

JAARVERSLAG 2025

Voorwoord

Beste lezer,

Vóór u liggen het bestuursverslag en het financieel jaarverslag van het Deltion College over 2025. Het financieel resultaat over 2025 onderstreept dat er voor Deltion een structurele opgave ligt en dat financiële scherpste nodig is om onze ambities en onze bedrijfsvoering duurzaam met elkaar in balans te brengen.

We zijn, mede daarom, gestart met het nadrukkelijk inzetten op het wendbaar, sterk en gezond houden van onze organisatie. Dat doen we om ook de komende jaren krachtig invulling te kunnen blijven geven aan onze maatschappelijke opdracht. Om dat te bereiken, kijken we als organisatie naar binnen én naar buiten. Zo investeerden we in 2025 verder in kwaliteitsborging en in de drie programma's waarmee we handen en voeten geven aan onze strategische koers. We bereikten daarmee mooie mijlpalen met de vaststelling van onze pedagogische visie en met de ontwikkeling van onze *Kijk op onderwijs*.

Daarnaast halen we de banden met omliggende roc's aan. Zo leggen we de komende tijd als vier Zwolse mbo's onze opleidingsportfolio's naast elkaar. Het ligt voor de hand méér samen te werken in het bieden van een regionaal dekkend aanbod, waarin natuurlijk ruimte is voor een gebalanceerd opleidingsaanbod per school.

Zo kijken we vooruit en anticiperen we op de veranderende manier waarop het middelbaar beroeps-onderwijs gefinancierd gaat worden vanuit de Rijksoverheid in de komende jaren. Daarbij houden we rekening met het voorlopig langzaam krimpende aantal jongeren in Nederland en specifiek in onze regio. We gaan daarbij uit van het waardevolle onderwijs dat wij willen en kunnen bieden, en van de keuzes die nodig zijn om dat onderwijs ook op langere termijn verantwoord te blijven organiseren.



Dat doen wij niet alléén. Bedrijven en instellingen in de ruime regio Zwolle werken samen met ons op dagelijkse basis aan het doen groeien van onze studenten en cursisten, die hun stagiairs of medewerkers zijn. Deze stagebedrijven voorzien ons van feedback op ons onderwijs, stellen nieuwe ontwikkelingen in het werkveld voor ons beschikbaar en zijn voor onze studenten de sleutel om hun plek in de samenleving te vinden. Kortom: deze organisaties werken samen met ons aan het onderwijs dat wij mórgen moeten bieden om onze studenten zo goed mogelijk voor te bereiden op hun toekomst.

Het is die samenwerking die wij koesteren. Tussen collega's onderling, tussen het regionale bedrijfsleven en onze school, en met collega roc's. Want juist in die samenwerkingen ligt de sleutel voor wendbare, sterke en gezonde scholen.

Tijs Breukink

Jaap Beernink





Leeswijzer

In dit geïntegreerde jaardocument lees je over het Deltion College in 2025. Het eerste gedeelte van het jaarverslag, de hoofdstukken 1 tot en met 7, vormen samen ons bestuursverslag. Over onze visie, ambities, duurzaamheid en samenwerking lees je meer in [hoofdstuk 1](#). In [hoofdstuk 2](#) vind je de stand van zaken met betrekking tot onze onderwijsvisie en kwaliteitsborging. In [hoofdstuk 3](#) komt onze kwaliteitsagenda 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, onderwijs- en informatietechnologie, 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
Leeswijzer	p. 3
Inhoudsopgave	p. 4
Deltion in cijfers 2025	p. 5

A BESTUURSVERSLAG

1	Onze organisatie	p. 6
1.1	Wie zijn we?	p. 6
1.2	Waar staan we voor?	p. 6
1.3	Waar gaan we voor?	p. 7
1.4	Juridische structuur	p. 7
1.5	Organisatiestructuur	p. 8
1.6	Governance	p. 9
1.7	Samenwerking	p. 9
1.8	Duurzaamheid	p. 11
2	Ons onderwijs	p. 13
2.1	Strategische koers	p. 13
2.2	Onderwijsvisie en -ontwikkeling	p. 14
2.3	Onderwijsthema's	p. 15
2.4	Onderwijskwaliteit en kwaliteitsbeleid en het toezicht hierop	p. 18
3	Onze programma's en kwaliteitsagenda	p. 20
3.1	Programma's	p. 20
3.2	Kwaliteitsagenda	p. 24

