwaliteitsagenda 2024-2027](#).

Deltion wil talentvolle medewerkers aantrekken, ontwikkelen, laten bloeien op de juiste plek en op het juiste moment, en ze duurzaam inzetbaar houden. Dat doen we vanuit de visie dat mensen onze organisatie máken. Daarbij kijken we naar ieders kwaliteiten die van toegevoegde waarde zijn voor onze studenten, collega's en organisatie. De Deltionsturing, -systemen en -processen ondersteunen dit uitgangspunt. Leiderschap is hierin een cruciale factor. We investeerden in 2023 dan ook in het Management Developmenttraject voor al onze leidinggevendenden.

Deltion is in toenemende mate een lerende organisatie. Leren is steeds meer vanzelfsprekend, op basis van professionele verantwoordelijkheid. We zien op veel fronten (integrale) samenwerkingsinitiatieven. Binnen teams, maar ook steeds vaker in interne en externe netwerkverbanden. Leren op de werkplek heeft een belangrijke plaats in het verrijken van ons leerklimaat. Dat levert gezamenlijke (kennis)ontwikkeling, onderwijsverbetering en -innovatie op. Dit vraagt om 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.

In 2023 zagen we een grote toename van initiatieven.

Denk aan dialoogsessies in het kader van onderwijsontwikkeling ([D.O.E.N.](#)), de EDEX-ontwerpdagen, het leerlab *blended onderwijs ontwikkelen*, leernetwerksessies rond passend onderwijzen, en het leernetwerk excellentie. Ook moedigden we onderzoekend werken steeds meer aan binnen Deltion, onder andere vanuit het Onderzoeksplatform.



Medewerkersonderzoek

In 2023 kregen we weer het keurmerk WorldClass Workplace. Dat gebeurde op basis van het in november 2022 gehouden medewerkersonderzoek. Deltion presteert in vergelijking met de benchmark goed.

In 2023 bespraken we de uitkomsten van het medewerkersonderzoek in onze teams, colleges en diensten. Daaruit volgden punten die we vooral willen behouden. Zoals de steeds verdergaande samenwerking tussen collega's, ontwikkelmogelijkheden, betrokken en bevlogen collega's. Ook benoemden we verbeterpunten. Denk aan de kwaliteit van feedback geven, eigenaarschap, focus en prioritering van werkzaamheden, beoordeling en beloning. Uit deze gesprekken volgden enkele Deltionbrede aanbevelingen

aan ons College van Bestuur (CvB) en onze directie. Bijvoorbeeld de behoefte aan minder strategische thema's, en meer samenhang en focus in de sturing. Onze [nieuwe strategische koers](#) is hier een antwoord op, net als de invulling van *sturing en samenspel*. Onze strategische veranderopgaven zijn nu geborgd in drie portefeuilles (Onderwijs, Student, en Innovatieve omgeving).



Vitaliteit en werkdruk

Vitaliteit en gezondheid waren in 2023 belangrijke speerpunten voor Deltion. Collega's kunnen gratis sporten of een afspraak inplannen met onze vitaalcoach. Ook het aanbod van onze Deltion Academie op gebied van fysieke en mentale gezondheid staat voor hen open. Verder maakte Deltion in 2023 sportieve evenementen voor



medewerkers (mede) mogelijk, zoals de Tour du ALS, Roparun, de Deltion spinningmarathon, het PaDeltion toernooi en de Zwolse Halve Marathon.

Eén van onze colleges doet mee met de pilot Vitavriend. Hiermee onderzoeken we hoe we vitaliteit een groter onderdeel maken van ons dagelijks werk. Het accent ligt hierbij op het versterken en vermeerderen van het welbevinden bij collega's. We rollen deze pilot in 2024 verder uit in meerdere colleges.

In 2023 begonnen de voorbereidingen voor de vitaliteitsweek van februari 2024. Die heeft als thema *happiness en ontspanning*.

Ook de inrichting van werkplekken op onze campus kreeg in 2023 extra aandacht. Dit jaar deed onze interne arbocoördinator 23 werkplekonderzoeken. De actiepunten uit het plan van aanpak (opgesteld naar aanleiding van ri&e's in 2022) kregen een vervolg.

Ons in 2022 ontwikkelde alcohol-, drugs- en medicijnenbeleid brachten we in 2023 onder de aandacht in alle multidisciplinaire overleggen verzuim (mdov's). Dat deden we in alle colleges en diensten, en aansluitend in de teams.

Wij willen onze medewerkers een veilige werkomgeving bieden. We hadden al een externe vertrouwenspersoon voor Deltion. Om de toegankelijkheid nog laagdrempeliger te maken, hebben we sinds 2023 ook een interne vertrouwenspersoon. Verder begonnen we een pilot met een ombudsfunctionaris.

Verzuim

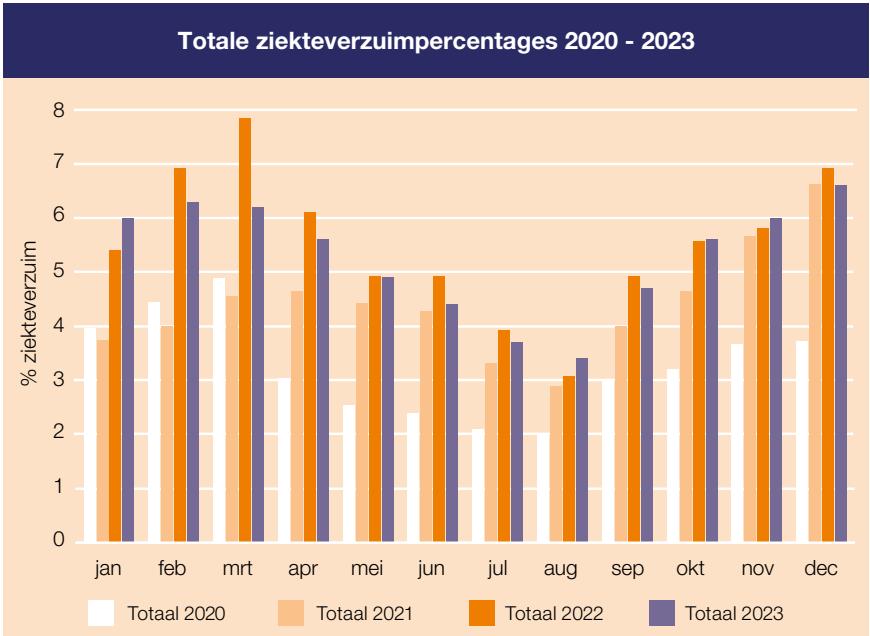
De afgelopen jaren steeg het verzuim in Deltion, zoals dat ook landelijk steeg. In 2023 was sprake van een lichte daling: van 5,46% in 2022 naar 5,28%. Het landelijk gemiddelde is 5,25%.

Deze daling herleiden we met name naar het eerste tertaal van 2023. Daarin was het kort en middellang verzuim (korter dan zes weken) lager dan in 2022. Het kort verzuim (minder dan één week) bedroeg 1,09%, het middellang verzuim (twee tot zes weken) 1,01%. In het derde tertaal, de maanden september tot en met december, zagen we een stijging. Opvallend was dat het langdurig verzuim (langer dan zes weken) met 3,18% een groter aandeel (0,23) had dan in dezelfde periode in 2022.

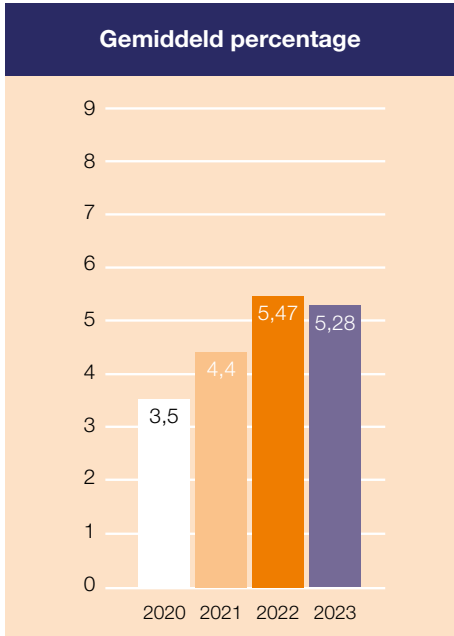
Vooraf langdurige verzuimtrajecten liepen vertraging op door stagnerende re-integratie en medische terugval. Onze arbodienstverlening kwam onder druk te staan door de vraag naar medische (her)beoordelingen. Na een aanbesteding hebben wij sinds 2023 een nieuwe partner in verzuim en arbo. Met een ruimere inzet kunnen we meer en intensievere begeleiding bieden.

Behalve het terugdringen van langdurig verzuim zetten we in op begeleiding bij de start van verzuim en preventie. Daarmee werken we aan duurzame inzetbaarheid, het terugdringen van (langdurig) verzuim en professionalisering van onze verzuimbegeleiding. Dat doen we met de re-integratiespecialisten van Deltion. We breidden hun capaciteit in 2023 uit om in verzuimtrajecten eerder ondersteuning te bieden aan leidinggevend en de medewerkers.

Landelijk was de toename van psychische klachten opvallend binnen het langdurig verzuim. Ook binnen Deltion is dit een aandachtspunt, in combinatie met werkgerelateerde factoren. Psychosociale arbeidsbelasting heeft onze aandacht, met thema's zoals werkdruk, sociale verhoudingen en een veilige werkomgeving.



Tabel 5.1a Ziekteverzuim per maand 2020-2023



Tabel 5.1b Gemiddeld ziekteverzuim 2020-2023



Zo willen we verzuim voorkómen en de verzuimduur verkorten. We investeren onder meer in aandacht voor medewerkers binnen de gesprekkencyclus. Daarin bespreken we zaken zoals werkgeluk en werkdruk, professionele en persoonlijke ontwikkeling. We achterhalen wat medewerkers nodig hebben om in balans te blijven. Waar nodig zetten we passende interventies of verlof in.

De daling in verzuimcijfers zien we ook terug in de verzuimfrequentie. Die daalde met 0,96 weer tot onder ons streefcijfer van 1,00. Opmerkelijk is de forse stijging in de verzuimfrequentie sinds de start van het schooljaar 2023-2024. In het najaar besteedden we daarom extra aandacht aan de verzuimfrequentie en frequentverzuimers binnen de mdov's. Dat doen we met name omdat frequentverzuimers een verhoogd risico lopen op uitval.

5.2 Personeelssamenstelling

Deltion had op 31 december 2023 1.836 medewerkers in dienst: vijftien meer dan in 2022. De samenstelling bleef wat betreft de man-vrouw verhouding nagenoeg gelijk. Het aandeel medewerkers in een onderwijsverzorgende functie bleef gelijk. Het aantal medewerkers met een vast contract steeg licht (van 79,79% naar 81,10%). Deltion biedt voor schaarse functies eerder een vast contract aan. En we brengen docenten onder in de talentpool.

In 2023 werkten we verder aan de versnelde doorstroom naar senior-docent. Dat deden we op basis van de kwantitatieve criteria die in 2020 werden vastgesteld met de [ondernemingsraad](#) (or). In 2023 stroomden 43 docenten door naar de functie senior-docent. Twintig docenten van buiten stroomden in als senior-docent. Ook

zagen we een uitstroom van 32 senior-docenten in 2023. Relatief veel docenten die met pensioen gaan, zijn senior-docent.

Het vraagt aandacht om ons streven in 2026 een functiemix te hebben van tenminste 50% LC-docenten kwalitatief in te vullen. Op dit moment zitten we rond de 37%. Bij de start van de versnelde doorstroom in 2020 was dat nog 24%.

Sinds 2023 houden we de in-, door- en uitstroom van alle OP-functies bij. Dit geeft colleges stuurinformatie om een toename in het percentage senior-docenten te plannen. Ook begonnen we in 2023 met een evaluatie, die we in 2024 vervolgen. Dan hebben we zicht op de eventuele noodzaak voor Deltionbrede interventies om de doorstroom van docenten te verhogen.

In 2021 plaatsten we de eerste docenten in de LD-functie expert-docent. In 2023 kwamen daar geen docenten bij. We bekeken wel mogelijke opdrachten voor potentiële expertdocenten. In december 2023 verkenden we meerdere doorstroomroutes naar LD, waarbij het accent minder ligt op onderzoek. In 2024 werken we dit verder uit.

Aantrekken nieuwe medewerkers

We verwelkomden in 2023 206 nieuwe medewerkers. De groeiende behoefte aan medewerkers legde de afgelopen jaren grote druk op het werven van nieuwe collega's. Wij merkten dat de krapte op de arbeidsmarkt binnen het onderwijs in 2023 vergelijkbaar was met 2022. 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 moeilijk tot zeer moeilijk te vervullen is. In 2023 zagen we wel dat het steeds moeilijker is om specialistische functies te werven. Een aantal van deze vacatures is in 2023 niet vervuld. In het

onderwijs hebben we moeite docenten uit specifieke beroepenvelden aan te trekken. Met name binnen de techniek en de [ICT](#) is dat lastig.

Door onder andere ziekte en zwangerschap hadden we ook in 2023 docenten nodig om (tijdelijk) te ondersteunen. Zij zijn lastig te vinden, omdat er nagenoeg geen aanbod is. In 2023 breidden we onze talentpool verder uit. Daarmee wisten we een deel van de tijdelijke vacatures te vervullen. Voor overige vervanging zetten we gericht vacatures uit of schakelen we uitzendbureaus in.

Wij hadden in 2023 vijf keer een vacature voor de functie van opleidingsmanager. Ook hiervoor is het steeds lastiger geschikte kandidaten te vinden. De vacatures zijn uiteindelijk wel ingevuld. In 2023 begonnen drie interne kandidaten met het leiderschapstraject voor potentiële opleidingsmanagers.

In 2023 ontstonden vaker vacatures doordat collega's overstapten op een andere baan. Wij vinden het mede daarom belangrijk een aantrekkelijk werkgever te zijn en blijven voor toekomstige medewerkers, én voor onze huidige collega's. Daarom vergroten we onze zichtbaarheid en begeleiding als werkgever in 2024.

Deltion was ook in 2023 onderdeel van de Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP). Zo boden we *Zin in lesgeven* en de Starterscoachtraining weer aan. Ook stonden we op de Onderwijsbeurs om mensen te informeren over werken in het onderwijs. De RAP-regeling wordt langzaam afgebouwd. We werken mee aan de vorming van de Onderwijsregio Zwolle e.o. Daarin zijn vier werkgroepen gevormd. Deltion zit in de werkgroep *werven en matchen*. De samenstelling van de werkgroep weerspiegelt een brede vertegenwoordiging uit de regio.

Onboarding

In 2023 namen we kritisch ons aanbod voor het onboarden van medewerkers onder de loep. Dat leidde tot nieuwe informatie op ons intranet: onboarding jij@deltion. Hier vind je als collega ons totale onboardingsprogramma. We richten ons nu op drie doelgroepen: onderwijzend, ondersteunend en leidinggevend personeel. Als aanvulling op het programma krijgt elke nieuwe medewerker een gesprek vanuit onze dienst Mens & Organisatie over het onboardingsprogramma.

Professionalisering

Deltion vindt het professionaliseren van medewerkers en de organisatie belangrijk. Leren en (een leven lang) ontwikkelen zijn belangrijke thema's. Niet alleen vanuit onze strategische koers, maar ook vanuit college-, dienst- en teamplannen.

In 2023 hield de Deltion Academie 175 trainingen. Daaraan deden 1.600 collega's mee. Vijf procent van deze trainingen werd afgezegd door te weinig inschrijvingen of (late) afmeldingen. Behalve deze trainingen hielden we op Deltion dialogosessies, leernetwerkbijeenkomsten, intervisiebijeenkomsten, team- en collegetrainingen. De aandacht voor leren en ontwikkelen nam daarmee in 2023 duidelijk toe. In 2024 ligt onze focus op het terugdringen van afmeldingen voor deze activiteiten. Daartoe nemen we actie vanuit de analyse van afmeldingen die we in 2023 samenstelden.

De Deltion Academie verzorgt samen met NHL Stenden een bekwaamheidsopleiding voor zij-instromende docenten: het Pedagogisch-Didactisch Getuigschrift (PDG). In 2023 volgden 49 mensen deze opleiding. 28 deelnemers ontvingen in 2023 hun diploma. Eén deelnemer stopte wegens ziekte. Voor zij-instromende instructeurs verzorgt de Deltion Academie een niveau-4-opleiding: *Instructeur in het mbo*. Deze opleiding kwalificeert

zij-instromende instructeurs. In 2023 startten 46 deelnemers met deze opleiding. Dertig slaagden er. Nog eens veertien zijn nog bezig met de opleiding. Twee deelnemers zijn gestopt. Voor instructeurs die verder willen groeien, verzorgt het opleidingsteam het *Ontwikkeltraject senior-instructeur*. Hiervoor slaagden negen medewerkers in 2023.

Ook verzorgt het opleidingsteam externe maatwerktrajecten op gebied van pedagogiek/didactiek. Dat deden we voor onder andere de brandweer en Enexis. In 2023 slaagden twaalf deelnemers voor de leergang Docent Brandweer. Enexis begon met negen deelnemers die nog bezig zijn met het traject.

Mensen met belangstelling voor werken in het mbo kunnen bij de Deltion Academie terecht voor de cursus *Een pas voor de klas*. Hieraan deden 25 personen mee in 2023.

In 2023 leidde de accreditatie van de Opleidingsschool Deltion-Windesheim tot de erkenning van dit partnerschap. We zijn nu een erkende Opleidingsschool. In 2024 breiden we die verder uit. We maken bijvoorbeeld per college concrete afspraken over aantallen, werkwijze en professionaliseren. Ook steken we veel moeite in het doorontwikkelen van het aanbod voor professionals-in-opleiding: (nieuwe) Deltioncollega's die bij Windesheim een zij-instroomtraject, KOP-opleiding of een opleiding tot docent doen via afstandslernen. In 2023 leidden we zo'n zeventig docenten-in-opleiding op. Twaalf oud-LIO'ers (afstudeerders) kregen aansluitend een baan bij Deltion.

In 2023 namen we de pilot Edubadges (digitale certificaten) op als standaard onderdeel van de Deltion Academie. Collega's kunnen nu met een breed scala aan leeractiviteiten EduBadges halen. Die zijn gekoppeld aan een nieuwe, instellingsoverstijgende identiteit (eduID). Daarmee zijn de badges ook buiten Deltion erkend door het onderwijs en werkgevers.



Banenaafpraak participatiemedewerkers

Deltion voelt zich maatschappelijk verantwoordelijk om iedereen een kans te geven om deel te nemen op de arbeidsmarkt. Met elkaar willen we een inclusieve arbeidsmarkt bereiken, waarin ook mensen met een arbeidsbeperking volop meedoen. Voor deze groep is er de *Wet banenaafpraak en quotum arbeidsbeperkten*.

Deltion geeft op verschillende manieren uitvoering aan deze banenaafpraak. We creëren banen bovenop de reguliere formatie voor nieuwe medewerkers. Ook huren we mensen in die onder begeleiding van een meewerkend voorwerker facilitair ondersteunende werkzaamheden verrichten. En we stimuleren bedrijven die wij inhuren voor bijvoorbeeld pakketbezorging, schoonmaak en catering om ook aandacht te hebben voor de banenaafpraak.

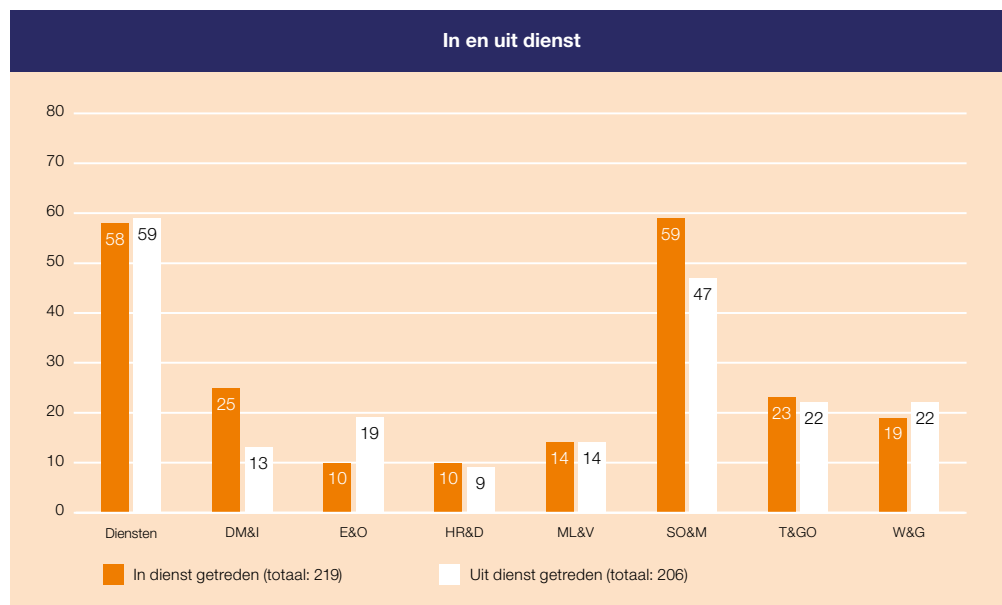
In 2023 realiseerde Deltion 19,75 fte aan banen die meetellen voor het quotum. Dit betrof 39 mensen. Hiermee behaalden we 47% van onze taakstelling voor 2023 (41,8 fte). Van de 39 mensen waren er 24 in dienst van Deltion (één op incidentele basis; twee mensen zijn nieuw ingestroomd en van drie medewerkers namen we in 2023 afscheid). De overige medewerkers werkten via een extern bedrijf binnen Deltion.

(Bovenwettelijke) werkloosheidsuitkering

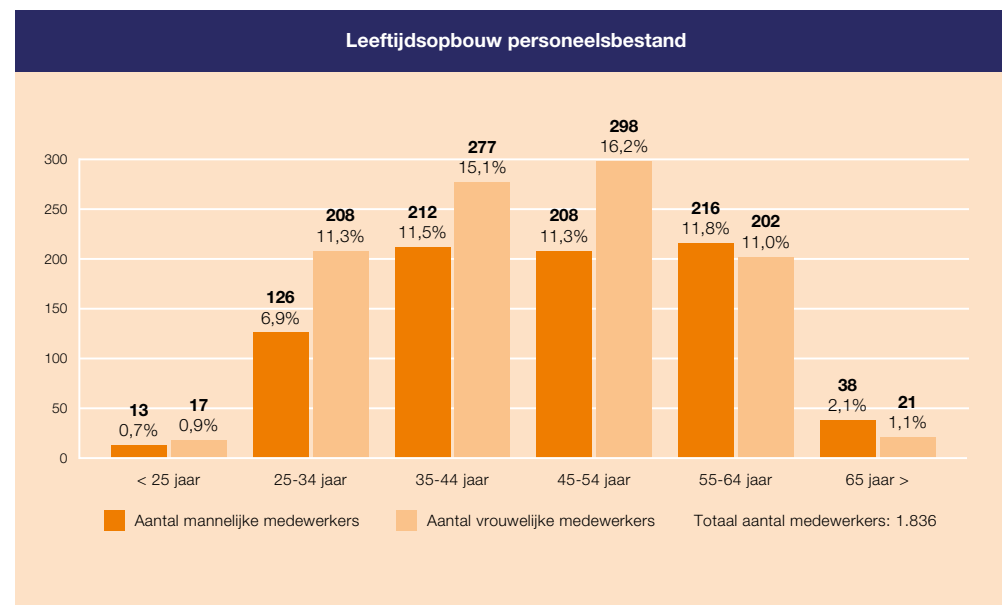
Het UWV verzorgt de ww-uitkeringen. Deze instantie maakt uitkeringen over naar ww-gerechtigden en controleert (kwantitatief) of deze mensen zich aan hun sollicitatieplicht houden. WWplus keert de bovenwettelijke uitkeringen uit. Dat kan een aanvullende uitkering zijn bovenop de ww-uitkering, maar ook 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 2023 gebruikten zeventien mensen het recht op een ww-uitkering. Negen kregen een bovenwettelijke uitkering. Wij laten mensen begeleiden door een extern bureau wanneer zij recht hebben op een uitkering. Dit bureau controleert ook de sollicitatieverplichtingen, zowel kwantitatief als kwalitatief.

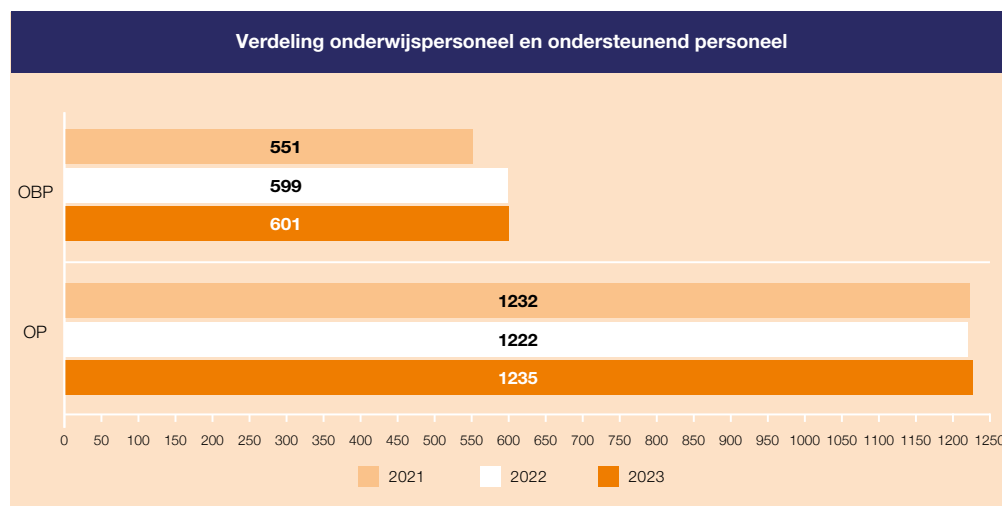




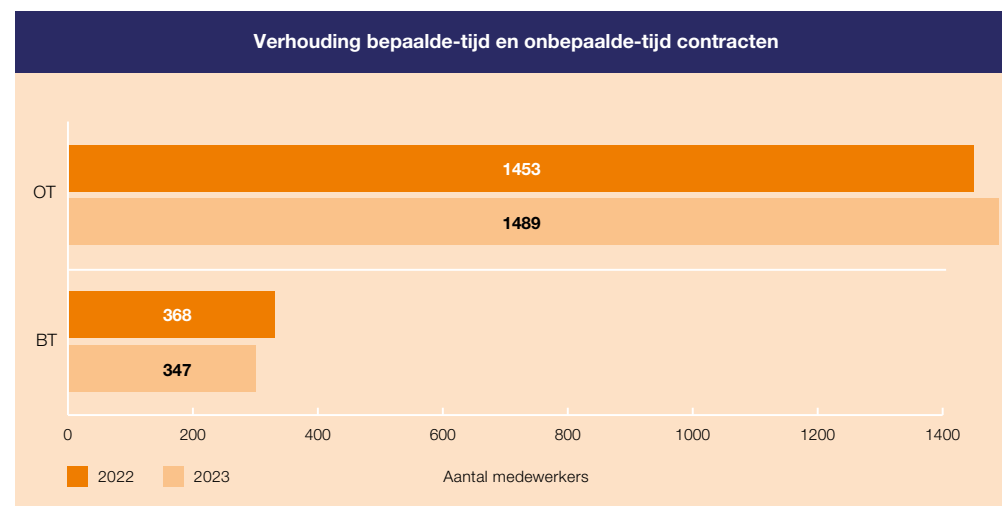
Tabel 5.2 Medewerkers in en uit dienst getreden in 2023



Tabel 5.4 Leeftijdsofbouw medewerkers op 31 december 2023



Tabel 5.3 Verdeling onderwijspersoneel en ondersteunend personeel 2021-2023



Tabel 5.5 Verhouding bepaalde- en onbepaalde-tijd contracten 2022-2023

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, onderwijskundige of sociaal-medische deskundigheid.

Uitgangspunt is dat eerst wordt gekeken of klachten onderling oplosbaar zijn. Dat kan tot de behandeling in een hoorzitting. Lukt dat niet? Dan stuurt de commissie een rapport naar ons CvB. Daarin staan de bevindingen, een advies en eventuele aanbevelingen. Op grond hiervan neemt het CvB een besluit.

De commissie registreerde in 2023 tien klachten van medewerkers. Zes gingen over de arbeidsvoorwaarden of functiewaardering, vier over sociale veiligheid. De commissie behandelde één klacht, die niet-ontvankelijk verklaard werd. Het CvB nam dit over. Drie klachten lopen nog in 2024. De overige klachten zijn in onderling overleg opgelost of ingetrokken.

5.4 Verslag van de ondernemingsraad

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

Vaste en voorbereidende commissies

Onze or-leden zitten in diverse commissies, die regelmatig samenkomen. De vaste commissies zijn Personeel, Onderwijs, Financiën en Achterban. Hierin worden stukken voorbereid en behandeld, zoals beleidsnota's en voorgenomen besluiten. Ook overleggen de commissieleden met Deltioncollega's.

De or in 2023

Dit jaar veranderde de samenstelling van de or sterk. De or nam afscheid van zes leden die met pensioen gingen. Hun plekken zijn inmiddels voor het grootste deel gevuld door nieuwe leden. Voor twee posities (vanuit de diensten) zoekt de or nog vervanging.

De voltallige or vergaderde in 2023 22 keer. Daar besprak de or onder andere aanvragen en notities van het CvB. Ook vergaderde de or zeven keer met het CvB. Het dagelijks bestuur van de or had zeven keer agendaoverleg met het CvB. Op enkele cursusdagen liet de or zich verdiepend informeren over belangrijke thema's. Ook was er overleg met de Raad van Advies, de Raad van Toezicht en de vakbonden.

De or besprak diverse thema's in 2023. Zowel ter informatie, ter voorbereiding op een besluit, ter instemming, als ter advisering. Grote thema's kwam regelmatig voorbij, zoals de [kwaliteitsagenda](#), [strategische koers](#), loopbaanpaden en *pensioen in zicht*. Overige thema's waren onder andere het medezeggenschapsstatuut, het handboek examinering en examenreglement, en een wijziging in de klokkenluidersregeling. Ook was een afvaardiging betrokken bij de benoeming van het nieuwe CvB-lid.

De or in 2024

In 2024 ziet de or toe op de uitvoering van de nieuwe kwaliteitsagenda en strategische koers van Deltion. Een voorbeeld: in de kwaliteitsagenda staan afspraken over de stijging van het

aantal senior-docenten (naar 60%). Ook zijn werkdrukverlichting door duurzame inzetbaarheid van personeel, sociale veiligheid en loopbaanpaden in 2024 (weer) belangrijke thema's. Verder wil de or de achterban nauwer betrekken. Dit komt ook de zichtbaarheid binnen de organisatie ten goede.

De or en het CvB blikken samen terug en kijken samen vooruit naar belangrijke thema's binnen Deltion, sinds 2023. Dit noemen we het Artikel-24 overleg. Daarmee wil de or beter geïnformeerd zijn over komende advies- en instemmingsaanvragen. De or is tevreden met deze ontwikkeling en kijkt uit naar de samenwerking in 2024.



6 ONZE BEDRIJFSVOERING

6.1 Digitalisering en ICT

De afdelingen Informatisering en Automatisering (I&A) en het team Digitalisering hebben in onze organisatie elk hun eigen taakvelden en verantwoordelijkheden. De afdelingen I&A beheren vooral het totale ICT-landschap (regie, projecten en beheer). Voor team Digitalisering staat de digitalisering van processen in de onderwijsondersteuning op nummer één. De beide teams werken samen om vragen scherp te krijgen, en de juiste keuzes en prioritering te maken (projectportfolio). Ook toetsen zij aan centrale kaders zoals privacy, security, architectuur, beheer en kosten. De toenemende vragen, mogelijkheden en belang van ICT vragen om structuur, kaders en sturing. Deltion werkt daarom steeds meer volgens de eigen architectuurprincipes en standaarden binnen het landelijke mbo, zoals de referentiearchitectuur voor het mbo (MORA).

In 2023 werd duidelijk dat onze informatievoorziening extra aandacht verdient. Deltion heeft behoefte aan meer structuur, duidelijkheid over verantwoordelijkheden binnen deze structuur en een betere aansluiting op de strategische en operationele doelstellingen. In september gaven we een extern bureau opdracht onze huidige stand van zaken op gebied van digitalisering te onderzoeken, en een beeld te schetsen van de benodigde inrichting van de IT-organisatie en -governance. Ons College van Bestuur (CvB) nam in december het advies dat hieruit volgde over als besluit. Een projectgroep maakt een inrichtingsvoorstel om te komen tot één nieuwe dienst

Onderwijstechnologie & ICT. Die bestaat uit de huidige afdelingen I&A, het Media Informatie Centrum (MICT) en het programma Digitalisering. Deze dienst moet vanaf januari 2025 operationeel zijn.

In 2023 begon de verbetering van ons projectportfoliomanagement. Hiermee koppelen we de projectuitvoering aan onze strategische koers, zetten we middelen effectief in, beheersen we risico's, monitoren we prestaties en verbeteren we projectmanagement-capaciteiten.

Dienst Bedrijfsvoering, afdelingen I&A

Als onderdeel van het projectportfoliomanagement begonnen we met de invulling van resource management. Hiermee maken we inzichtelijk of voorgestelde projecten uitvoerbaar zijn en welke keuzes we moeten maken in het totale projectportfolio. In 2023 bleek hierin weer onze afhankelijkheid van de bezetting op een aantal disciplines, zoals privacy, informatiemanagement en functioneel beheer.

De aanbesteding voor wifi/LAN is afgerond. De invoering ervan staat gepland in de zomer van 2024. Onze cloud-transitie krijgt steeds meer vorm. Dit leidt tot een flexibele en veiligere ICT-omgeving. Verder stapten we in 2023 over op de cybersecurity-oplossing van SURF. Daarmee borgen we onze basis in de strijd tegen cybercriminaliteit.

Programma Digitalisering

Het team Digitalisering werkte in 2023 verder aan de vervolgstappen voor ons studenteninformatiesysteem OSIRIS en de digitale ondersteuning van onze [onderwijsvisie](#). Sinds dit jaar registreren we formatieve studieresultaten en studentbegeleiding in OSIRIS. Ook werken we met verbeterde *workflows*. Daarnaast begonnen de voorbereidingen voor het ouderportaal, de studentenapp en de pilot voor invoer van summatieve resultaten door onderwijsgevende collega's. We willen het ouderportaal en de studentenapp in 2024 in gebruik nemen.

De digitale leeromgeving van onze onderwijsvisie is een belangrijke ontwikkeling in het meerjarige programma voor digitale ondersteuning. De eerste onderwijsteams werkten als pilot met het *learning management systeem* Canvas. Ook dankzij deze ervaring zijn de voorbereidingen voor de Deltionbrede livegang begonnen. Ons doel is dat al onze onderwijsteams in het schooljaar 2024-2025 overstappen op dit systeem. Daarnaast werd in 2023 een advies voor dataondersteund onderwijs uitgewerkt. We willen dat advies verbreden en (nog) meer in verbinding brengen met Npulse, het Nationaal Groeifondsprogramma van en voor alle Nederlandse roc's, hogescholen en universiteiten.





6.2 Huisvesting

Studenten, medewerkers en bezoekers waarderen onze campus. Die heeft vele gemeenschappelijke faciliteiten die algemeen toegankelijk zijn. Tegelijkertijd hebben colleges en diensten hun eigen uitstraling.

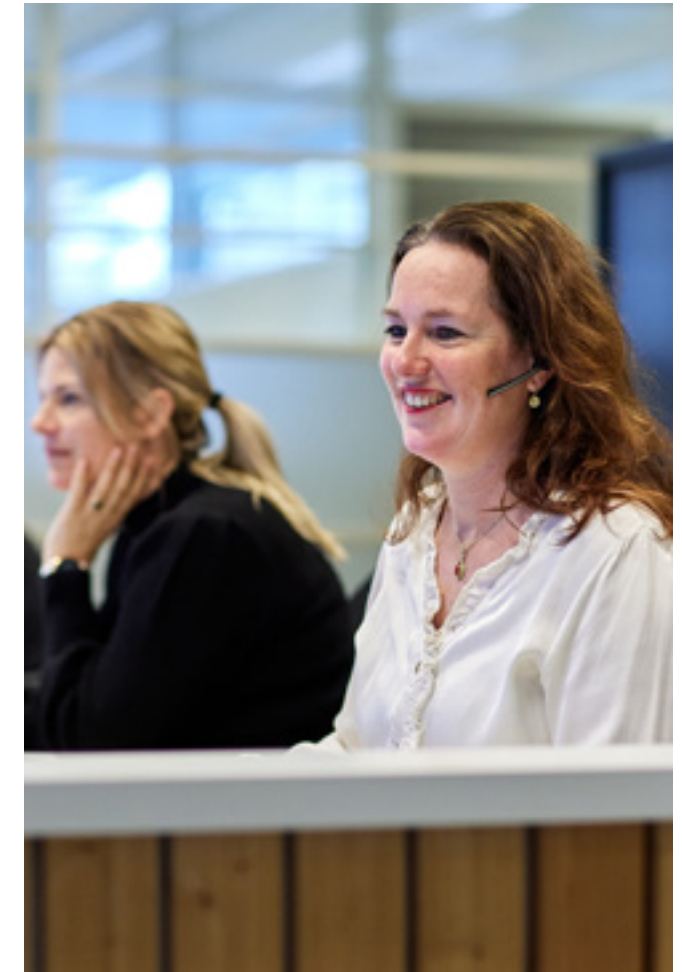
Het aantal studenten daalt op grond van demografische ontwikkelingen. De nadruk voor de komende jaren ligt op flexibel en efficiënt gebruik van bestaande huisvesting. Het in 2023 vastgestelde strategisch campusplan is daarbij ons uitgangspunt.

Externe ontwikkelingen vragen onze aandacht, net als keuzes in onze eigen koers. 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. Denk aan de inzet van slimme technologie in gebouwen (*smart building*), maatschappelijk vastgoed en duurzaamheid. Verder kunnen gebiedsontwikkelingen rond Deltion van invloed zijn op onze huisvesting.

Wij verwachten de komende jaren een andersoortige vraag naar huisvesting, ict en voorzieningen. Bijvoorbeeld door gecombineerde vormen van lesgeven (blended, simultaan, fysiek, online, etc.), de toenemende vraag naar ontmoeten en samengestelde doelgroepen (reguliere mbo-studenten én volwassenen).

In het strategisch campusplan kijken we ook naar de omgeving van Deltion. We willen dat Deltion een fijne plek is binnen Zwolle, waar je graag komt, studeert en verblijft. Samen met de gemeente Zwolle en onder andere projectontwikkelaars werken we hier na 2023 verder aan.

Vooraf de teams Huisvesting, Ruimtebeheer & Inrichting en de Technische Dienst paktten in 2023 diverse projecten aan. Bijvoorbeeld in het kader van groot onderhoud, optimalisaties van de klimaatinstallaties, verbouwingen en herinrichting binnen de campus. Dat deden we volgens onze Investerings- en Uitvoeringsagenda Bedrijfsvoering.



6.3 Organisatie van het onderwijs

Onderwijslogistiek is een complex vraagstuk. Dat komt door de vele variabelen die kwalitatief en efficiënt roosteren beïnvloeden. Het aantal studenten wisselt 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 zijn er randvoorwaarden zoals beschikbare ruimten en budgetten. Het is een puzzel om kwaliteit, wensen en eisen van het onderwijs in balans te brengen met optimaal gebruik van onze voorzieningen. We zoeken daarom doorlopend naar manieren om onze onderwijslogistiek verder te verbeteren.

In 2023 gingen we verder met het versterken van het gezamenlijk roosteren en gebruiken van onze campus. We werkten vanuit aangescherpte centrale basisafspraken. We roosterden waar nodig over collegegrenzen heen. En we keken samen naar oplossingen bij roosterknelpunten.

In 2024 werken we verder aan het studentcentraal roosteren, en aan het maken van tijdige en stabiele roosters. We streven naar een horizon van minimaal twee periodes. Het Roosterbureau en Huisvesting zijn betrokken bij lopende onderwijsontwikkelingen. Zo kunnen zij tijdig inspelen op wensen.

De stuurgroep Onderwijslogistiek stuurt in 2024 nadrukkelijker op bestaande basisafspraken. Ook monitort deze groep waar in de praktijk knelpunten ontstaan.

6.4 Financiën en control

In 2023 hadden we geen beperkende maatregelen meer in het kader van Covid-19. Dit was te merken aan toenemende activiteit bij onderdelen zoals internationalisering, excursies en werkweken, maar ook aan scholingstrajecten. Dat is terug te zien in de baten en lasten van Deltion.

Daarnaast ontvingen we van het Rijk diverse aanvullende middelen met een bestemmingsdoel, zoals aanvullende bekostiging voor loopbaanontwikkeling en -begeleiding (lob) en compensatie van reiskosten voor het vavo. Ook ontvingen we nieuwe kwaliteitsmiddelen voor het transitiejaar tussen de [kwaliteitsagenda's 2019-2022 en 2024-2027](#). In 2023 constateerden we rond contractonderwijs inburgering extra opbrengsten vanuit Onderwijsroutes die door gemeenten worden gefinancierd.

Andere invloeden die het resultaat hebben beïnvloed, betreffen de investeringen. In 2023 deden we rond duurzaamheid en veiligheid diverse aanpassingen aan onze campus. Ook investeerden we in machines en ict vanuit de RIF-projecten, als uitgestelde leveringen vanuit 2022. In tegenstelling tot voorgaande jaren gingen die in 2023 wel door.

Financiële resultaten 2023

Het financieel resultaat over 2023 is uitgekomen op € 3,0 miljoen. Dat wijkt met circa € 11,8 miljoen af van het begrote resultaat. Dit resultaat is hoofdzakelijk toe te wijzen aan hoger uitvallende rijksbijdragen vanuit aanvullende middelen. Die werden beschikbaar gesteld voor de bekostiging van het niveau-2 onderwijs, extra inzet op lob, en compensatie reiskosten vavo. Daarnaast vielen onze huisvestingslasten lager uit dan begroot, doordat onder andere de schoonmaakkosten en het volume voor gas en elektra

lager uitvielen. Ook waren de rentebijdragen ter vergoeding van de gestalde middelen bij het schatkistbankieren niet als zodanig in 2023 begroot. De belangrijkste posten lichten we hieronder toe.

Baten

De voornaamste extra baten zijn hogere rijksbijdragen als compensatie voor de loon- en prijsbijstelling in 2023. In de begroting hielden we rekening met een compensatie van € 2,5 miljoen. De werkelijke compensatie was circa € 10,2 miljoen - een stijging ten opzichte van de begroting van per saldo € 7,7 miljoen.

Voor het overgangsjaar tussen de kwaliteitsafspraken 2019-2022 en 2024-2027 ontvingen we in 2023 € 19,5 miljoen aan middelen. Dit is inclusief de aanvullende bekostiging voor niveau 2.

Ook stelde het kabinet aanvullende middelen beschikbaar voor extra inzet op lob. Voor Deltion betekende dit een aanvulling van circa € 1,0 miljoen in middelen.

Bij baten in opdracht van derden is een toename in baten in het contractonderwijs te constateren ten opzichte van de begroting van circa € 1,7 miljoen. Dit heeft te maken met de nieuwe groepen Onderwijsroutes die gestart zijn. Daarbij komt de financiering uit de gemeenten.

Op de rekening-courant bij het schatkistbankieren waren heel 2023 rentebaten van toepassing. Gemiddeld over het jaar bedroeg het rentepercentage 3,20%. Ultimo het jaar bedroeg het rentepercentage 3,88%. Dit leidde tot een rentebate van circa € 2,0 miljoen.

Bovenstaande aanvullingen waren niet allemaal als zodanig voorzien in de begroting van 2023.



Lasten

De personeelslasten namen ten opzichte van de begroting met € 5,0 miljoen toe. Dit werd voornamelijk veroorzaakt door cao-maatregelen en de inhuur van medewerkers voor vervanging en projecten. Daarnaast was ook in 2023 extra ruimte beschikbaar voor het uitbreiden van fte's in het onderwijs, voor het verduurzamen van ingezette (kwaliteits)maatregelen met onder andere extra begeleiding van onze studenten. Voor het personeel is de bestaande ruimte van het levensgerichte personeelsbeleid voortgezet. We zetten in op een verdere doorstroom in onderwijsschalen en functieherwaardering.

Ten opzichte van 2022 nam het gemiddeld aantal fte's minimaal toe, namelijk 0,1%. De totale personeelslasten groeiden echter met 4,3% (circa € 5,6 miljoen). Er was meer budget beschikbaar voor de inzet van personeel, onder andere via aanvullende kwaliteitsmiddelen en lob-gelden en de bestemmingsreserves vanuit het [NPO](#).

Deltion zette een deel van de kwaliteitsgelden in 2023 in voor extra personele ruimte binnen colleges en diensten, om ook in dit transitiejaar te blijven werken aan de gestelde doelen uit de agenda 2019-2022, en vooruitkijkend naar de agenda 2024-2027. Het was echter niet mogelijk om de geboden ruimte volledig in te vullen.

De ten opzichte van 2022 hogere huisvestinglasten (€ 3,9 miljoen) zijn nagenoeg volledig toe te rekenen aan de stijging van het tarief van energiekosten. Hiermee was in de begroting rekening gehouden. Daardoor vielen de kosten ten opzichte van de begroting lager uit. Door een lager energiegebruik vielen de kosten ten opzichte van de begroting lager uit.

De overige lasten vielen € 0,5 miljoen lager uit dan begroot, maar stegen met € 3,3 miljoen ten opzichte van 2022. Deze stijging komt voornamelijk door het uitvoeren van projecten en inhuur van derden (€ 1,2 miljoen) en het weer volledig mogen uitvoeren van scholingstrajecten en het ondernemen van excursies en werkweken (€ 0,9 miljoen). Daarnaast waren er hogere reis- en verblijfkosten (€ 0,3 miljoen).

In tabel 6.1 maken we de resultaatafwijking op de diverse posten inzichtelijk.

Resultaat Deltion				
(bedragen x € 1.000.000)	Werkelijk	Begroot	Vershil	2022
Baten				
Rijksbijdragen	167,4	156,5	10,9	161,6
Andere baten	16,2	14,0	2,2	12,6
Totale baten	183,6	170,5	13,1	174,2
Lasten				
Personele lasten	135,6	130,6	5,0	130,0
Afschrijvingen	11,8	11,8	0,0	11,2
Huisvestingslasten	11,3	12,7	-1,4	7,4
Overige lasten	23,6	24,1	-0,5	20,3
Totale lasten	182,3	179,2	3,1	168,9
Financiële baten en lasten	1,7	-0,1	1,8	1,2
Saldo exploitatie	3,0	-8,8	11,8	6,5

Tabel 6.1 Begroot versus werkelijk resultaat 2023

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 door jaarlijkse afspraken met de [ondernemingsraad](#) (or), [studentenraad](#) (sr) en het directieteam. De belangrijkste financiële ratio's zijn in tabel 6.2 opgenomen.

Vanwege het positieve resultaat is de rentabiliteit positief en zijn de solvabiliteit en liquiditeit verder verbeterd. Dit beeld wordt enigszins beïnvloed door de eenmalige gelden die vanuit de herziene nota en regelingen beschikbaar zijn gesteld. De komende jaren dient hiermee rekening gehouden te worden bij vergelijking van het resultaat en kengetallen.

De Inspectie van het Onderwijs hanteert een berekening voor het signaleren van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen. Voor Deltion komt deze berekening uit op een normatief eigen vermogen van € 152,2 miljoen. Het totaal eigen vermogen bedraagt € 119,7 miljoen, waarvan € 0,47 miljoen privaat eigen vermogen. Het feitelijk eigen vermogen komt daarmee op € 119,3 miljoen. De ratio voor het eigen vermogen komt daarmee uit op 0,78 (2022: 0,77). Een ratio onder de 1,0 betekent dat er op voorhand geen indicatie is voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen.

Treasurymanagement

Het treasurybeleid van Deltion staat beschreven in ons treasury-statuuut. Hierin staan de formele richtlijnen voor de treasuryactiviteiten van Deltion. Ook de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken functionarissen staan hierin beschreven. Het beleid en statuut voldoen aan de eisen in de regeling *Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016*. Op 17 december 2020 stelde onze Raad van Toezicht het treasurystatuuut opnieuw vast. In de vergadering van de

Ratio	2021	2022	2023	Prognose 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027
Solvabiliteit	56,0%	57,3%	58,6%	57,6%	56,6%	56,6%	56,6%
Solvabiliteit 2	59,9%	61,6%	63,2%	62,2%	61,5%	61,6%	61,7%
Liquiditeit	2,24	2,44	2,62	2,25	1,98	1,87	1,76
Absolute omvang liquide middelen (bedragen x € 1.000)	57.649	57.374	65.339	57.584	50.247	47.373	44.497
Rentabiliteit	4,84%	3,74%	1,64%	-4,33%	-3,57%	-1,33%	-1,25%
Eigen vermogen vs bovenmatigheid (1,0)	0,74	0,77	0,78	0,73	0,69	0,67	0,66

Tabel 6.2 Financiële ratio's 2021-2027

treasurycommissie op 11 november 2023 is vastgesteld dat dit statuut nog steeds voldoet aan de actuele wet- en regelgeving.

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 financiëlemiddelen;
- 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 schatkist-bankieren heeft als voordeel dat er geen grote bedragen bij private partijen zijn ondergebracht. Daarmee is het tegenpartijrisico

beperkt. Deltion heeft geheel 2023 een positieve rente ontvangen over zijn rekening-courant faciliteit. Het rentepercentage was ultimo 2023 3,88% (2022: 1,89%). Deltion had ultimo 2023 geen beleggingen. In 2023 onderzochten we of de middelen die niet direct nodig zijn om aan financiële verplichtingen te voldoen, beter konden worden ondergebracht in deposito's bij het schatkist-bankieren. Kijkende naar de renteontwikkeling besloten we om hier vooralsnog geen gebruik van te maken. We volgen de ontwikkeling van het rentepercentage in 2024 nauwlettend.

Beheer financieringen

Deltion heeft zijn financiering ondergebracht bij de Staat, via het schatkistbankieren. Deze financiering is afdoende gebleken in 2023. 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 ons treasurybeleid. Onze (financiële) continuïteit 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.

Investeringen

In de begroting stelt Deltion het investeringsbudget voor het betreffende jaar vast. In 2023 was het investeringsbudget € 13,4 miljoen. Door inventarisatie bij de colleges en diensten vragen we de investeringsbehoeften uit. Een investeringscommissie beoordeelt vervolgens de ingediende aanvragen en vult het budget concreet in. In 2023 was circa € 2,5 miljoen extra budget beschikbaar voor het toekomstbestendig maken en verduurzamen van onze campus, en om in te spelen op de toegenomen kosten voor onder andere materialen.

Doelmatigheid

De kosten die Deltion maakt, zijn gericht op het geven van hoogwaardig onderwijs. 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 en het CvB, als in de RvT. Daarbij wil Deltion een solide financiële positie behouden, met een doelmatige financieringsstructuur zonder onnodige buffers.

Zoals toegelicht bij het onderdeel *Financiële situatie op balansdatum* in dit hoofdstuk, heeft de Inspectie een vermogensnorm vastgesteld 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 blijft Deltion onder deze norm van 1, met een ratio van 0,78 (2022: 0,77).

Bij de berekende ratio valt aanvullend op te merken dat een deel van het eigen vermogen is gelabeld met de bestemmingen Onderwijsontwikkeling, lob en het [Nationaal Programma Onderwijs](#) (zie [paragraaf 8.5](#)). Positieve exploitatieresultaten van de afgelopen jaren zijn met deze thema's gelabeld. Door de middelen toe te wijzen aan een bestemming, wil Deltion op een in meerjaren-perspectief verantwoorde en transparante wijze extra investeren in het onderwijs. De inzet is onder andere gericht op extra personele formatie voor direct onderwijsgevend personeel, extra inzet op onderwijsontwikkeling en lob, en het ruimte bieden aan studenten voor het versterken van hun sociaal welzijn.

Subsidies

In 2023 ontving Deltion € 6,1 miljoen aan (project)subsidies. Deze subsidies zijn onder andere bestemd voor onderwijs-ontwikkelings-trajecten en buitenlandse stages of studiereizen voor studenten en docenten.

Zo kreeg Deltion subsidie van de gemeente Zwolle voor de Sectortafels Bouw en Techniek & Energietransitie, en de bijbehorende Actieagenda's Bouw en Techniek & Energietransitie. Deze subsidies worden verleend voor het verder ontwikkelen van de sectortafels als platform van en voor bedrijven en onderwijs-instellingen in de regio op werk en Leven Lang Ontwikkelen (LLO).

Vanuit de Erasmus+ regeling voor buitenlandse stages en studiereizen kregen we in 2023 subsidie. Daarvan maakten zo'n vierhonderd studenten en ruim 75 docenten in het buitenland een studiereis of liepen er als student stage.



Voor extra begeleiding en nazorg van mbo-studenten kregen we ook in 2023 subsidie. Het doel van deze subsidie vanuit het ministerie van OC&W is om mbo-instellingen nazorg te helpen bieden na diplomering. Gediplomeerden met een moeilijke start op de arbeidsmarkt helpen wij zo bij de overstap naar werk of een vervolgopleiding.

Subsidies Regionaal Investeringsfonds

Deltion ontvangt subsidies vanuit publiek-private samenwerkingen in zijn rol als penvoerder of deelnemer. Dit lichten we nader toe in [paragraaf 6.7](#).

Mbo-studentenfonds

Binnen Deltion is het mbo-studentenfonds beschikbaar. Deze voorziening biedt financiële ondersteuning van zowel maatschappelijk en/of bestuurlijk actieve studenten, als van 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 die leermiddelen aanschaffen op kosten van Deltion. Als dat nodig is, krijgen studenten een laptop in bruikleen.

In 2023 maakten diverse studenten gebruik van het mbo-studentenfonds. Er waren 342 toekenningen. In 2023 zijn geen aanvragen ingediend van buiten de categorie studenten met onvoldoende financiële middelen, of als lid van de studentenraad.

In tabel 6.3 geven we overzicht van het aantal in 2023 bij het Financieel Spreekuur van Deltion ingediende aanvragen, het aantal toekenningen en het daarmee gemoeide totaalbedrag en het gemiddeld toegekende bedrag per classificatie.

Uitkeringen mbo-studentenfonds 2023				
Omschrijving	Aantallen studenten		Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen
Mbo-studenten die lid zijn van een studentenraad als bedoeld in artikel 8a.1.2 WEB, van een andere door het bevoegd gezag ingestelde medezeggenschapsstructuur of van het bestuur van een studentenorganisatie van enige omvang met volledige rechtsbevoegdheid	Aanvragen	10	€ 19.005	€ 1.901
	Toekenningen	10		
Mbo-studenten die activiteiten verrichten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied die naar het oordeel van het bevoegd gezag mede in het belang zijn van de instelling of het onderwijs dat de student volgt	Aanvragen	-	€ -	€ -
	Toekenningen	-		
Mbo-studenten, of diens wettelijk vertegenwoordiger, die aantoonbaar onvoldoende financiële middelen hebben voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden waarover de student geacht wordt zelf te beschikken	Aanvragen	468	€ 315.566	€ 923
	Toekenningen	342		
Mbo-studenten die in verband met de aanwezigheid van een bijzondere omstandigheid studievertraging hebben opgelopen	Aanvragen	-	€ -	€ -
	Toekenningen	-		

Tabel 6.3 Overzicht uitkeringen mbo-studentenfonds 2023





Deltion Studentenfonds (Noodfonds)

Naast het mbo-studentenfonds heeft Deltion het eigen Deltion Studentenfonds (Noodfonds), gevormd uit private middelen. Studenten boven de achttien jaar kunnen via het Financieel

Spreekuur van Deltion een aanvraag indienen, wanneer zij niet in aanmerking komen voor andere voorzieningen en ondersteuningsmogelijkheden. In 2023 werden 25 aanvragen ingediend. Hiervan zijn er 22 toegekend.

Uitkeringen Deltion Studentenfonds (Noodfonds) 2023

Omschrijving	Aantallen studenten		Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen
Het Deltion Studentenfonds (Noodfonds) is voor studenten die een financiële hulpvraag hebben, maar hiervoor geen beroep kunnen op het mbo-studentenfonds of andere beschikbare regelingen.	Aanvragen	25		
	Toekenningen	22	€ 13.334	€ 606

Tabel 6.4 Overzicht uitkeringen Deltion Studentenfonds (Noodfonds) 2023

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 deze paragraaf volgt de verantwoording op de thema's uit deze notities. Thema 2 uit de notitie is komen te vervallen en vervangen voor de *Beleidsregel publiek-privaat*. Deze beleidsregel over het al dan niet investeren met publieke middelen in private activiteiten wordt voor Deltion in [paragraaf 6.7](#) verwoord.

Thema 1: Uitbesteding van bekostigd onderwijs

Bij Deltion is geen sprake van uitbesteding van bekostigd onderwijs. 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.

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

Deltion verleent in enkele gevallen vrijstelling voor examenonderdelen aan studenten. 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 door de examencommissie toegekend op basis van het examenreglement.

Thema 4: Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf

Ons uitgangspunt is dat studenten zelf verantwoordelijk zijn voor het betalen van hun 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.

Thema 5: In- en uitschrijvingen en inschrijving van deelnemers bij meer dan één opleiding tegelijk

In de periode 1 oktober tot en met 31 december 2023 verlieten 608 studenten (2022: 614 studenten) onze instelling, waarvan 163 gekwalificeerd (zie tabel 6.5). Deltion verzorgde in 2023 geen geïntegreerd traject educatie-beroepsonderwijs. Deltion registreert alle studenten in de centrale onderwijsadministratie. 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.

Thema 6: De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor deze is ingeschreven

Studenten staan op 1 oktober ingeschreven bij de opleiding die zij op dat moment daadwerkelijk volgen. In het schooljaar 2023/2024 wisselden in de periode van 1 oktober 2023 tot en met 31 december 2023 in totaal 120 studenten (2022/2023: 152 studenten) van opleiding.

Thema 7: Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven

Deltion Business faciliteert Deltion bij de contacten met bedrijven voor maatwerktrajecten. Voor deze trajecten vinden 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 2023 organiseerden we voor 25 bedrijven en organisaties, veelal uit de sectoren Zorg & Welzijn en Techniek & Gebouwde Omgeving, maatwerktrajecten (46 in 2022). Daarbij ging het om in totaal 672 studenten (zie tabel 6.6, in 2022 betrof het 675 studenten).

Omschrijving reden uitschrijving	Aantal studenten
Diploma of certificaten behaald	163
Persoonsgebonden factoren (niet beïnvloedbaar instelling)	131
Arbeidsmarkt- en (externe) omgevingsfactoren	109
Studie- en beroepskeuzegebonden factoren	152
Persoonsgebonden factoren (beïnvloedbaar instelling)	26
Instellingsgebonden factoren	9
Overig	18
Totaal aantal uitschrijvingen	608

Tabel 6.5 Uitschrijvingen 1 oktober tot en met 31 december 2023





Maatwerktrajecten in 2023					
Opleiding	Naam bedrijf/organisatie	Plaats	Aantal organisaties	Aantal deelnemers	Additionele bijdrage
Diverse technische opleidingen	Alfen Nederland B.V.	Almere	1	56	ja
Diverse technische opleidingen	Alliander N.V.	Duiven	1	137	ja
Monteursopleidingen G/W/W en laagspanningsdistributie	Educenter Bouw & Infra B.V.	Scherpenzeel	1	70	ja
Diverse (energie) technische opleidingen G/W/W	Van Voskuilen Woudenberg B.V.	Woudenberg	1	25	ja
Chauffeur goederenvervoer en logistiek	Tielbeke Transport B.V.	Lemelerveld	1	5	ja
Diverse (energie) technische opleidingen	Enexis	Zwolle	1	142	ja
Operationeel technicus en monteur EI/WI	RPA Steenwijkerland	Steenwijk	1	35	ja
Monteur EI/WI	RTC Nieuwleusen	Nieuwleusen	1	6	ja
Assistent schilder/B&W en schilderen/lakverwerker	SSC DJI	Lelystad	1	10	ja
Opticien	Hans Anders	Gorinchem	1	14	nee
Monteursopleidingen G/W/W en laagspanningsdistributie	SPG Infratechniek	Nieuwleusen	1	9	nee
Monteursopleidingen G/W/W	Opleidingscentrum Gelderpoort	Hatterij	1	25	nee
Monteursopleidingen G/W/W	Coteq	Almelo	1	6	nee
Diverse technische opleidingen/BAT en logistiek	Randstad	Zwolle	1	12	nee
Diverse technische opleidingen/BAT en logistiek	Scania (diverse onderdelen)	Diverse	1	27	nee
Monteursopleidingen G/W/W, Technicus water	Vitens N.V.	Zwolle	1	34	nee
Monteursopleidingen G/W/W	Waterbedrijven	Groningen/Assen	2	11	nee
Verzorgende	WZC IJsselheem	Kampen	1	39	nee
Diverse BBL-opleidingen	Diverse	Diverse	7	9	nee
Totaal			25	672	

Tabel 6.6 Overzicht bedrijven en organisaties waarvoor Deltion in 2023 maatwerktrajecten uitvoerde



6.6 Continuïteitsparagraaf

Deltion staat de komende jaren voor de uitdaging om, naast het bieden van middelbaar beroepsonderwijs voor bijna 17.000 studenten, een kwaliteitsimpuls te realiseren. Die hebben we verwoord in de [Deltion Koers 2028](#) en in onze nieuwe [kwaliteitsagenda](#). Dit is zichtbaar in de Kaderbrief 2024 en Begroting 2024.

Onze RvT keurde de begroting 2024 goed op 18 december 2023. Daarin staat ook het financieel meerjarenperspectief 2024-2027. Over de hoofdlijnen voor deze begroting bereikten we op 10 juli 2023 al overeenstemming met onze [or](#), [sr](#) en ons CvB. De hoofdlijnen staan weergegeven in de Kaderbrief 2024, die op 19 juni 2023 door het CvB werd vastgesteld en door de RvT werd goedgekeurd. Het geconsolideerde meerjarenperspectief in dit jaarverslag is gebaseerd op het vastgestelde perspectief. Daarbij is de prognose 2023 aangepast naar de werkelijke situatie.

Mede door de aanvullend beschikbaar gestelde middelen blijft Deltion ook in 2024 en de jaren daarna volop inzetten op zijn strategische koers, de kwaliteitsagenda en het verder implementeren van onze [onderwijsvisie](#). Ook ondersteunen deze aanvullende middelen bij het duurzaam verhelpen van onderwijsachterstanden en het verbeteren van het sociaal welzijn onder studenten.

Samenhangend hiermee bekijken wij hoe wij de [Sustainable Development Goals](#) vormgeven. Dat doen we op de campus en in onze onderwijsomgeving, zodat studenten en medewerkers in een duurzame omgeving leren en werken.

In de RvT wordt periodiek gerapporteerd over de voortgang op strategische onderwerpen en belangrijke ontwikkelingen. Ook nemen de RvT en auditcommissie de financiële voortgang periodiek door. In [hoofdstuk 7](#) volgt een uitgebreide toelichting op de werkzaamheden van onze 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 (zie [hoofdstuk 3](#)), de strategische planning op personeelsgebied ([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 de totale studentenaantallen, vooral bij BBL-studenten. 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 2024. 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 2024 op basis van de werkelijke situatie van 2023 en het meenemen van nieuwe ontwikkelingen in de lumpsumbekostiging, eventuele aanvullende bekostigingen en de afbouw van bestemmingsreserves. We verwerken de herijking in de kaderbrief voor de begroting van 2025.



In de meerjarenprognose is het uitgangspunt een gelijkblijvend marktaandeel en dalend macrobudget. Ook is het effect van de afbouw op inzet van [NPO](#)-thema's verwerkt. In 2024 wordt 1.560 fte begroot, rekening houdend met eerdergenoemde uitgangspunten. Binnen Deltion is de belangrijkste parameter de student-docentratio. Die is in overleg met de or in het verleden verlaagd en conform de kaderbrief ook in 2024 doorgevoerd. In 2025 en 2026 rekenen we met een afbouw van 14 fte per jaar (kwalificatieprofielen) en een bestendiging van de ratioaanpassing. Het verloop van de onttrekking aan de bestemmingsreserves is hierop aangepast. De formatie NPO-thema's neemt in die jaren met 17 fte per jaar af. In 2027 hebben we volgens prognose nog 1.444 fte.

Vanaf 2024 komt meerjarig budget beschikbaar voor het opvangen van de effecten van de krimp in studentenaantallen. Op dit moment zijn de voorwaarden hiervan nog niet bekend. Hier is in de begroting en prognoses geen rekening mee gehouden.

Deltion verwacht dat de middelen voor investeringen de komende jaren verder toenemen. De upgrade van de campus, het flexibiliseren van ons onderwijs en indexering voor de gestegen prijzen liggen aan de basis hiervan. De liquide middelen blijven echter naar verwachting voldoende. Daardoor heeft Deltion de komende jaren geen aanvullende financieringsbehoefte.

De ontwikkeling voor de komende vier jaar is zichtbaar in de opgestelde meerjarenprognose. Op basis van het financieel vooruitzicht ziet die eruit als in tabel 6.7.

Baten en Lasten 2022 t/m 2027 (bedragen x € 1.000)						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Baten						
Rijksbijdragen	161.625	167.425	172.060	171.896	172.593	172.338
Overige overheidsbijdragen	304	265	99	99	99	99
Wettelijk cursusgeld	2.035	2.948	2.704	2.704	2.704	2.704
Werkzaamheden voor derden	6.810	9.038	8.827	8.827	8.827	8.827
Overige baten	3.413	3.896	6.744	6.744	6.744	6.744
Totale baten	174.187	183.572	190.434	190.270	190.967	190.712
Lasten						
Personele lasten	130.003	135.633	148.798	144.752	140.712	139.871
Afschrijving	11.249	11.823	12.445	14.142	14.627	14.913
Huisvestingskosten	7.396	11.245	10.964	10.989	11.014	11.039
Overige lasten	20.274	23.608	28.653	28.452	28.251	28.251
Totale lasten	168.922	182.309	200.860	198.335	194.604	194.074
Saldo Baten en Lasten	5.265	1.263	-10.426	-8.065	-3.637	-3.362
Financiële baten en lasten	1.255	1.750	2.188	1.275	1.092	983
Belastingen	-	-	-	-	-	-
Totaal resultaat	6.520	3.013	-8.238	-6.790	-2.545	-2.379
Bestemmingsreserves	-6.622	7.553	8.238	6.790	2.545	2.379
Resultaat na bestemming	-102	10.566	-	-	-	-

Tabel 6.7 Geconsolideerde resultatenrekening meerjarenperspectief 2022-2027



Deltion begroot de komende jaren negatieve resultaten. Dat komt door het voortzetten van extra inzet van personeel voor onderwijskwaliteit en de naar verwachting toenemende kosten. De kosten stijgen door prijsstijgingen in lonen en materialen (deels gecompenseerd door de afname in fte), kosten voortvloeiend uit het strategisch plan Mens & Organisatie 2023-2027, en onze ambities op duurzaamheid, informatisering en digitalisering. We dekken deze kosten uit gelabelde reserves. We verwachten door deze extra lasten in de meerjarenprognose een daling van onze reserves en liquide middelen.

De ontwikkeling van onze balans op basis van deze meerjarenprognose ziet eruit als in tabel 6.8.

Balans 2022 t/m 2027 (bedragen x € 1.000)						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Activa						
Vaste Activa						
Materiële vaste activa	134.605	133.347	133.043	131.810	130.359	129.000
Financiële vaste activa	-	-	-	-	-	-
Totaal vaste activa	134.605	133.347	133.043	131.810	130.359	129.000
Viottende activa						
Voorraden	82	77	77	77	77	77
Vorderingen	11.689	5.415	2.779	2.779	2.779	2.779
Liquide middelen	57.374	65.339	57.584	50.247	47.373	44.497
Totaal Viottende activa	69.145	70.831	60.440	53.103	50.229	47.353
Totaal Activa	203.750	204.178	193.483	184.913	180.588	176.353
Passiva						
Eigen vermogen						
Algemene reserve	79.790	90.357	89.343	88.252	89.878	90.377
Bestemmingsreserve	36.931	29.376	22.141	16.430	12.247	9.357
Totaal Eigen vermogen	116.721	119.733	111.484	104.682	102.125	99.734
Voorzieningen	8.796	9.402	8.956	9.036	9.116	9.120
Langlopende schulden	49.896	48.048	46.200	44.352	42.504	40.656
Kortlopende schulden	28.337	26.995	26.843	26.843	26.843	26.843
Totaal Passiva	203.750	204.178	193.483	184.913	180.588	176.353

Tabel 6.8 Geconsolideerde balans meerjarenperspectief 2022-2027

Kengetallen

In 2023 kende Deltion een lichte daling in studentenaantallen ([zie tabel 4.1](#)). Het aantal bekostigde mbo-studenten per 1 oktober 2023 was 16.695. In de mbo-planningstool van DUO zijn demografische gegevens, instroom, uitstroom en andere factoren opgenomen. Op basis daarvan verwachten wij de komende jaren een lichte stijging in het aantal studenten dat een leerweg BOL volgt. Wij zien een verwachte daling bij BBL (zie tabel 6.9). Naar aanleiding van onderzoek zijn wij echter wel positiever dan de mbo-planningstool in het aantal studenten dat bij ons studeert. Dit heeft te maken met ons marktaandeel en de regio die wij bedienen. Vandaar dat onze verwachting van het totale aantal studenten een nagenoeg gelijk beeld laat zien als ons huidige aantal.

In tabel 6.10 geven we de personele verwachtingen voor de komende jaren weer. Het gemiddeld aantal fte heeft betrekking op Deltion als geheel, inclusief Deltion Business. In verband met de licht dalende studentenaantallen en wegvallen van incidentele middelen daalt de voorgenomen personele bezetting mee.

Studentenaantallen (op basis van teldatum 1 oktober) en prognoses						
Studentaantallen	2022	2023	2024	2025	2026	2027
BOL-studenten	11.314	10.977	10.750	10.643	10.845	11.048
BBL-studenten	5.546	5.718	5.771	5.572	5.383	5.171
Totaal	16.860	16.695	16.521	16.215	16.228	16.219
* Weging op basis van de mbo-benchmark systematiek						
Gewogen studentaantal mbo	14.087	13.836	13.636	13.429	13.537	13.634
Studentaantallen vavo	729	811	750	750	700	700

Tabel 6.9 Prognose studentenaantallen tot en met 2027 (teldatum 1 oktober)

Personele bezetting in fte						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Management/directie (OBP)	15	15	15	15	15	15
Onderwijzend personeel (OP/OOP)	1.019	1.007	1.028	996	964	952
Ondersteunend personeel (OBP)	507	521	534	517	500	494
Totaal	1.541	1.543	1.577	1.528	1.479	1.461

Tabel 6.10 Prognose personele bezetting tot en met 2027 op grond van prognose studentenaantallen



Risicomanagement

Binnen Deltion is risicomanagement een integraal onderdeel van onze gehele pdca-cyclus. De positionering en uitvoering van ons risicomanagement is gebaseerd op het *three lines*-model. De organisatie van risicomanagement is ondergebracht bij het auditteam dat onder de dienst Finance & Control valt.

Ons CvB definieerde voor 2023 de volgende *risk-appetite* (de mate waarin we bereid zijn risico's te lopen bij het realiseren van onze doelstellingen). Rond compliance is onze risicobereidheid laag. We willen compliant zijn aan wet- en regelgeving en handelen volgens interne procedures en het Deltion managementstatuut.

- Waar het gaat om de veiligheid van onze medewerkers én het behoud van ons imago willen wij risico's zoveel mogelijk uitsluiten.
- Bij het effectief en efficiënt gebruikmaken van middelen in onze processen maken wij een kosten-batenafweging bij risicoacceptatie.
- Voor strategische risico's zoeken we een juiste balans tussen risico's en onze ambities op de langere termijn.
- Voor financiële risico's hanteren we een lage acceptatie. Zo behouden we een solide financiële basis, voldoen we aan financiële criteria en geven we invulling aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

GRC framework

In 2023 voegden we de verschillende risicomanagementactiviteiten samen en structureerden dit tot een *governance, risk & compliance framework* (GRC framework). Daarop baseren we onze werkzaamheden. Vervolgens realiseerden we binnen het framework het volgende:

- Ons CvB keurde het framework goed, waarbij nog openstaande acties en besluiten zijn gedefinieerd;
- Ons CvB/DO stelde een nieuwe risicomatrix voor algemene

risico's vast. Hierbij is besloten dat de beheersing van deze risico's een collectieve taak is van het CvB/DO;

- Ons CvB/DO stelde vast dat er geen andere (specifieke) risico's binnen de colleges en/of diensten relevant zijn, anders dan de gedefinieerde algemene risico's;
- Het CvB stelde de *risk appetite* voor 2023 vast.

Resultaten risicomanagement 2023

Ons CvB/DO stelde in 2023 de onderstaande risicomatrix vast.

Risico
• Personeel
• Studentenaantallen
• Digitalisering
• Onderwijskwaliteit
• Campus/huisvesting

Tabel 6.11 Risico top-5 2023

Personeel

Het aantrekken en behouden van goed personeel in alle geledingen van de organisatie wordt een steeds groter probleem. Dit kan de kwaliteit van ons onderwijs de komende jaren sterk gaan beïnvloeden.

Studentenaantallen

Op grond van de DUO-gegevens weten wij dat de studentenaantallen gaan dalen. Tot op heden wordt dit ieder jaar gecompenseerd door een toename van het marktaandeel van Deltion. Dit geeft onzekerheid over de toekomst van Deltion en maakt anticiperen moeilijk.

Mitigatie

Om meer zekerheid over de aantallen te verkrijgen, lieten we een marktonderzoek uitvoeren. De meest waarschijnlijke uitkomst is dat Deltion de komende twaalf jaar 1% per jaar daalt in studenten-aantallen. De compensatie door het stijgen van het marktaandeel is moeilijk te kwantificeren, al is het zeker dat het marktaandeel in de toekomst verzadigd is. Voorzichtigheidshalve rekenen we daarom in de meerjarenrekening vanaf 2026 met 1% daling per jaar.

Digitalisering

Deltion kent diverse digitaliseringsprojecten, met elk een verschillende omvang en looptijd. De uitvoering van deze projecten is complex qua samenhang en qua planning/beschikbaarheid van middelen. Dit levert een risico op voor juiste en tijdige realisatie.

Mitigatie

Ons CvB besloot op basis van extern advies tot een hernieuwde inrichting van de brede ICT-functie. Daarbij richten we de nieuwe dienst Onderwijstechnologie en ICT op, waarin deze functies samenkomen.

Onderwijskwaliteit

De kwaliteit van het onderwijs wordt bepaald door de andere hier genoemde risicofactoren: personeel, huisvesting, digitalisering. Onderwijskwaliteit staat in feite niet op zichzelf.

Mitigatie

- Mitigatie van de risico's bij de genoemde relevante (risico-) factoren;
- Aansturen van de kwaliteitsmanagers in de colleges door ons Bureau Onderwijs & Kwaliteit;
- Beoordeling van de onderwijscijfers;
- Uitvoeren van audits op de kwaliteit van ons onderwijs en de examens.



Campus/huisvesting

De kwaliteit van onze huisvesting is gedefinieerd als vijfde risico. Daarbij is huisvesting ook één van de samenstellende factoren bij zowel onze studentenaantallen (aantrekkelijkheid van de huisvesting), als bij de onderwijskwaliteit (adequate praktijkruimtes, moderne gebouwen).

Een afgeleid risico is hierbij de beschikbaarheid van middelen. Door de benutting van de bestemmingsreserves voor onderwijsdoeleinden loopt onze liquiditeit de komende jaren terug.

Mitigatie

Het is zaak dat wij onze investeringen in huisvesting tijdig uitvoeren, zoals de vervanging van grote installaties en het up-to-date blijven van onze campus door modernisering. Het meerjaren (groot-) onderhoudsplan moet hierbij als taakstellend geaccepteerd worden, omdat de middelen beperkt zijn. Inhoudelijk krijgt dit vorm in de planvorming rondom de Campus Upgrade en Campus-Zuid.

Fraude(preventie)

We onderscheiden twee soorten fraude: financiële fraude en niet-financiële fraude.

Financiële fraude

Bij het voorkómen van financiële fraude steunen wij voor een aanzienlijk deel op onze administratieve organisatie en interne controles. Die controles zijn deels opgenomen in de administratieve systemen.

In 2023 breidden wij deze uit met een set key-controls op de stambestanden van debiteuren, crediteuren en personeel. Verder maken we gebruik van het *continuous monitoring platform* (CMP) dat wij aankochten. Onze accountant kan hierdoor terugschakelen van analytische naar synthetische controles. Daarbij wordt *zero*

tolerance gehanteerd bij het opsporen van fouten.

Dit platform maakt ook nadere analyses mogelijk van financiële mutaties, in aanvulling en deels ter vervanging van de handmatige key-controls. Wij menen dat de financiële frauderisico's hiermee voldoende gemitigeerd zijn.

Niet-financiële fraude

Bij niet-financiële fraude gaat het binnen roc's met name om onderwijsgerelateerde fraude. Bij fraudes met studentenaantallen en -examens steunen wij voornamelijk op de data-uitwisseling met de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO), waardoor de risico's beperkt zijn.

Ten aanzien van examenfraudes loopt Deltion naast een financieel risico ook een materieel risico op reputatieschade. De AO/IB rond de registratie van studieresultaten is daarom stevig ingeregeld met het wettelijk kader als uitgangspunt. Hierin is een aanzienlijke rol weggelegd voor de examencommissie, het examenbureau en onze onderwijsadministratie. OSIRIS biedt als geïntegreerd systeem de mogelijkheid tot het genereren van signaleringslijsten. Die zijn we volop aan het ontwikkelen.

Onze onderwijsadministratie breidde in 2023 het aantal kwaliteitscontroles uit en intensiverde die. Voorbeelden:

- integrale controle van alle in OSIRIS gebouwde examenprogramma's waarop nog gediplomeerd kan worden;
- het testen van alle rapportages die diploma's, verplichte bijlagen en mbo-verklaringen opleveren, na elke nieuwe *release* of wijziging van andere aard;
- het uitvoeren van onderwijsaudits en thema-audits, waarmee we aanvullende zekerheid krijgen over de borging op (onderwijs)risico's.

Vooruitblik naar 2024

In 2024 evalueren we het gebruik van ons GRC framework. We voeren de verbeterpunten in overleg met colleges en diensten in. Verder rollen we het aangeschafte CMP verder uit om nadere analyses uit te voeren op financiële mutaties. Dat doen we in aanvulling op en deels ter vervanging van de handmatige key-controls.





6.7 Beleidsregel publiek-privaat

De beleidsregel *Investeren met publieke middelen in private activiteiten* (hierna: de beleidsregel) trad 14 april 2021 in werking. Die kwam in de plaats van thema 2 uit de zogenoemde helderheidsnotities (2003 en 2004) en de latere publicaties van het ministerie van OCW hierover, zoals de *Handreiking voor de inrichting van onderwijskundige publiek-private arrangementen* (2011).

Uitgangspunt van de beleidsregel is het voorkómen van drie zaken: het weglekken van staatssteun/publieke middelen naar private activiteiten, onrechtmatige besteding van ontvangen publieke middelen en het veroorzaken van marktverstoring. De beleidsregel ziet toe op de voorwaarden waaronder bekostigde mbo-instellingen publieke middelen mogen investeren in private activiteiten.

Deltion wendt publieke middelen alleen aan voor investeringen die bijdragen aan het realiseren van ons onderwijs. Activiteiten moeten dus een onderwijskundige meerwaarde hebben voor onze studenten. Deltion voldoet daarmee aan de voorwaarde dat activiteiten in lijn zijn met de bekostigde wettelijke taak.

(Risico)beleid en beheer

Deltion heeft als uitgangspunt dat de baten voortvloeiend uit private activiteiten, waar publieke middelen mogelijk in geïnvesteerd zijn, te allen tijde de geïnvesteerde kosten moeten dekken. Het daarbij behaalde resultaat wordt toegevoegd aan de publieke middelen van Deltion.

Ook zijn we er scherp op dat geen marktverstoring ontstaat door deze activiteiten. En dat alles in het werk wordt gesteld om kwalitatief goed onderwijs te bieden, met - waar dat kan - ondersteuning aan de directe sociale omgeving. Daartoe houdt de dienst Finance & Control (F&C) zicht op de bestedingen, en rapporteert daarover op tertaalbasis aan het CvB en andere betrokkenen.

We stellen voorafgaand contracten op met onderliggende calculaties en bedden toetsing op de beleidsregel in onze processen en rapportages in. Daarmee voorkómen wij het risico van het investeren van publieke middelen in private activiteiten die in strijd zijn met de beleidsregel.

Binnen Deltion (en het gelieerde Deltion Business) monitoren we sinds 2021 de toepassing van de beleidsregel. Ons vertrekpunt in deze analyses is de staat van baten en lasten. Daarbij beoordelen we vanuit de batenkant voor alle overige baten die niet rechtstreeks via subsidies worden ontvangen, of de beleidsregel hierop van toepassing is. En zo ja, of het soort activiteit dat deze baten genereert, voldoet aan de voorwaarden van de beleidsregel. Nieuwe activiteiten toetsen we voorafgaand aan besluitvorming aan de beleidsregel. De reguliere periodieke analyse van kosten en investeringen vormt het sluitstuk van onze monitoring.

Deze analyses leveren voor Deltion een aantal categorieën op. Per categorie bepalen we of sprake is van een private activiteit. En zo ja, of er publieke middelen in geïnvesteerd worden. Wanneer dat het geval is, toetsen wij deze investering aan de zeven voorwaarden in de beleidsregel. De analyse en standpunten van Deltion zijn vastgelegd in een *position paper*.



Overzicht private activiteiten

Op basis van de uitgevoerde analyse zijn de volgende categorieën aan (semi-)private activiteiten van Deltion vastgesteld over 2023.

Onbekostigd onderwijs / contractonderwijs

Deltion heeft zijn private activiteiten (waaronder contractonderwijs en educatie) ondergebracht bij de Stichting Deltion Business. In deze stichting zijn bedrijfsopleidingen en bijscholingscursussen voor bedrijven, instellingen en particuliere cursisten ondergebracht. Deltion Business heeft een eigen vermogen, administratieve organisatie en interne beheersing.

Het Deltion College heeft beslissende zeggenschap in Deltion Business. Het behaalde resultaat wordt geconsolideerd en verantwoord in het jaarverslag. Het CvB van Deltion vormt het bestuur van Deltion Business. De directeur Deltion Business is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing.

De private activiteiten en trajecten van Deltion bieden werkgevers in de regio Zwolle maatonderwijs voor hun medewerkers. De meerwaarde voor Deltion is grotere kennis over de praktijkomgeving waarin onze studenten werken. Dit biedt kansen om ons onderwijs verder te ontwikkelen en nog meer af te stemmen op de praktijk.

We offeren activiteiten en trajecten van Deltion Business op basis van een calculatiemodel. Daarbij brengen we ten minste de integrale kostprijs in rekening. De toegepaste berekeningswijze in het calculatiemodel is volgens bedrijfseconomische principes opgesteld. Die is gebaseerd op een realistische raming van kosten, rekening houdend met eventuele relevante ontwikkelingen. Zo borgen we dat we voldoen aan de voorwaarde dat geen oneerlijke concurrentiepositie ontstaat.

Behaalde resultaten worden geconsolideerd en verantwoord in het jaarverslag. De verkregen middelen worden toegevoegd aan het publieke vermogen.

(Bedragen x € 1.000)	2023	
	Baten	Investering van publieke middelen in private activiteiten
Onbekostigd onderwijs / contractonderwijs	5.534	0
Publiek-private samenwerkingen en projecten	4.723	0
Detacheringen	541	0
Leer- en werkbedrijven	256	0
Verhuur les- en sportruimten	481	0
Totaal	11.535	0

Tabel 6.12 Overzicht private activiteiten Deltion 2023

Bij de uitvoering van de private activiteiten hebben wij minimaal de integrale kostprijs gehanteerd. De 'geïnvesteerde publieke middelen' betreft de inzet van eigen publieke middelen voor de financiering van het verschil tussen de baten en de lasten indien er een negatief resultaat is.





Publiek-private samenwerkingen

Deltion kent publiek-private samenwerkingen en andere categorieën activiteiten waarbij publieke middelen met private activiteiten in aanraking komen. Die zijn naar ons beeld in lijn met de bekostigde wettelijke taak. Deltion neemt deel in diverse publiek-private samenwerkingsverbanden met andere onderwijsinstellingen (vo/mbo/hbo) en private ondernemingen. De samenwerkingsverbanden dienen ter versterking van ons onderwijs. Zij zijn vaak met middelen van (RIF-)subsidies en inbreng van partners gefinancierd, en hebben een eigen verantwoordingsregime. Voor de verantwoording van ontvangsten en bestedingen wordt een projectadministratie gevoerd. Samenwerkingsverbanden kunnen organisatorisch op diverse plekken binnen Deltion worden gepositioneerd.

De publieke-private samenwerkingen zijn met subsidies en de inbreng van partners gefinancierd, en zijn in lijn met de bekostigde wettelijke taak. De te maken kosten vanuit de onderwijsinstellingen worden door de verkregen subsidies als kostendekkend beschouwd.

Detacheringen

Detachering van personeel binnen Deltion en naar externe partijen vindt plaats vanuit het Deltion College. Daarbij is de dienst Mens & Organisatie direct betrokken. Van de detacheringen naar externe partijen worden contracten opgesteld, waarin heldere afspraken staan over de inzet en tarifiering. We onderscheiden twee typen detachering:

1. Detachering van medewerkers bij andere (onderwijs-) instellingen voor het verzorgen van onderwijs.
2. Detachering van medewerkers bij instellingen voor het ontwikkelen van onder andere examen-/onderwijsproducten.

Het merendeel is als publieke activiteit gelieerd aan de bekostigde wettelijke taak en/of daarmee nauw samenhangend. In principe verricht Deltion de detachering van het eerste type tegen kostprijs, met als doel de personele inzet financieel dekkend te hebben. Daarbij is sprake van detachering van onderwijspersoneel voor btw-vrijgesteld onderwijs. Hierop is de beleidsregel niet van toepassing.

Bij het tweede type detacheringen is sprake van het uitlenen van Deltionmedewerkers aan een derde partij met een ander doel. Bijvoorbeeld het ontwikkelen van examen-/onderwijsproducten of deelname aan een kennistafel/kwaliteitsnetwerk. Ook detacheren we personeel van het Deltion College aan Deltion Business voor het geven van onbekostigd onderwijs. Het gaat om baten van circa € 541k in 2023. In het toegepaste uurtarief voor dit type detacheringen passen we een integraal kostendekkend tarief toe met opslag voor doorbelasting van de overige kosten en een risico-opslag. Dit leggen we per detachering vast in een overeenkomst.

De investering van publieke middelen in dit soort activiteiten is volgens ons geoorloofd, omdat de activiteiten gelieerd zijn en ten goede komen aan ons onderwijs, de opbrengsten ten goede komen aan het publieke vermogen en het de toetsing aan de zeven voorwaarden van de beleidsregel doorstaat.



Leerwerkbedrijven

Deltion College heeft drie leerwerkbedrijven in huis waar sprake is van externe opbrengsten (Horeca, Bakkerij en Beauty, Body & Care). De leerwerkbedrijven vallen binnen het college Horeca, Reizen & Dienstverlening en worden aangestuurd door vakdocenten die verantwoording afleggen aan opleidingsmanagers. In de beleidsregel worden horecavoorzieningen voor medewerkers en studenten als privaat beschouwd, behalve als deze voorzieningen nodig zijn om de bekostigde wettelijke taak te kunnen uitvoeren. Het karakter verandert wanneer ook anderen dan direct betrokkenen gebruik kunnen maken van de horecavoorziening. Dan is alsnog sprake van een private activiteit waarin met publieke middelen is geïnvesteerd, en waarop de beleidsregel van toepassing is. Binnen Deltion zijn de leerwerkbedrijven niet publiekelijk toegankelijk en niet marktverstorend. Wel worden producten verkocht aan medewerkers en/of studenten. In de bakkerijwinkel zijn (les)producten te vinden die tijdens het onderwijs geproduceerd zijn. Daarbij wordt geen kwaliteitsgarantie afgegeven en de producten kunnen niet geretourneerd worden. Voor deze onderdelen geldt dat het calculeren en het verrichten van geldhandelingen een belangrijk onderdeel is van de opleiding. De gemaakte kosten worden toegerekend aan het onderwijs en eventuele baten vanuit verkochte producten (tegen een nagenoeg marktconforme prijs) vloeien terug naar het publieke vermogen en worden weer besteed aan het onderwijs. Daarmee verlagen de baten in eerste plaats de gemaakte onderwijskosten. De leerwerkbedrijven zijn nodig als voorziening om binnen Deltion de bekostigde wettelijke taak uit te voeren (het geven van praktijkonderwijs aan onze studenten). Wij beschouwen de aangeboden voorzieningen dan ook als publieke activiteiten. Daarmee vallen ze buiten de reikwijdte van de beleidsregel.

Verhuur les- en sportruimten

Deltion verhuurt incidenteel les- en sportruimten aan derden. Het Deltion College is eigenaar van het pand waarin de ruimten zich bevinden. Het verhuren van deze ruimten kan gezien worden als een private activiteit. Het betreft echter restcapaciteit van faciliteiten die overdag nodig zijn voor de uitvoering van de bekostigde wettelijke onderwijstaak. Wij kunnen deze capaciteit niet afstoten. Voor de verhuur van ruimten stellen we contracten op, met daarin een marktconform kostendekkend huurtarief per vierkante meter.

Andere kleinschalige voorzieningen

Er zijn andere kleinschalige activiteiten binnen Deltion beschikbaar voor studenten en medewerkers. Denk aan facilitaire voorzieningen om onderwijs te volgen, zoals kopieer- en printfaciliteiten. Omdat die voor onderwijsbetrokkenen beschikbaar zijn, past dit binnen de bekostigde wettelijke taak. Hierdoor vallen deze activiteiten buiten de reikwijdte van de beleidsregel.

Geen activiteiten in strijd met beleidsregel

Deltion verricht geen activiteiten waarbij publieke middelen worden besteed aan private activiteiten die op basis van de beleidsregel als onrechtmatig moeten worden bestempeld. Door middel van het voorafgaand opstellen van contracten met onderliggende calculaties en het inbedden van toetsing op de beleidsregel in de processen en rapportages, zijn wij van mening dat het risico van het investeren van publieke middelen in private activiteiten die in strijd zijn met de beleidsregel, verwaarloosbaar is. De private activiteiten waar we beperkt publieke middelen in investeren, doorstaan de toetsing aan de zeven gestelde voorwaarden van de beleidsregel, of zijn kleinschalige activiteiten die onderdeel vormen van de bekostigde wettelijke taak. De behaalde resultaten vloeien terug naar het publiek vermogen en komen ten goede aan het onderwijs.



7 VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht (RvT) van het Deltion College bestaat uit [zeven leden](#). De RvT houdt integraal en onafhankelijk toezicht op het beleid en het functioneren van het College van Bestuur (CvB) vanuit de maatschappelijke doelstellingen van Deltion en de daarmee verbonden onderwijsdoelstellingen. De RvT opereert daarbij in lijn met de branchecode *Goed bestuur mbo 2020* vanuit het Bestuursreglement en hanteert een Toezichtkader.

Door de brede samenstelling van de RvT, met ervaring uit verschillende disciplines in publieke en private sectoren, is de deskundigheid aanwezig om het toezichthouderschap adequaat te vervullen. Daarbij heeft de RvT specifieke aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs binnen de context van Deltion.

De RvT stelt zich niet alleen door informatie van het CvB op de hoogte. De RvT heeft ook periodieke afstemming met Deltions medezeggenschapsraden en directeuren, in het bijzonder de directeuren Financiën & Control en Mens & Organisatie. Daarnaast woont de RvT tijdens het schooljaar diverse bijeenkomsten bij. Daar ontmoeten de RvT-leden studenten, medewerkers en externe stakeholders.

Doel is om zo een compleet en objectief 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 zijn rollen uitvoert. Hierbij hanteert

de raad een positief-kritische houding naar de organisatie en naar het functioneren van de RvT zelf.

De RvT kent [drie commissies](#): de auditcommissie, de onderwijscommissie en het dagelijks bestuur/de remuneratiecommissie.

Samenstelling Raad van Toezicht

In 2023 bestond de Raad van Toezicht uit de volgende leden:

1. de heer drs. R.A. Kip, voorzitter;
2. mevrouw mr. M. ten Hoonte, vicevoorzitter;
3. de heer N.L.J.J. Dusink, lid;
4. mevrouw A. Reinders-van der Galiën MBA, lid;
5. de heer J. Schagen, lid;
6. de heer drs. G. Wielink, lid en voorzitter van de auditcommissie;
7. mevrouw drs. U.I.C. Wild, lid en voorzitter van de onderwijscommissie.

Vergaderingen RvT in 2023

De voorzitter en vicevoorzitter van de RvT vormen het dagelijks bestuur. Zij bereiden in een agendaoverleg met het CvB de agenda van de RvT-CvB-vergaderingen voor. De agenda wordt samengesteld op basis van een eigen jaarkalender met terugkerende onderwerpen, zoals risicobeheer, personeel, onderwijskwaliteit en strategische samenwerkingen. Maar ook op basis van de besproken en aangedragen onderwerpen van de verschillende commissievergaderingen.

Terugkoppeling reguliere vergaderingen 2023

Om integraal toezicht te houden komen kernthema's zoals onderwijskwaliteit, een leven lang ontwikkelen, financiën en personeelsbeleid aan de orde. Dat gebeurt in de verschillende commissievergaderingen en in de reguliere RvT-CvB-vergaderingen. Hierbij werkt de RvT onder andere met integrale en uniforme, consistente rapportages. Die bevatten kengetallen en doelstellingen, gerelateerd aan de verschillende strategische doelen van Deltion. In 2023 waren er vier reguliere vergaderingen van de RvT met het CvB, elk voorafgegaan door een besloten RvT-overleg.

In alle vergaderingen was aandacht voor de tertaalrapportages (voorheen kwartaalrapportages), die vooraf in de respectievelijke commissievergaderingen uitvoerig werden besproken. In de eerste vergadering van 2023 besprak de raad met het CvB onder andere het strategietraject in de aanloop naar de nieuwe strategische koers en de kwaliteitsagenda 2024-2027. De RvT gaf verschillende criteria mee om nadrukkelijker te benoemen: uitdagingen die de RvT ziet voor Deltion en zaken waar Deltion trots op mag zijn. Daarnaast werd het risicomanagement besproken, met specifiek aandacht voor het *governance, risk & compliance framework* (GRC-framework) en de Deltionbrede top-5 risico's van 2023. De RvT ging met het CvB in gesprek over de betrokkenheid van medewerkers bij dit framework. Daarnaast werd afgesproken risicomanagement en fraude tenminste één keer per jaar op de RvT-agenda te plaatsen. Tot slot verleende de RvT goedkeuring voor het onderbrengen van financiële middelen in schatkistdeposito's.



In de vergadering van juni werd het accountantsverslag met de jaarrekening en het jaarverslag van 2022 in het bijzijn van de accountant en de directeur Financiën & Control a.i. besproken en goedgekeurd. Datzelfde gold voor de Kaderbrief 2024. Verder werd de heer Beernink formeel benoemd als CvB-lid per 1 september 2023.

Tijdens de vergadering van oktober accordeerde de RvT de herbenoeming voor een tweede termijn van mevrouw Wild en de heer Wielink (per 1 januari 2024) en de heer Kip (per 1 oktober 2023). Verder keurde de RvT de nieuwe strategische koers *Ontmoet je toekomst* goed. Daarnaast werden de Kwaliteitsagenda 2024-2027 en het strategisch campusplan (huisvesting) met de RvT gedeeld en besproken. Tot slot keurde de RvT ook de Klassenindeling WNT 2024 en de aangepaste Klokkenluidersregeling goed.

Op de agenda van de decembervergadering stond de begroting 2024. Deze werd in het bijzijn van de directeur Financiën & Control en de manager Financiële Administratie besproken en goedgekeurd. Daarnaast kreeg de RvT een toelichting op de door de accountant opgestelde *Rapportage interim bevindingen* en het Auditplan 2023. Ook de uitwerking en indexatie *Wet normering topinkomens* (WNT) 2024 werd door de RvT goedgekeurd. Tot slot deelde de heer Beernink zijn eerste honderd-dagenreflectie met de RvT.

Overige bijeenkomsten RvT

Behalve de reguliere vergaderingen hield de RvT in het voorjaar zinvolle sessies met de [studentenraad](#) (sr), [ondernemingsraad](#) (or) en directie. Daarbij werden actualiteiten, kansen en uitdagingen besproken op de diverse gebieden.

In november hield Deltion een bijeenkomst voor de RvT, het CvB,

de sr, or, directie en de Raad van Advies (RvA). Het thema hiervan was laaggeletterdheid. Tenslotte woonden RvT-leden enkele Deltionbrede events bij, zoals het Deltionfestival en de opening van het nieuwe schooljaar en het kalenderjaar.

Commissievergaderingen

Naast de reguliere vergaderingen van de RvT met het CvB vergaderden de commissies van de RvT in 2023. Deze commissies bereiden in samenspraak met het CvB onderwerpen voor en adviseren de RvT waar dat relevant is. De commissievoorzitters brengen in de reguliere RvT-CvB-vergaderingen verslag uit over de inhoud en het verloop van de commissievergaderingen en bespreken de notulen. De commissies vergaderen in principe vier keer per jaar.

Auditcommissie

De auditcommissie heeft tot taak de RvT te ondersteunen en adviseren in zijn toezichthoudende taken en verantwoordelijkheden op het gebied van financiën, administratieve organisatie, interne controle en risicobeheersing. De auditcommissie bespreekt vier keer per jaar onderwerpen op deze vlakken, al dan niet in aanwezigheid van de accountant. Vast agendapunt is de financiële rapportage, die uitgebreid wordt besproken. Er is expliciet aandacht voor de doelmatige en efficiënte inzet van middelen en eventuele afwijkingen ten aanzien van de begroting.

In de vergadering van maart werd gesproken over risicomanagement, het GRC-framework en de auditplanning 2023. Daarnaast is de notitie over het onderbrengen van financiële middelen in schatkistdeposito's besproken. In de vergadering van juni besprak de commissie de *Notitie bijgestelde meerjarenraming*. Verder werd in het bijzijn van de accountant de jaarrekening 2022 en het accountantsverslag besproken. Tot slot besprak de RvT het concept van de Kaderbrief 2024 en de hoofdlijnen van de begroting

2024. In september kwamen de stand van zaken wat betreft huisvesting (strategisch campusplan) en de begroting 2024 aan de orde. In de laatste vergadering van 2023 werd in aanwezigheid van de accountant de rapportage interim-bevindingen, het auditplan 2023 en de begroting 2024 besproken. Daarnaast was er een presentatie over de opzet en werkwijze van Deltion met betrekking tot privacy.

Onderwijscommissie

De onderwijscommissie ondersteunt de RvT in zijn toezichthoudende taken en verantwoordelijkheden op het gebied van het onderwijs, onderzoek en contractactiviteiten. Om goed op de hoogte te zijn van alle ontwikkelingen en om zicht te hebben hoe deze in de onderwijsuitvoering landen, houdt de commissie twee keer per jaar werkbezoeken.

In februari legde deze commissie werkbezoeken af in het kader van Digitalisering. In de juni-vergadering werd in het bijzijn van een adviseur Onderwijs & Kwaliteit en sr-leden gesproken over het portfolio-beleid dat in ontwikkeling is. In november vond een werkbezoek plaats in het kader van leven lang ontwikkelen (LLO). De commissie ging in gesprek met de manager van Deltion Business en aansluitend met de opleidingsmanager en het team van Engineering.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie evalueert jaarlijks vanuit haar werkgeversrol het functioneren van het CvB en is betrokken bij de bezoldiging van het CvB. Hiertoe voert zij doelstellingsgesprekken, voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken met de individuele CvB-leden en met het gehele CvB. De commissie draagt zorg voor verslaglegging van deze gesprekken. Naast deze formele voortgangsgesprekken zijn er tussentijds informele gesprekken met het CvB. In 2023 was de wervingsprocedure en de





benoeming van het nieuwe CvB-lid per 1 september 2023 - en daarmee de nieuwe samenstelling van het CvB - een relevant en urgent thema.

Vergoeding, samenstelling en benoeming College van Bestuur

In de reguliere vergadering van oktober werd de WNT-klasse voor 2024 bekrachtigd. Voor Deltion is dit wederom WNT-norm klasse G. De accountant ondersteunt de onderbouwing voor deze jaarlijks vast te stellen norm. Per 1 september 2023 werd de heer Beernink benoemd als nieuw CvB-lid.

Vergoeding en rooster van aftreden Raad van Toezicht

In de reguliere vergadering van oktober werd de WNT-klasse voor 2024 bekrachtigd. Voor Deltion is dit wederom WNT-norm klasse G. De accountant ondersteunt de onderbouwing voor deze jaarlijks vast te stellen norm. In de laatste RvT-CvB-vergadering van 2023 werd het rooster van aftreden van RvT-leden besproken.

Scholing en zelfevaluatie

In het kader van de formele, collectieve scholing werd een themabijeenkomst georganiseerd over grensoverschrijdend gedrag, agressie en sociale veiligheid in onderwijsorganisaties. Dat gebeurde onder leiding van de directeur van Instituut KCB.

In november 2023 vond de jaarlijkse zelfevaluatie plaats. Daarbij werden de volgende onderwerpen besproken:

- relatie RvT-CvB, het voeren van de kritische dialoog in de rol van *critical friend*;
- de focus van de RvT;
- het eigen functioneren, gericht op elkaar aanspreken;
- vergaren van informatie door organisatiebezoeken;
- contacten op verschillende niveaus, bijvoorbeeld door presentaties in RvT-vergaderingen;

- functionele contacten met directieleden;
- jaarlijks voortgangsgesprek met de accountant in een besloten RvT-vergadering.

Klokkenluidersregeling

In 2023 werd geen melding gedaan bij de RvT in het kader van de Klokkenluidersregeling.

Deltion College in 2023 door de ogen van de RvT: 'critical friend'

Een belangrijk thema voor de RvT was dit jaar de samenstelling van het CvB. Na het aftreden van de heer Beun als CvB-lid in het voorjaar van 2023 had de RvT de taak een nieuw lid te benoemen. Daarbij werd extra aandacht besteed aan de overbruggingsperiode, waarin het CvB uit alleen de voorzitter bestond. Het dagelijks bestuur van de RvT had in deze periode vaker contact met de CvB-voorzitter. Waar dat kon, bood de RvT ondersteuning. De RvT is verheugd na een goed verlopen wervings- en selectieprocedure de heer Beernink als CvB-lid te benoemen per 1 september 2023. De RvT concludeert bovendien dat Deltion goed door deze periode van bestuurswisseling kwam.

Daarnaast kijkt de RvT terug op een jaar waarin fundamentele thema's zijn behandeld: een nieuwe strategische koers tot 2028, een strategisch campusplan en een nieuwe kwaliteitsagenda voor 2024-2027. De combinatie van de nieuwe samenstelling van het CvB en deze thema's maakten 2023 tot een boeiend jaar. Een jaar waarin richting is gekozen voor de komende jaren. Tot slot concludeert de RvT dat Deltion ook in 2023 zijn gezonde financiële positie behield, de kwaliteit van onderwijs gemiddeld genomen op orde heeft en daarmee een goede uitgangspositie heeft om zijn strategische doelen te realiseren.



8 JAARREKENING

8.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2023

(Bedragen x € 1.000)		31 december 2023	31 december 2022
Vaste activa			
1.2	Materiële vaste activa	133.347	134.605
		133.347	134.605
Viottende activa			
1.4	Vorraden	77	82
1.5	Vorderingen	5.415	11.689
1.7	Liquide middelen	65.339	57.374
		70.831	69.145
		204.178	203.750
2.1	Eigen vermogen	119.733	116.721
2.2	Voorzieningen	9.402	8.796
2.3	Langlopende schulden	48.048	49.896
2.4	Kortlopende schulden	26.995	28.337
		204.178	203.750

Na verwerking resultaatbestemming

8.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2023

(Bedragen x € 1.000)		2023	Begroting 2023	2022
Baten				
3.1	Rijksbijdragen	167.425	156.508	161.625
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	265	277	304
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	2.948	2.711	2.035
3.4	Baten werk in opdracht van derden	9.038	7.055	6.810
3.5	Overige baten	3.896	3.962	3.413
Totaal baten		183.572	170.513	174.187
Lasten				
4.1	Personeelslasten	135.633	130.646	130.003
4.2	Afschrijvingen	11.823	11.816	11.249
4.3	Huisvestingslasten	11.245	12.683	7.396
4.4	Overige lasten	23.608	24.064	20.274
Totaal lasten		182.309	179.209	168.922
Saldo baten en lasten		1.263	-8.696	5.265
5	Financiële baten en lasten	1.750	-137	1.256
Resultaat		3.013	-8.833	6.521
6	Belastingen	-	-	-
Nettoresultaat		3.013	-8.833	6.521



8.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2023

(Bedragen x € 1.000)		2023	2022
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten		1.263	5.265
<i>Aanpassingen voor:</i>			
4.2	Afschrijvingen	11.823	11.249
2.2	Mutaties voorzieningen	431	2.242
		12.254	13.491
<i>Veranderingen in werkkapitaal:</i>			
1.4	Vorraden	5	5
1.5	Vorderingen	6.718	-8.408
2.4	Kortlopende schulden	-1.555	977
		5.168	-7.426
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		18.685	11.330
5	Ontvangen interest	1.622	20
5	Betaalde interest	-140	-146
6	Betaalde belastingen en premies	-5	-
		1.477	-126
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		20.162	11.204

Vervolg op volgende pagina



Vervolg van tabel

(Bedragen x € 1.000)		2023	2022
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		20.162	11.204
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
1.2	Investerings in materiële vaste activa	-10.349	-9.645
1.2	Desinvesterings in materiële vaste activa	-	14
1.3	Mutaties leningen als onderdeel van de financiële vaste activa	-	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-10.349	-9.631
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
2.3	Nieuw opgenomen leningen	-	-
2.3	Aflossing langlopende schulden	-1.848	-1.848
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-1.848	-1.848
Mutatie liquide middelen		7.965	-275

Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:

(Bedragen x € 1.000)		2023	2022
1.7	Stand per 1 januari	57.374	57.649
	Mutatie boekjaar	7.965	-275
Stand per 31 december		65.339	57.374

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 Stichting Deltion Business.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2023.

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* (waaronder RJ 660 Onderwijsinstellingen) en de *Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector* (WNT).

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling, zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening vormt het management oordelen en maakt het schattingen en veronderstellingen. Die zijn van invloed 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, waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, worden geconsolideerd. Overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan worden uitgeoefend 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, zijn geëlimineerd.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen 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 worden de aard en de omvang van de transactie toegelicht, net zoals 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. De waardering geschiedt onder aftrek van eventuele toegepaste afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht.

Materiële vaste activa

De bedrijfsgebouwen, -terreinen en andere vaste bedrijfsmiddelen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende





de geschatte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. Op terreinen wordt niet afgeschreven, afgezien van terreinvoorzieningen. De kosten van groot onderhoud worden geactiveerd en afgeschreven volgens de zogenaamde componentenmethode, die vanaf eerste moment van verwerking van het actief wordt toegepast.

Het toepassen van de componentenmethode houdt in dat de component waarop in de toekomst groot onderhoud wordt gepleegd al bij ingebruikname van een materieel vast actief als afzonderlijke component van het betreffende actief wordt geïdentificeerd. Deze 'onderhoudscomponent' wordt vervolgens afgeschreven over de verwachte gebruiksduur, de periode vanaf ingebruikname tot aan het verwachte moment dat het groot onderhoud wordt uitgevoerd. Wanneer het groot onderhoud daadwerkelijk wordt uitgevoerd, worden de kosten hiervan weer als nieuwe component geactiveerd en afgeschreven over de verwachte gebruiksduur. Als het onderhoud conform het verwachte onderhoudsplan wordt uitgevoerd, is de eerder geactiveerde onderhoudscomponent op dat moment geheel afgeschreven. Hiervoor komt de nieuwe onderhoudscomponent dan als het ware in de plaats.

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

Indien belangrijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. Voor de vaststelling of bij een materieel vast actief sprake is

van een bijzondere waardevermindering, verwijzen we naar het gedeelte *Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa*.

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 waardeverminderingsverlies wordt direct als last verwerkt in de winst- en verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst. Als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt. Daarbij geldt normaliter de gangbare biedprijs als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en die nodig zijn om de verkoop te realiseren. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde

wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroom-genererende eenheid en deze contant gemaakt. Daarbij is de disconteringsvoet gebaseerd op het rendement ultimo balansdatum van deposito's en leningen voor onderwijsinstellingen bij DSTA met een looptijd van tien jaar.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardevermindingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen), als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindingsverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Als activeringsdrempel geldt een minimumbedrag van € 1.000 per actief.		
De afschrijvingstermijnen zijn als volgt:		
gebouwen (casco)	40	jaar
glazen vliesgevel	30	jaar
onderhoud gebouw, lang, middel en kort	20, 12, 5	jaar
onderhoud installaties, lang, middel en kort	20, 15, 10	jaar
terreinvoorzieningen, straat-, hekwerk en opstal	30	jaar
terreinvoorzieningen, toegangspoorten	20	jaar
terreinvoorzieningen, verlichting	15	jaar
terreinvoorzieningen, CCTV en intercom	8	jaar
buitenschilderwerk	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



Viottende activa

Voorraden

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

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste waardering gewaardeerd tegen de 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.

Met betrekking tot het eigen vermogen onderscheidt de stichting drie categorieën van activiteiten:

- A. publieke activiteiten:
 - publieke taak, gericht op de publieke doelen zoals in de WEB omschreven;

- B. private activiteiten in het verlengde van de publieke taak:
 - bijvoorbeeld inburgering, re-integratie en contractactiviteiten in het verlengde van de publieke taak;
- C. overige private activiteiten:
 - bijvoorbeeld contractactiviteiten niet in het verlengde van de publieke taak.

Deltion merkt, in lijn met de *Richtlijn Jaarverslaggeving Onderwijs* (RJO), een deel van het vermogen als privaat vermogen aan. Het uit de publieke activiteiten (onder a) en in beginsel het uit private activiteiten in het verlengde van de publieke taak (onder b) opgebouwd vermogen wordt gekwalificeerd als publiek vermogen.

Deltion handelt daarbij overeenkomstig de *Beleidsregel publiek-privaat*.

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. Daarbij is het waarschijnlijk dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en is de omvang op betrouwbare wijze te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schattingen van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Tenzij anders vermeld, nemen we de voorzieningen op tegen de contante waarde, waarbij de disconteringsvoet is gebaseerd op het rendement ultimo balansdatum van deposito's en leningen voor onderwijsinstellingen bij DSTA met een looptijd van tien jaar. De rentemutatie van de voorzieningen die tegen contante waarde zijn gewaardeerd, wordt verantwoord onder de financiële baten en lasten (rente).

Personele voorziening

De voorziening *Personeel sociaal beleid* wordt gevormd voor

verwachte kosten in verband met beëindiging van het dienstverband. Deze voorziening wordt tegen nominale waarde gewaardeerd vanwege de korte termijn tot betaling en relatief korte looptijd.

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 dat ten laste van de werkgever is. De berekening is ook gebaseerd op de blijfkans, leeftijd en deelnamepercentages.

De voorziening *Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten* (WGA) is gevormd om verplichtingen aan (ex-)werknemers op te vangen die in de WGA geraken, voor een periode van tien jaar (termijn eigen-risicodragerschap).

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

De voorziening *Wachtgelden* is gevormd voor toekomstige ww-/bwww-uitkeringen, waarvan de kosten voor rekening van Deltion komen.

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 twee leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendommen verbonden zijn, niet bij Deltion liggen. 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

Deltion maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende primaire financiële instrumenten die ons beperkt blootstellen aan markt-, kasstroom-, rente-, krediet-, en liquiditeitsrisico's. De in de balans opgenomen financiële instrumenten zoals vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige schulden zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde, tenzij anders vermeld.

Deltion maakt gebruik van schatkistbankieren en een bank waarvan de rating minimaal een A betreft. Rente-, krediet- en liquiditeitsrisico's worden daardoor gering geacht. Voor de langlopende lening ondergebracht bij het schatkistbankieren heeft Deltion een langdurige rentevaste periode afgesproken. Deltion bewaakt de liquiditeitspositie met meerjarige liquiditeitsbegrotingen en het periodiek meten van solvabiliteits-, liquiditeits- en rentabiliteitsratio's. Er wordt op toegezien dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen voor tenminste de komende twaalf maanden.

Deltion maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

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, als zij vóór 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. Wanneer toegekende gelden betrekking hebben op een specifiek doel, maar geen sprake is van een bestedingsverplichting, dan worden de ontvangen gelden als baten verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben. Tenzij er een expliciete onderbouwing is waarom de toerekening naar schooljaar moet plaatsvinden in plaats van kalenderjaar, of sprake is van een concreet bestedingsplan voor de periode na balansdatum. Ontvangen subsidies kunnen zowel een incidenteel als structureel karakter hebben.

College-, cursus-, les- en examengelden

Deze worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij we ervan uitgaan dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het schooljaar zijn gespreid. De geldende tarieven voor cursusgeld worden jaarlijks vastgesteld door de overheid en gepubliceerd in de Staatscourant.

Baten werk in opdracht van derden

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum, in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten. Hieronder worden de opbrengsten uit niet onder de primaire bekostiging vallend onderwijs verantwoord. Baten van werk in opdracht van derden worden ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht in de periode waarin deze baten gerealiseerd zijn. Vooruit ontvangen financiering wordt als kortlopende schuld gepresenteerd.

Overige baten

Overige baten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Bij verhuuropbrengsten uit verhuur van lokalen/ sporthallen ligt een contract of overeenkomst van de baten ten grondslag. Ook van baten uit detachering van personeel naar externe partijen zijn contracten onderliggend en worden deze maandelijks verantwoord in de exploitatie met een verkoopfactuur. De opbrengsten van bijdragen van studenten voor bijvoorbeeld keuzedelen, werkweken en excursies zijn op basis van deelname en verkoop van schooleigen middelen en materiaalpakketten op basis van afname. De opbrengsten van werkweken en excursies worden toegewezen aan de periode waarin deze plaatsvinden en de kosten worden gerealiseerd. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen, sociale lasten, vakantiegeld en dergelijke worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten. Zij worden verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen 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. Naast de premiebetalingen bestaan geen andere verplichtingen.

De actuele dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP kwam eind 2023 uit op 110,5% (2022: 110,9%). De beleidsdekkingsgraad (het gemiddelde over de laatste twaalf maanden) daalde in 2023 van 118,6% naar 113,9%. Naar deze dekkingsgraad wordt gekeken om te bepalen of de pensioenen verhoogd mogen worden. Daarvoor moet de beleidsdekkingsgraad minimaal 126% 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. Als 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. Eventuele 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

(Bedragen x € 1.000)

	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal
Stand per 1 januari 2023				
- Verkrijgingsprijs	186.179	9.459	24.941	220.579
- Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-75.357	-523	-10.094	-85.974
Boekwaarde begin van de periode	110.822	8.936	14.847	134.605
<i>Mutaties in het boekjaar</i>				
- Investerings	5.516	73	4.976	10.565
- Desinvesterings	-5.046	-90	-2.959	-8.095
- Afschrijvingen	-7.489	-71	-4.263	-11.823
- Afschrijving op desinvesterings	5.046	90	2.959	8.095
Mutaties gedurende de periode	-1.973	2	713	-1.258
Stand per 31 december 2023				
- Verkrijgingsprijs	186.649	9.442	26.958	223.049
- Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-77.800	-504	-11.398	-89.702
Boekwaarde per 31 december 2023	108.849	8.938	15.560	133.347

Van de investeringen heeft 52% betrekking op aanpassingen van de gebouwen, 12% is ict-gerelateerd en 12% 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	100.092	01-01-2023
Verzekerde waarde gebouwen	313.744	01-01-2024

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 2023	31 december 2022
Gebruiksgoederen	77	82
Totaal voorraden	77	82

1.5 Vorderingen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2023	31 december 2022
Debiteuren	2.359	1.806
Vorderingen op personeel	9	8
Vorderingen op studenten / deelnemers / cursisten	660	372
Vorderingen op andere deelnemingen	-	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen	17	13
Voorziening oninbaarheid	-39	-81
Subtotaal vorderingen	3.006	2.118
Vooruitbetaalde kosten	1.420	1.265
Te ontvangen interest	628	188
Overlopende activa overig	361	8.118
Subtotaal overlopende activa	2.409	9.571
Totaal vorderingen	5.415	11.689



Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2023	31 december 2022
Stand per 1 januari	81	66
Onttrekking	-40	-91
Vrijval / Dotatie	-2	106
Totaal voorziening oninbaarheid	39	81

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

Toelichting overlopende activa

De overige overlopende activa namen af met € 7,7 miljoen ten opzichte van vorig jaar door onder andere de ontvangst van het prestatie-afhankelijke deel van de kwaliteitsagenda van circa € 7,1 miljoen in 2023. Daarnaast is er een afname van de (overige) nog te ontvangen en te factureren bedragen ten opzichte van 2022 (respectievelijk stand ultimo 2023 € 0,2 miljoen en € 0,1 miljoen). Bedragen die nog gefactureerd moesten worden, betroffen voornamelijk samenwerkingsverbanden en detachering.

1.7 Liquide middelen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2023	31 december 2022
Kasmiddelen	2	1
Tegoeden op bankrekeningen	713	376
Rekening-courant tegoed Schatkistbankieren	64.624	56.997
Totaal liquide middelen	65.339	57.374

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 2022				
Stand per 1 januari 2022	79.892	29.834	474	110.200
- Bestemming resultaat 2022	-101	6.622	-	6.521
Stand per 31 december 2022	79.791	36.456	474	116.721
Verloop 2023				
Stand per 1 januari 2023	79.791	36.456	474	116.721
- Bestemming resultaat 2023	3.013	-	-	3.013
- Dotaties	7.553	3.013	-	10.566
- Onttrekkingen	-	-10.566	-1	-10.567
Stand per 31 december 2023	90.357	28.903	473	119.733

Het verloop van de bestemmingsreserves is als volgt:

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2022	Dotaties	Onttrekkingen	31 december 2023
Bestemmingsreserve Publiek				
- Onderwijsontwikkeling	30.847	1.970	-6.424	26.393
- Egalisatie lob-middelen	-	1.043	-	1.043
- Nationaal Programma Onderwijs	4.506	-	-3.863	643
- Deltion Overmorgen	1.103	-	-279	824
Bestemmingsreserve Privaat				
- Deltion Studentenfond (Noodfond)	474	-	-1	473
Totaal per 31 december 2023	36.930	3.013	-10.567	29.376

Bestemming resultaat

Deltion College behaalde over 2023 per saldo een positief resultaat van ca € 2,9 miljoen.

Deltion Business behaalde over 2023 per saldo een positief resultaat van ca € 0,1 miljoen.

De resultaten van Deltion College en Deltion Business over 2023 worden ten gunste van de algemene reserve gebracht.

Toelichting Algemene reserve

De algemene reserve van Deltion bestaat ultimo 2023 uit een deel voor het Deltion College (€ 90,1 miljoen) en Deltion Business (€ 0,2 miljoen).

Toelichting Bestemmingsreserves

De bestemmingsreserves zijn gevormd op basis van besluitvorming door 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.
- De bestemmingsreserve *Egalisatie lob-middelen* is gevormd om lob de komende jaren een kwaliteitsimpuls te geven.
- Om de middelen en bestedingen die verband houden met het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) afzonderlijk in beeld te brengen, is een specifieke bestemmingsreserve gevormd 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 Deltion Studentenfond (Noodfond) is gevormd uit private middelen en dient ter dekking van incidentele kosten die niet vanuit de rijksbijdrage of andere middelen voor studenten mogen worden gefinancierd.

2.2 Voorzieningen

(Bedragen x € 1.000)

	Personele voorziening	Totaal
Stand per 1 januari 2023	8.796	8.796
<i>Mutaties in het boekjaar</i>		
- Dotaties	2.877	2.877
- Onttrekkingen	-2.438	-2.438
- Vrijval	-8	-8
- Rente mutatie	175	175
Stand per 31 december 2023	9.402	9.402
<i>Waarvan</i>		
- Looptijd korter dan 1 jaar	2.178	2.178
- Looptijd meer dan 1 jaar	7.224	7.224
	9.402	9.402

Toelichting Personele voorzieningen

Specificatie van de personele voorziening:

(Bedragen x € 1.000)

	Voorziening sociaal beleid	Voorziening duurzame inzetbaarheid	Voorziening eigen risico WGA	Voorziening jubileum	Voorziening wachtgelden
Stand per 1 januari 2023	191	4.052	1.582	1.915	1.056
<i>Mutaties in het boekjaar</i>					
- Dotaties	992	1.248	238	-	399
- Onttrekkingen	-608	-777	-443	-154	-456
- Vrijval	-	-	-	-8	-
- Rente mutatie	-	26	33	105	11
Totaal per 31 december 2023	575	4.549	1.410	1.858	1.010

De voorzieningen worden, tenzij anders vermeld, gewaardeerd tegen de contante waarde op basis van een disconteringsvoet van 2,27% (2022: 2,85%), gebaseerd op het rendement op balansdatum van deposito's en leningen voor onderwijsinstellingen bij DSTA met een looptijd van tien jaar. Ook is rekening gehouden met een (loon)kostenstijging van 3% per jaar (2022: 5%).

Voorzieningen

- De voorziening *Sociaal beleid* bestaat uit toekomstige uitgaven die voortvloeien uit overeengekomen personele regelingen. Deze voorziening wordt gewaardeerd tegen de nominale waarde.
- 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. De dotatie in 2023 is € 1,25 miljoen door de toename van het aantal deelnemers en ophoging van de pensioenleeftijd.
- 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. Het aantal deelnemers dat aanspraak kan maken op deze regeling, nam in 2023 af met circa veertig personen.
- 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 2023 zijn uitgestroomd.



2.3 Langlopende schulden

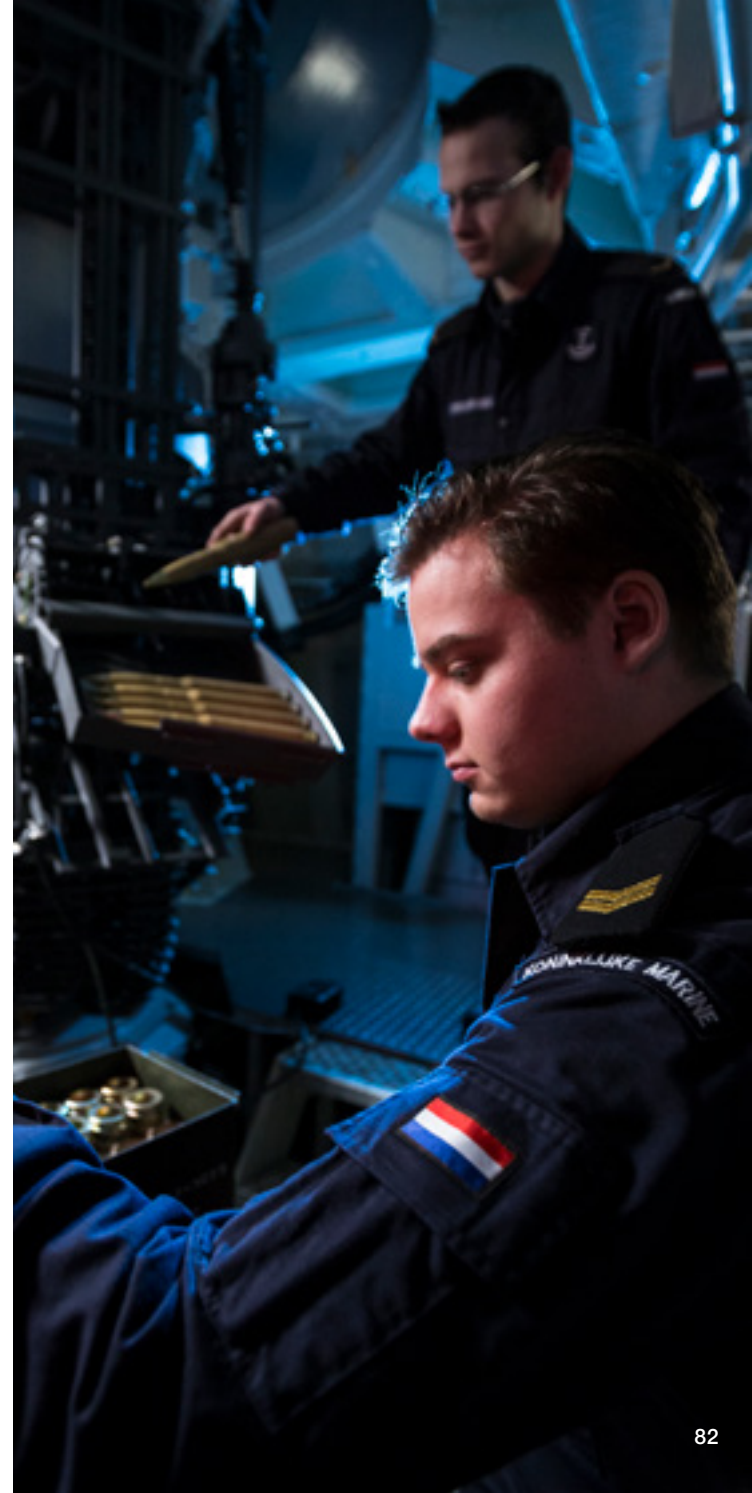
(Bedragen x € 1.000)

Schulden aan ministerie van Financiën

Langlopende schulden	49.896
Aflossingsverplichting	1.848
Stand leningen per 1 januari 2023	51.744
<i>Mutaties in het boekjaar</i>	
- Aangegane leningen	-
- Aflossingen	-1.848
Stand leningen per 31 december 2023	49.896
Verantwoord als aflossingverplichting	1.848
Verantwoord als langlopende schulden	48.048
<i>Waarvan</i>	
- Looptijd 1 tot en met 5 jaar	7.392
- Looptijd meer dan 5 jaar	40.656
	48.048

De lening bij het ministerie van Financiën loopt vanaf 1 juli 2020 en kent een oorspronkelijke hoofdsom van € 55,4 miljoen. De lening heeft een looptijd van dertig 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 verleende Deltion ten behoeve van de staat het recht van eerste hypotheek 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 te Zwolle (exclusief gebouw Grijs).



2.4 Kortlopende schulden

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2023	31 december 2022
Schulden aan ministerie van Financiën	1.848	1.848
Crediteuren	2.866	2.301
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.154	5.888
Pensioenen	1.560	1.613
Overige kortlopende schulden	7	5
Subtotaal kortlopende schulden	12.435	11.655
Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	1.521	1.467
Vooruitontvangen subsidies OCW / EZ	2.509	6.447
Vooruitontvangen bedragen	1.881	1.912
Vakantiegeld en vakantiedagen	4.294	3.970
Te betalen interest	67	70
Overige overlopende passiva	4.288	2.816
Subtotaal overlopende passiva	14.560	16.682
Totaal kortlopende schulden	26.995	28.337

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 Belastingen en premies sociale verzekeringen

Specificatie belastingen en premies sociale verzekering:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2023	31 december 2022
Loonheffingen	6.043	5.741
Omzetbelasting	111	147
Vennootschapsbelasting	-	-
	6.154	5.888

Toelichting Vooruitontvangen college-, cursus, les en examengeld

In 2023 is het cursusgeld voor het schooljaar 2023/2024 gefactureerd. Het gedeelte dat betrekking heeft op kalenderjaar 2024, is als vooruitontvangen cursusgeld verantwoord.

Toelichting Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ

Specificatie vooruitontvangen subsidies OCW/EZ:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2023	31 december 2022
Vooruitontvangen subsidies ministerie van OCW - Geoormerkt	2.509	2.075
Vooruitontvangen subsidies ministerie van OCW - Niet geoormerkt	-	4.372
	2.509	6.447

De geoormerkte subsidies van het ministerie van OCW worden hierna in het onderdeel *Verantwoording subsidies* toegelicht. Hiervan heeft circa € 1,8 miljoen betrekking op subsidies zonder verrekeningsclausule (G1) en € 0,7 miljoen op subsidies met verrekeningsclausule (G2). Onder het niet geoormerkte deel in 2022 viel het nog te besteden bedrag aan kwaliteitsmiddelen 2019-2022 van € 4,4 miljoen. De schuldpositie is volledig besteed in 2023 en de vordering is volledig ontvangen na een positieve beoordeling op het behaalde resultaat.

Toelichting Vooruitontvangen bedragen

De vooruitontvangen bedragen hebben voornamelijk betrekking op vergoedingen van activiteiten die in 2024 plaatsvinden. Dit betreft voor een groot gedeelte cursusopbrengsten 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 2024.

Toelichting Overige overlopende passiva

Onder deze post zijn diverse nog te betalen en nog te besteden bedragen met een verantwoordingsplicht opgenomen. Er zijn ultimo 2023 onder andere bedragen ontvangen in het kader van Duurzaam Maatschappelijk Vastgoed (€ 1,1 miljoen) en Erasmus+ (€ 0,8 miljoen).





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	Toewijzing		Uitgevoerd en afgerond*
	Kenmerk	Datum	Status
Lerarenbeurs subsidie voor studieverlof BVE	2023/2/22414628	22-08-2023	ja
Subsidie instructeursbeurs mbo 2023	2023/2/1.000.001.995	22-08-2023	ja
Subsidie zij-instroom 2021	2021/2/1753678	20-01-2021	ja
Subsidie zij-instroom 2022	2022/2/1.000.000.160	22-02-2022	Onderhanden
Subsidie zij-instroom 2023	2023/2/1.000.001.094	21-02-2023	Onderhanden
Opleidingsschool Deltion-Windesheim	OS-2019-C-005	04-12-2019	ja
Extra begeleiding en nazorg MBO studenten 2021/2022	EBEN 21026	31-03-2021	ja
Nazorg MBO studenten 2022/2023	NMBO22016	28-02-2022	Onderhanden
Nazorg MBO studenten 2022/2024	NMBO23028	28-02-2023	Onderhanden

* 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 2023	Totale subsidiabele kosten tot 1 januari 2023	Saldo per 1 januari 2023	Ontvangen in 2023	Subsidiabele kosten in 2023	Te verrekenen per 31 december 2023
<i>(Bedragen x € 1.000)</i>									
Flexibel beroepsonderwijs Entree en niveau 2	FLEX 19004	17-05-2022	360	360	306	54	-	46	8
Totaal			360	360	306	54	-	46	8

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 2023	Totale subsidiabele kosten tot 1 januari 2023	Saldo per 1 januari 2023	Ontvangen in 2023	Subsidiabele kosten in 2023	Saldo per 31 december 2023
<i>(Bedragen x € 1.000)</i>									
Regionaal Programma VSV 2020-2024	OBD/ODB-2020/3505 M	17-09-2020	1.087	816	544	272	272	272	272
Start.Route	RIF 20015	14-10-2020	1.258	818	610	208	252	354	106
LUX038	RIF 22016	31-10-2022	1.745	-	-	-	698	355	343
Totaal			4.090	1.634	1.154	480	1.222	981	721



8.6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Latente verplichting Stichting Waarborgfonds MBO

Het Deltion College is aangesloten bij de Stichting Waarborgfonds MBO (voorheen: Stichting Waarborgfonds Bve).

Deze stichting heeft statutair ten doel zich borg te stellen ten gunste van geldgevers voor geldleningen die worden verkregen door de instellingen in de Bve-sector (mbo-onderwijs), teneinde daaruit voortvloeiende rente- en aflossingsverplichtingen te kunnen nakomen. Het betreft bekostigde instellingen als bedoeld in artikel 1.1.1 titel 3 van de *Wet educatie en beroepsonderwijs* (WEB).

Alle aangesloten instellingen hebben een aansluitovereenkomst getekend. Daarin is bepaald dat indien het waarborgdepot onder het startkapitaal van € 9,9 miljoen mocht dalen, de scholen verplicht zijn dit aan te vullen naar evenredigheid van de door de Staat der Nederlanden verstrekte rijksbijdrage tot een maximum van 2% daarvan op jaarbasis. 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.

8.7 Overzicht verbonden partijen

Stichting Deltion Business

Deltion Business verzorgt scholingsactiviteiten en alle andere activiteiten die hiermee samenhangen. De omzet (incl. gemeentelijke bijdragen) van de stichting bedroeg in 2023 € 5,9 miljoen (2022 € 4,7 miljoen). Deltion Business staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder het nummer 41025460.

Overige samenwerkingsverbanden

Het Deltion College en Deltion Business hebben meerdere samenwerkingsverbanden met stichtingen en coöperaties in de regio. Deltion heeft daarin geen overheersende invloed van betekenis zoals verwoord in de RJ 330.105.

Meerjarige financiële verplichtingen

Specificatie van de meerjarige financiële verplichtingen:

(Bedragen x € 1.000)	0-1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huur gebouwen	996	2.014	-	3.010
Afval/schoonmaak	1.443	1.135	-	2.578
Onderhoud	472	735	-	1.207
Software	232	223	-	455
Huur/lease apparaten en voertuigen	121	54	-	175
Diensten	4	-	-	4
Overig	57	143	-	200
Totaal	3.325	4.304	-	7.629

Operational lease

De operational lease ziet toe op de lease van twee dienstauto's voor het College van Bestuur (CvB). De voorzitter van het CvB heeft de beschikking over een leaseauto waarvan de verplichting loopt tot 21 december 2024. De verplichting bedraagt per jaar € 14.115. Het leasecontract van de dienstauto voor het lid van het CvB is ultimo 2023 afgelopen. Begin 2024 wordt gekeken naar een nieuw leasecontract.

Beslissende zeggenschap

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code * activiteiten	Eigen vermogen 31 december 2023	Resultaat 2023	Totale Baten	Art. 2:403 BW Ja/Nee	Deelname %	Consolidatie %
(Bedragen x € 1.000)									
Deltion Business	Stichting	Zwolle	1	199	112	5.882	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>	2023	Begroting 2023	2022
Rijksbijdragen OCW	139.958	131.340	140.410
Overige subsidies OCW	27.467	25.168	21.215
Totaal rijksbijdragen	167.425	156.508	161.625

De totale rijksbijdrage is in 2023 ten opzichte van 2022 met € 5,8 miljoen gestegen. In vergelijking met de begroting 2023 is de ontvangen bijdrage € 10,9 miljoen hoger.

Toelichting rijksbijdragen OCW

De stijging van de rijksbijdragen ten opzichte van de begroting is voornamelijk toe te schrijven aan de loon- en prijsbijstelling in 2023 van circa 7%. Die bedroeg ongeveer € 10,2 miljoen. In de begroting was rekening gehouden met een prijsbijstelling van € 2,5 miljoen. Hierdoor is de stijging ten opzichte van de begroting per saldo € 7,7 miljoen. Daarnaast zijn middelen ontvangen voor het vavo ter compensatie (circa € 0,3 miljoen) voor de reiskostenvergoeding.

Toelichting Overige subsidies OCW

Ten aanzien van de overige subsidies OCW is in 2023 circa € 23,9 miljoen aan kwaliteitsmiddelen verantwoord. € 4,4 miljoen van dit bedrag betreft de besteding van de prestatieafhankelijke bijdrage in 2023. Daarnaast is € 19,5 miljoen aan middelen ontvangen voor kwaliteitsafspraken mbo 2023, inclusief aanvullende bekostiging voor niveau 2.

Daarnaast is in september een normatieve bijdrage ontvangen van circa € 1,0 miljoen voor extra inzet op lob. De geoormerkte subsidies zijn toegenomen door onder andere de verdere uitrol van de RIF LUX038 (€ 0,3 miljoen).

De baten ten aanzien van cursusgelden zijn hoger dan voorgaande jaren. In 2023 kon het merendeel van de trajecten weer doorgang vinden.

Specificatie overige subsidies OCW:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2023	Begroting 2023	2022
Kwaliteitsgelden	23.926	23.081	19.110
Aanvullende bekostiging lob	1.043	-	-
Geoormerkte subsidies OCW	2.498	2.088	2.105
	27.467	25.169	21.215

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2023	Begroting 2023	2022
Participatiebudget Educatie	265	277	304
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	265	277	304

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2023	Begroting 2023	2022
Cursusgelden	2.712	2.515	1.836
Examengelden	236	196	199
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	2.948	2.711	2.035

De baten in opdracht van derden zijn getotaliseerd hoger uitgevallen dan begroot. Een aantal trajecten uit 2022 vond in 2023 doorgang. Daarnaast zijn in 2023 vier groepen Onderwijsroute gestart waar vanuit de gemeente financiering wordt verstrekt. Onder de baten van het contractonderwijs vallen de cursussen en bedrijfsopleidingen van Stichting Deltion Business. In 2023 bedroeg de omzet van Stichting Deltion Business op dit onderdeel € 4,6 miljoen (2022: € 3,3 miljoen), waarin de omzet verkregen vanuit het Deltion College buiten beschouwing wordt gelaten.

Vergeleken met 2022 zagen we een stijging in de opbrengst van de overige baten in opdracht van derden. Deze stijging wordt grotendeels veroorzaakt door projecten in opdracht van de gemeente.

In 2023 zijn de overige opbrengsten lager uitgevallen dan begroot, maar is de post wel gestegen ten opzichte van 2022.

In 2022 gingen door de nasleep van Covid-19 in het eerste kwartaal meerdere excursies en trajecten, zoals de internationaliseringsprojecten vanuit Erasmus, niet door. In 2023 konden de trajecten echter weer zonder beperkingen doorgang vinden. Hiervoor zijn deelnemersbijdragen ontvangen.

De opbrengsten en kosten uit hoofde van catering zijn gestegen, doordat de leerbedrijven op Deltion weer het gehele jaar geopend waren.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2023	Begroting 2023	2022
Contractonderwijs (exclusief inburgering)	3.028	2.333	2.539
Contractonderwijs inburgering	1.605	605	776
Contractonderwijs	4.633	2.938	3.315
Overige baten in opdracht van derden	4.405	4.117	3.495
Totaal baten werk in opdracht van derden	9.038	7.055	6.810

De volgende door de gemeente gefinancierde projecten vallen hieronder:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	
Sectortafel Bouw	78
Sectortafel Techniek en Energietransitie	44
Human Capital Agenda Techniek en Energietransitie	38
Human Capital Agenda Bouw	109
Human Capital Agenda Kind en Educatie	46

3.5 Overige baten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2023	Begroting 2023	2022
Opbrengst verhuur	481	549	399
Detachering personeel	1.538	1.550	1.431
Deelnemersbijdragen	735	880	543
Verkoop (onderwijs)materialen	481	411	495
Opbrengst catering	195	216	140
Overig	466	356	405
Totaal overige baten	3.896	3.962	3.413



4 Lasten

4.1 Personeelslasten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2023	Begroting 2023	2022
Lonen	93.639	118.867	89.237
Sociale lasten	13.070	-	12.021
Pensioenlasten	13.176	-	14.362
Totaal lonen, sociale en pensioenlasten	119.885	118.867	115.620
Dotaties personele voorzieningen	2.842	1.925	3.957
Lasten personeel niet in loondienst	7.761	6.453	6.943
Overig	6.056	4.001	4.194
Totaal overige personele lasten	16.659	12.379	15.094
Uitkeringen	-911	-600	-711
Totaal personeelslasten	135.633	130.646	130.003

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

<i>(aantal fte's)</i>	2023	Begroting 2023	2022
Onderwijzend personeel (OP/OOP)	952	977	972
Ondersteunend personeel (OBP)	509	509	499
	1.461	1.486	1.471
Vervanging bij ziekte en (senioren)verlof	82	60	70
	1.543	1.546	1.541

Toelichting Personeelslasten

Het gemiddeld aantal fte dat het Deltion College en Deltion Business over 2023 in loondienst hadden, is 1.491 fte (2022: 1.488 fte). Inclusief personeel niet in loondienst bedroeg het gemiddeld aantal fte in 2023 1.543 fte (2022: 1.541 fte). Van het totaal aantal fte's heeft circa 23 fte betrekking op medewerkers voor Deltion Business. Hoofdzakelijk zijn onze medewerkers woonachtig en werkzaam in Nederland. Er zijn drie medewerkers die woonachtig zijn in andere Europese landen. Eén medewerker werkt vanuit Zweden voor Deltion, één medewerker werkt deels vanuit Spanje, en één medewerker verricht grotendeels vanuit Denemarken arbeid.

De stijging van kosten van personele inzet in vergelijking met 2022 wordt met name veroorzaakt door de cao-maatregelen per 1 juli 2023. De stijging van *Lasten personeel niet in loondienst* heeft te maken met extra advieskosten en inhuur van uitzendkrachten voor projecten en vervanging. De hogere kosten van overige personele lasten ten opzichte van het jaar 2022 bedragen € 1,6 miljoen. Deze hogere kosten worden veroorzaakt door de verschuiving van reiskosten woon-werk vanuit de post Lonen en het meer fysiek aanwezig zijn van medewerkers op het werk.



4.2 Afschrijvingen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2023	Begroting 2023	2022
Gebouwen	7.560	7.467	7.240
Inventaris en apparatuur	4.263	4.349	4.009
Totaal afschrijvingen	11.823	11.816	11.249

Een aantal huisvestings- en ict-investeringen dat in 2022 niet gerealiseerd of geleverd kon worden, is deels alsnog uitgevoerd in 2023. De gedane investeringen zitten voornamelijk in gebouwen in verband met verduurzaming.

4.3 Huisvestingslasten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2023	Begroting 2023	2022
Huurlasten	1.678	1.814	1.386
Verzekeringslasten	256	304	227
Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.740	1.649	1.502
Energie en water	4.771	5.447	1.503
Schoonmaakkosten	1.782	2.246	1.831
Heffingen	870	1.105	817
Overige huisvestingslasten	148	118	130
Totaal huisvestingslasten	11.245	12.683	7.396

De kosten van gas en elektra liggen ten opzichte van de begroting ruim € 0,7 miljoen lager. Dat komt voornamelijk doordat het verbruik van gas en elektra lager is uitgevallen. In de begroting 2023 was voldoende rekening gehouden met de stijging van het integrale tarief op gas en elektra.

4.4 Overige lasten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2023	Begroting 2023	2022
Administratie en beheer	9.872	10.451	8.730
Inventaris en apparatuur	988	1.064	896
Leer- en hulpmiddelen	6.448	6.622	5.540
Dotatie overige voorzieningen	-16	10	103
Overig	6.316	5.917	5.005
Totaal overige lasten	23.608	24.064	20.274

De lagere overige lasten bedragen € 0,4 miljoen ten opzichte van de begroting 2023. Er is echter bij diverse posten een stijging ten opzichte van 2022 te constateren. Dit betreft onder andere de ontwikkeling van kosten van excursies en werkweken, omdat beperkingen in het begin van 2022 niet meer aan de orde waren. De negatieve dotatie aan de overige voorzieningen heeft te maken met een strakker debiteurenbeheer, vooral op de voorziening van dubieuze debiteuren bij Deltion Business.

De toename van de post administratieve en beheerslasten wordt veroorzaakt door hogere kosten bij de posten gerelateerd aan catering (€ 0,3 miljoen), reis- en verblijfkosten (€ 0,2 miljoen) en voorlichting en pr (€ 0,2 miljoen).



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

Specificatie honoraria accountant

De honoraria van de onafhankelijke controlerend accountant over 2023 en 2022 zijn als volgt:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2023	2022
Controle jaarrekening	156	141
Overige controlewerkzaamheden	29	16
Fiscale advisering	-	-
Niet-controle diensten	14	6
	199	163

De rentebaten komen voort uit de geplaatste middelen bij het Schatkistbankieren. Ultimo 2023 was het overnight tarief op de rekening-courant 3,88%. Gemiddeld over 2023 was dit 3,21% over een gemiddeld bedrag van circa € 60,8 miljoen. De rentelast is de komende jaren stabiel in verband met de rentecondities aangegaan met het Schatkistbankieren.

5 Financiële baten en lasten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2023	Begroting 2023	2022
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.887	-	1.398
Rentebaten	1.887	-	1.398
Rentelasten en soortgelijke lasten	137	137	142
Rentelasten	137	137	142
Totaal Financiële baten en lasten	1.750	-137	1.256

De onderwijsactiviteiten van het Deltion College zijn vrijgesteld van vennootschapsbelasting. Het bovenstaande heeft betrekking op de vennootschapsbelasting van Deltion Business. Het jaar 2023 is met een positief resultaat van € 0,1 miljoen afgesloten. Er zijn echter nog mogelijkheden voor verrekening met verliezen uit voorgaande jaren. Hierdoor is er over 2023 geen vennootschapsbelastingheffing.

6 Belastingen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2023	Begroting 2023	2022
Vennootschapsbelasting	-	-	-
Totaal belastingen	-	-	-

8.9 Verantwoording bezoldiging top-functionarissen (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 2023 komt Deltion uit op achttien 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 2023 € 223.000 bedroeg (2022: € 216.000).



Bezoldiging leidinggevende toefunctionarissen

In 2023 bedroeg de totale bezoldiging van het CvB € 328.907 (2022: € 427.534). 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 het ter beschikking stellen van een auto en eindejaarsuitkering)
- beloningen betaalbaar op termijn (waaronder werkgeversdeel pensioenpremie)

In de tabel staan de bezoldigingsgegevens van de leidinggevende toefunctionarissen die in 2023 (en 2022) in dienstbetrekking waren.

(Categorie 1a. Leidinggevende toefunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende toefunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functieervulling)

(Bedragen x € 1)	T. Koster	W. Beun	J.F. Beernink
Gegevens 2023			
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functieervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 07/03	1/9 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0 fte	1,0 fte	1,0 fte
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	199.903	38.444	55.566
Beloningen betaalbaar op termijn	23.097	4.279	7.618
<i>Subtotaal</i>	<i>223.000</i>	<i>42.723</i>	<i>63.184</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	40.323	74.537
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging	223.000	42.723	63.184
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	2.400 *	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

* De overschrijding van € 2.400 kan als vakantiegeldreservering worden toegerekend aan de nog beschikbare vrije ruimte in 2022.

Vervolg op volgende pagina



	(Bedragen x € 1)	T. Koster	W. Beun	J.F. Beernink
Gegevens 2022				
Functiegegevens		Voorzitter CvB	Lid CvB	n.v.t.
Aanvang en einde functievervulling in 2022		1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	n.v.t.
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1,0 fte	1,0 fte	
Dienstbetrekking?		ja	ja	
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		191.375	189.029	
Beloningen betaalbaar op termijn		23.587	23.543	
<i>Subtotaal</i>		<i>214.962</i>	<i>212.572</i>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		216.000	216.000	
Totaal bezoldiging		214.962	212.572	



Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen

In 2023 bedroeg de totale bezoldiging van de Raad van Toezicht € 74.252 (2022: € 68.000). In de tabel staan de bezoldigingsgegevens van de toezichthoudende functionarissen die in 2023 (en 2022) in functie waren.

(Categorie 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen)

(Bedragen x € 1)	R.A. Kip	M. ten Hoonte	N.L.J.J. Dusink
Gegevens 2023			
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Vicevoorzitter RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	14.450	13.350 *	9.290
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-
Bezoldiging	14.450	13.350	9.290
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2022			
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	14.000	9.000	9.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400	21.600	21.600

* Inclusief een uit 2022 verschuldigde nabetaling van € 2.000 in verband met verkrijgen van de functie van vicevoorzitter van de RvT per aanvang van 2022.

Vervolg op volgende pagina



(Bedragen x € 1)			G. Wielink	U.I.C. Wild
Gegevens 2023				
Functiegegevens			Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2023			1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging			9.290	9.290
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum			22.300	22.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag			-	-
Totaal bezoldiging			9.290	9.290
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.
Gegevens 2022				
Functiegegevens			Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2022			1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging			9.000	9.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum			21.600	21.600

(Bedragen x € 1)

A. Reinders-
van der Galiën

J. Schagen

Gegevens 2023		
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	9.290	9.292
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	22.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-
Totaal bezoldiging	9.290	9.292
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.
Gegevens 2022		
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	9.000	9.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.600	21.600

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

In 2023 is aan één van de bestuurders een beëindigingsvergoeding uitgekeerd in verband met einde dienstverband op 31-03-2023.

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 2023 een bezoldiging hebben ontvangen boven het individueel toepasselijke drempelbedrag.

(Bedragen x € 1)

W. Beun

Gegevens 2023	
Functiegegevens	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Lid CvB
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0 fte
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2023
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkering wegens beëindiging dienstverband	19.995
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	19.995
Waarvan betaald in 2023	19.995
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.





8.10 Enkelvoudige balans per 31 december 2023

(Bedragen x € 1.000)		31 december 2023	31 december 2022
Vaste activa			
1.2	Materiële vaste activa	133.347	134.605
		133.347	134.605
Viottende activa			
1.4	Vorraden	77	82
1.5	Vorderingen	5.329	10.967
1.7	Liquide middelen	64.643	57.015
		70.049	68.064
		203.396	202.669
2.1	Eigen vermogen	119.534	116.634
2.2	Voorzeningen	9.402	8.796
2.3	Langlopende schulden	48.048	49.896
2.4	Kortlopende schulden	26.412	27.343
		203.396	202.669

Na verwerking resultaatbestemming



8.11 Enkelvoudige staat van baten en lasten 2023

(Bedragen x € 1.000)		2023	Begroting 2023	2022
Baten				
3.1	Rijksbijdragen	167.425	156.508	161.625
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	-	-	-
3.3	College-, cursus-, les-, en examengelden	2.960	2.730	2.049
3.4	Baten werk in opdracht van derden	4.405	4.117	3.495
3.5	Overige baten	6.564	5.730	5.160
Totaal baten		181.354	169.085	172.329
Lasten				
4.1	Personeelslasten	133.767	129.098	128.026
4.2	Afschrijvingen	11.823	11.816	11.249
4.3	Huisvestingslasten	11.066	12.473	7.201
4.4	Overige lasten	23.547	24.400	20.487
Totaal lasten		180.203	177.787	166.963
Saldo baten en lasten		1.151	-8.702	5.366
5	Financiële baten en lasten	1.750	-137	1.256
Resultaat		2.901	-8.839	6.622
6	Belastingen	-	-	-
Nettoresultaat		2.901	-8.839	6.622

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. Zie voor deze grondslagen [paragraaf 8.4](#).

1.2 Materiële vaste activa

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2023	31 december 2022
Gebouwen	108.849	110.822
Terreinen	8.938	8.936
Inventaris en apparatuur	15.560	14.847
Subtotaal vorderingen	133.347	134.605

1.5 Vorderingen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2023	31 december 2022
Debiteuren	1.851	1.075
Vorderingen op personeel	9	9
Vorderingen op studenten / deelnemers / cursisten	652	368
Vorderingen op andere deelnemingen	484	52
Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	-
Voorziening oninbaarheid	-25	-27
Subtotaal vorderingen	2.971	1.477
Vooruitbetaalde kosten	1.420	1.247
Te ontvangen interest	628	188
Overlopende activa overig	310	8.055
Subtotaal overlopende activa	2.358	9.490
Totaal Vorderingen	5.329	10.967

1.7 Liquide middelen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2023	31 december 2022
Kasmiddelen	2	1
Rekening-courant tegoed Schatkistbankieren	64.624	56.997
Overige liquide middelen	17	17
Totaal liquide middelen	64.643	57.015

2.1 Eigen vermogen

(Bedragen x € 1.000)	Bestemmingsreserve		Totaal
	Algemene reserve	Publiek Privaat	
Verloop 2023			
Stand per 1 januari 2023	79.704	36.457 474	116.634
- Bestemming resultaat 2023	2.901	-	2.901
- Overige mutaties	7.553	-7.553 -1	-1
Stand per 31 december 2023	90.158	28.904 473	119.534

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.

2.4 Kortlopende schulden

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2023	31 december 2022
Schulden aan ministerie van Financiën	1.848	1.848
Schulden aan groepsmaatschappijen	-	-
Crediteuren	2.810	2.169
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.130	5.860
Pensioenen	1.560	1.613
Overige kortlopende schulden	7	6
Subtotaal kortlopende schulden	12.355	11.496
Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	1.521	1.466
Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	2.509	6.447
Vooruit ontvangen bedragen	1.399	1.127
Vakantiegeld en vakantiedagen	4.291	3.966
Te betalen interest	67	70
Overige overlopende passiva	4.270	2.771
Subtotaal overlopende passiva	14.057	15.847
Totaal kortlopende schulden	26.412	27.343

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>	2023	Begroting 2023	2022
Overige baten in opdracht van derden	4.405	4.117	3.495
Totaal baten werk in opdracht van derden	4.405	4.117	3.495

3.5 Overige baten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2023	Begroting 2023	2022
Deelnemersbijdragen	1.226	1.294	1.052
Verkoop (onderwijs)materialen	783	839	761
Detachering personeel	3.472	2.751	2.496
Overige	1.083	847	851
Totaal overige baten	6.564	5.731	5.160

4.1 Personeelslasten

Het aantal personeelsleden dat per 31 december 2023 in dienst bij het Deltion College was, bedroeg 1.836 (31 december 2022: 1.821). Gemiddeld had Deltion College over 2023 1.491 fte in dienst (2022: 1.481 fte). Inclusief personeel niet in loondienst bedroeg het gemiddeld aantal fte in 2023 1.506 fte (2022: 1.498 fte).

4.2 Afschrijvingen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2023	Begroting 2023	2022
Gebouwen en terreinen	7.560	7.467	7.239
Inventaris en apparatuur	4.263	4.349	4.010
Totaal afschrijvingen	11.823	11.816	11.249

8.14 Vaststelling en goedkeuring

Bestemming van het resultaat over boekjaar 2023

In de toelichting op het geconsolideerde eigen vermogen is de resultaatverdeling over het boekjaar 2023 verantwoord.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er vonden geen materiële gebeurtenissen plaats na balansdatum.

Vaststelling en ondertekening door het CvB

Het CvB van Stichting Deltion College heeft de jaarrekening 2023 op 24 juni 2024 opgemaakt en vastgesteld.

Mevrouw drs. T. Koster

Voorzitter

De heer drs. J.F. Beernink

Lid

Goedkeuring en ondertekening jaarrekening door de RvT

De RvT van Stichting Deltion College heeft de jaarrekening 2023 in zijn vergadering van 24 juni 2024 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 de Stichting Deltion College zijn geen bepalingen opgenomen over de bestemming van het resultaat. Als gevolg van de *Wet educatie en beroepsonderwijs* (WEB) verrekenen we het resultaat van het verslagjaar met de reserve van onze 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 R.J.B. Willemars
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 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 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 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de *Regeling jaarverslaggeving onderwijs*;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 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 2023*.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2023;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2023; 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 2023* 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 2023* hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de *Regeling jaarverslaggeving onderwijs* en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het *Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023* 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 2023* 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 2023*.

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 2023*.

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 afweten 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 en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

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.

Utrecht, 24 juni 2024

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. L.R. Streefkerk 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 2023*, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's:
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het 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 2023

College van Bestuur

Mevrouw drs. T. (Thea) Koster

- Voorzitter bestuur Deltion College
- Voorzitter bestuur Stichting Deltion Business

Nevenfuncties:

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

De heer drs. J.F. (Jaap) Beernink

- Lid bestuur Deltion College
- Lid bestuur Stichting Deltion Business

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Stichting DutchStartHub (Techleap.nl)
- Lid Adviesraad Innovatiefonds Waterschap Vechtstromen
- Lid Adviesraad Dutch Innovation

Raad van Toezicht

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

- Algemeen directeur Stichting IZZ/IZZ B.V.

Nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Toezicht Deltion College
- Onafhankelijk voorzitter Visitatiecommissie Ambulancezorg Nederland

- Onafhankelijk voorzitter CAO DSM Nederland 2023-2024 (tot september 2023)
- Lid Raad van Commissarissen De Stadserve N.V.
- Lid bestuur Pensioenfonds Molenaars
- Lid bestuur Stichting De Baak
- Lid bestuur q.q. IZZ, Branchevereniging Verenigd Zorgcollectief
- Eigenaar 50% Kip & Co B.V.

Mevrouw mr. M. (Marjolein) ten Hoonte

- Directeur arbeidsmarkt en MVO Randstad Groep Nederland

Nevenfuncties:

- Vicevoorzitter Raad van Toezicht Deltion College
- Bestuurslid Stichting Management Studies
- Voorzitter Nederlands Genootschap voor Sociale Zekerheid
- Lid Raad van Toezicht Verwey Jonker Instituut
- Lid commissie Macrodoelmatigheid MBO (CMMBO)
- Lid Raad van Toezicht Cinop
- Lid Beoordelingscommissie LLO-katalysator, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

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

- Gemeentesecretaris/directeur Gemeente Epe

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College

Mevrouw A. (Aukje) Reinders-van der Galiën MBA

- Voorzitter Raad van Bestuur SWZP

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College
- Lid Raad van Toezicht ZINN
- Lid Raad van Toezicht Zorggroep Drenthe

De heer J. (Jonathan) Schagen

- Algemeen directeur Schagen Groep B.V.

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College
- Lid Raad van Toezicht Kennispoort Regio Zwolle
- Lid Raad van Commissarissen AGAR Holding B.V.
- Lid bestuur Ronald McDonald Huis Zwolle

De heer drs. G. (Gerrit) Wielink

- Eigenaar Wielink Interim & Advies 25/7

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College

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

- Programmadirecteur Flexibilisering, Wageningen University & Research
- Aanvoerder transformatiehub Wendbaar Georganiseerd Onderwijs, Npuls

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College
- Mitglied des Hochschulrates der Hochschule RheinMain





10.2 Samenstelling RvT

Tabel 10.1 geeft een overzicht van de commissies waarin de leden van de RvT actief waren in 2023: de auditcommissie (AC), onderwijscommissie (OW) en remuneratiecommissie (RE). Ook staan de begin- en einddatum van benoemingen en eventuele herbenoembaarheid vermeld.

	Functie in de RvT	Commissies			Datum initiële benoeming	Einddatum huidige benoeming	Herbenoembaar
		AC	OW	RE			
R.A. Kip	Voorzitter		Lid	Vz.	1-10-2019	30-09-2027	Nee
M. ten Hoonte	Vicevoorzitter		Lid	Lid	1-7-2021	30-06-2025	Ja
N.L.J.J. Dusink	Lid				1-1-2019	31-12-2026	Nee
A. Reinders-van der Galiën	Lid	Lid	Lid		1-1-2022	31-12-2025	Ja
J. Schagen	Lid	Lid			1-1-2022	31-12-2025	Ja
G. Wielink	Lid	Vz.			1-1-2020	31-12-2027	Nee
U.I.C. Wild	Lid		Vz.		1-1-2020	31-12-2027	Nee

Tabel 10.1 Overzicht functies RvT-leden, commissies en benoemingstermijnen



10.3 Samenstelling or

- Peter Vierhout (voorzitter, tot februari 2023; lid, tot juli 2023)
- Anton Fakkert (secretaris)
- Herman Lakerveld (vicevoorzitter, tot februari 2023; voorzitter, vanaf februari 2023 tot oktober 2023)
- Eric Post (vicevoorzitter, vanaf februari 2023 tot oktober 2023; voorzitter, vanaf oktober 2023)
- Silke Beld (vanaf juni 2023; vicevoorzitter vanaf oktober 2023)
- Pascal Barneveld
- Haico van der Kolk (vanaf september 2023)
- Luitsen Madhuizen
- Annechien Munneke (vanaf september 2023)
- Yvonne Nijmeijer
- Laura Pérez
- Gerda Reinders (tot maart 2023)
- Berrie Schimmel
- Frank Schouwenburg
- Robbert Schutter
- Ger Veldthuis (tot oktober 2023)
- Robert Wisman
- Jolanda Ris (ambtelijk secretaris)

10.4 Samenstelling sr

- Ferris van de Wetering (voorzitter, tot december 2023)
- Raylison Stoel (vicevoorzitter, tot december 2023)
- Maurits Brus (vanaf december 2023; vicevoorzitter, vanaf december 2023)
- Renalde Plomp (secretaris)
- Mike Naber (penningmeester)
- Sarah Attaqui (tot juni 2023)
- Steffart Fransen (tot juni 2023)
- Wouter Gepken (tot april 2023)
- Giovanni Junte (vanaf december 2023)
- Jessica Kamp (tot mei 2023)
- Jill Metselaar (vanaf december 2023)
- Friso Overbekking (tot april 2023)
- Mitchel Schottert
- Jolanda Ris (ambtelijk secretaris)



Bezoekadres

Deltion College
Mozartlaan 15
8031 AA Zwolle

Postadres

Deltion College
Postbus 565
8000 AN Zwolle

(038) 850 30 00

info@deltion.nl

www.deltion.nl

[d](#) [v](#) [@](#) [f](#) [in](#)