4	Onze studenten	p. 38
4.1	Studentenaantallen en herkomst	p. 38
4.2	Studenttevredenheid	p. 40
4.3	Klachten van studenten	p. 41
4.4	Schorsingen en verwijderingen	p. 41
4.5	Verslag van de studentenraad	p. 42

5	Onze medewerkers	p. 43
5.1	Organisatieontwikkeling en de strategische koers ...	p. 43
5.2	Personeelssamenstelling	p. 46
5.3	Klachten van medewerkers	p. 50
5.4	Verslag van de ondernemingsraad	p. 50

6	Onze bedrijfsvoering	p. 51
6.1	Onderwijs- en informatietechnologie	p. 51
6.2	Huisvesting	p. 52
6.3	Organisatie van het onderwijs	p. 53
6.4	Financiën en control	p. 53
6.5	Notitie helderheid	p. 60
6.6	Continuïteitsparagraaf	p. 62
6.7	Beleidsregel publiek-privaat	p. 69

7	Verslag van de Raad van Toezicht	p. 75
----------	---	--------------

B JAARREKENING

8	Jaarrekening	p. 81
----------	---------------------------	--------------

C OVERIGE GEGEVENS

9	Overige gegevens	p. 119
9.1	Statutaire regeling resultaatsbestemming	p. 119
9.2	Gegevens over de rechtspersoon	p. 119
9.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	p. 120

D BIJLAGEN

10	Bijlagen	p. 123
10.1	Hoofd- en nevenfuncties CvB- en RvT-leden	p. 123
10.2	Samenstelling RvT	p. 125
10.3	Samenstelling or	p. 126
10.4	Samenstelling sr	p. 126



DELTION IN CIJFERS

STUDENTEN

Aantal mbo-studenten

16.391

BOL

10.632

BBL

5.759

Ontwikkeling
aantal studenten

-0,3%



Aantal
vavo-studenten

886



BBL-maatwerktrajecten

665



Aantal
opleidingen

250



Aantal bekostigde
diploma's

4.865



MIDDELEN

2024

(bedragen x € 1.000)

2025

Totale inkomsten

€ 195.268

€ 204.707



Resultaat

€ 619

€ -1.999



Solvabiliteit

58,2%

57,3%



Bestemmingsreserves

€ 24.588

€ 16.407



MEDEWERKERS

Aantal
medewerkers

1.885



Gemiddeld
aantal fte

1.534



Verdeling
vrouwen en mannen

1.069

816



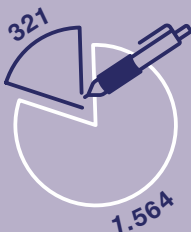
Ziekteverzuim

2025
5,9%

2024
6,0%



Bepaalde
tijd



Onbepaalde
tijd

In dienst

182



Uit dienst

182

RESULTATEN

Jaarresultaat

2024 - 2025

70,8%

2023 - 2024

69,9%

2022 - 2023

67,5%

Diplomaresultaat

2024 - 2025

70,5%

2023 - 2024

69,4%

2022 - 2023

67,4%

VSV

2024 - 2025

5,4%

2023 - 2024

5,9%

2022 - 2023

6,3%

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 onze 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 speelt Deltion voor een groeiend aantal bedrijven in onze regio een rol als kennispartner.

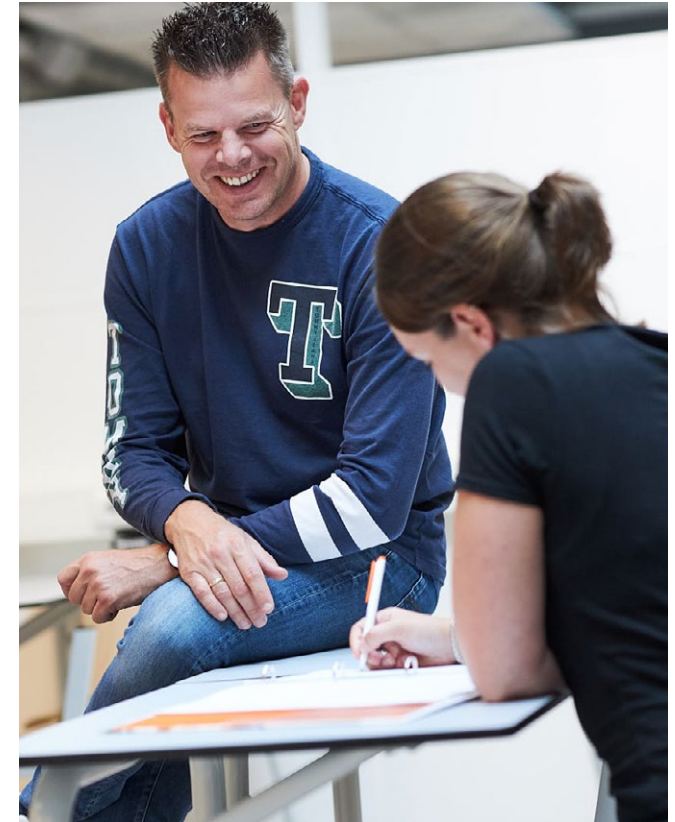
Deltion biedt ruim 250 verschillende mbo-opleidingen, cursussen en trainingen aan. In 2025 verzorgden we voor 16.391 jongeren en volwassenen middelbaar beroepsonderwijs. Aan het Deltion Sprint Lyceum volgden 886 leerlingen een versnelde vwo-, havo- of vmbo-opleiding. Op 31 december 2025 werkten 1.885 mensen bij Deltion als docent, 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 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. Wij willen hét roc 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 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:

- Bij Deltion leer je meer
- Bij Deltion sta jij aan het roer
- 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 onze [onderwijsvisie](#). Alle onderdelen van onze koers, kwaliteitsagenda, onderwijsvisie en ons ondersteuningsprogramma vormen één samenhangend geheel: onze Deltionkoers.

Figuur 1.1 De Deltionkoers



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 voor de zakelijke markt. De kosten en baten rond deze zogenoemde contractactiviteiten verlopen via die laatste stichting. Daarmee waarborgt Deltion 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 Belastingdienst merkte de Stichting Deltion College per 1 januari 2018 aan als algemeen nut beogende instelling (anbi). Daardoor kan Deltion gebruik maken van fiscale voordelen op het gebied van erven en schenken.

Strategie

Ontmoet je toekomst bij Deltion

- Bij Deltion leer je meer
- Bij Deltion sta jij aan het roer
- Deltion is dé plek voor ontmoeting, inspiratie en innovatie

Kwaliteitsagenda

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

Onderwijsvisie

- Ontwikkeling van de student staat centraal
- Wendbaar vakmanschap
- Helder en transparant
- In en met de praktijk
- Veilig, sociaal leerklimaat



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 zeven ondersteunende diensten. Ieder college en iedere dienst heeft een eigen verantwoordelijk directeur. De directie bestaat uit in totaal twaalf leden. Het Deltion Sprint Lyceum (vavo) heeft een eigen rector en valt onder een collegedirecteur.

College-indeling

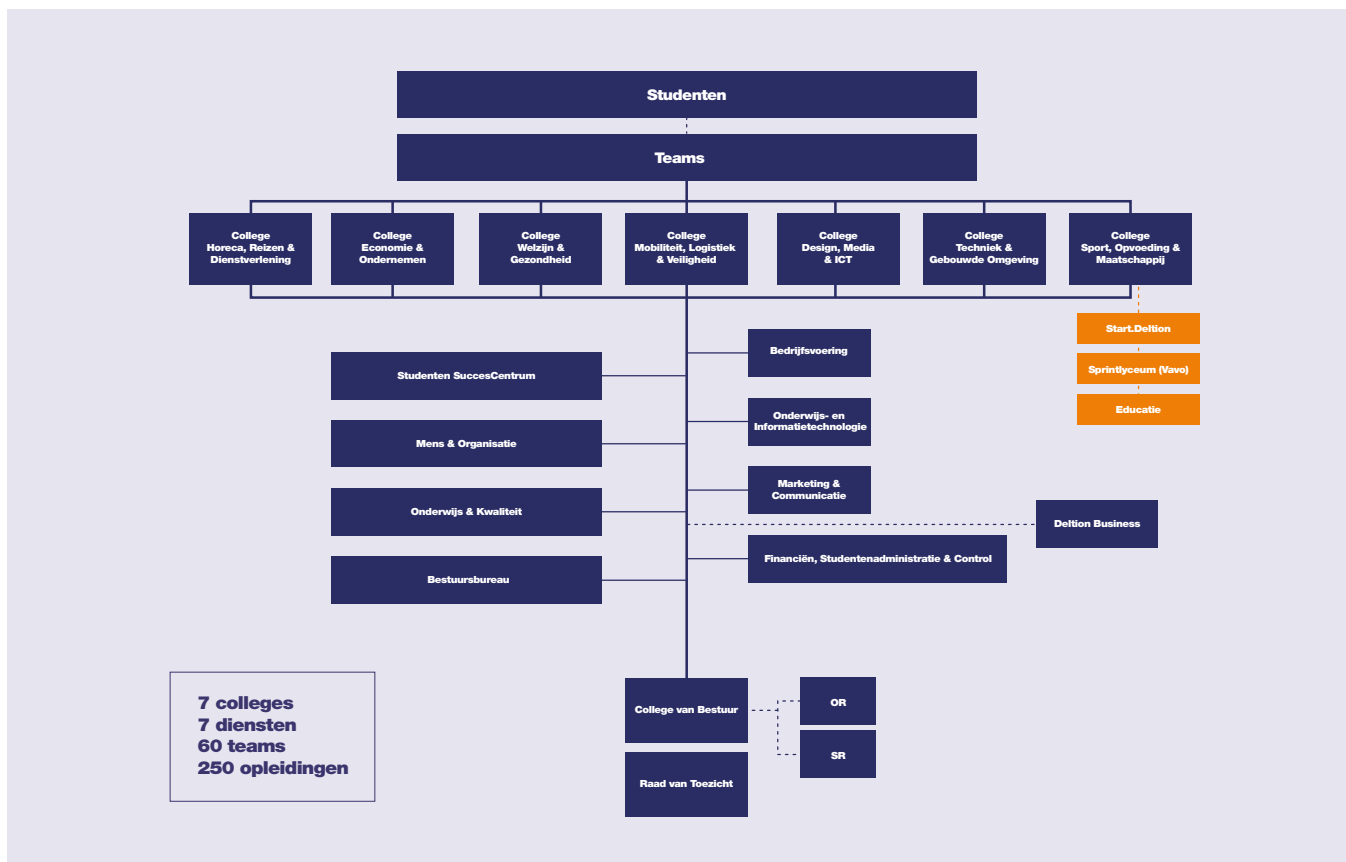
Deltion bestaat uit zeven colleges, waaronder meerdere opleidingsteams vallen:

- 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 zeven ondersteunende diensten:

- Financiën, Studentenadministratie & Control (FSC);
- Marketing & Communicatie (M&C);
- Mens & Organisatie (M&O);
- Studenten SuccesCentrum (SSC);
- Onderwijs- en Informatietechnologie (OIT);
- Onderwijs & Kwaliteit (O&K)
- Bedrijfsvoering (FB).



Figuur 1.2 Organigram Deltion 2025

In januari 2025 startte onze [nieuwe dienst Onderwijs- en Informatietechnologie](#). Deze nieuwe dienst helpt ons onder meer om onze ambities op gebied van technologische vernieuwing binnen het onderwijs te realiseren. Hierin bundelden we al onze activiteiten op gebied van ICT, digitalisering en het Media- en Informatiecentrum (MICT). Daarmee werd de dienst Facilitair Bedrijf, Huisvesting en ICT hernoemd tot dienst Bedrijfsvoering. Ook de dienst Financiën & Control kreeg een nieuwe naam: Financiën, Studentenadministratie & Control.

De bestuurssecretaris stuurt het Bestuursbureau aan. Het bureau Onderwijs & Kwaliteit (O&K) viel tot mei 2025 rechtstreeks onder het

CvB. In die maand startte de nieuwe dienst O&K. Behalve het bureau O&K voegden we de activiteiten van [excellentie](#), [internationalisering](#) en de [drie programma's](#) aan deze nieuwe dienst toe. Op de langere termijn werken we toe naar een centraal onderwijs *support centre*, waarin meerdere diensten gecombineerd kunnen worden.

De commerciële diensten en activiteiten van Deltion zijn ondergebracht in Deltion Business. De directeur M&C is tevens directeur van Deltion Business.

*) *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 gaan over onze manier van managen, de organisatiecultuur en de inrichting van de organisatie. Het CvB is verantwoordelijk voor de besturing van onze organisatie. Het geeft richting met zijn visie op ons onderwijs en onze organisatie, stuurt op resultaten en geeft onze 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 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 2025

In 2025 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](#).

Maand	Statuut of reglement
Juni	- Reiskostenreglement - Declaratiereglement
Juli	- Studentenstatuut - Handboek Examinering Deltion College - Examenreglement voor de Beroepsopleidingen van het Deltion College studiejaar 2025-2026
September	- Managementstatuut - Procuratiereglement

Tabel 1.1 Overzicht van in 2025 vastgestelde statuten en reglementen

1.7 Samenwerking

Deltion is de plek bij uitstek voor ontmoeting, inspiratie en innovatie. Daarom zoeken we continu interactie met onze omgeving.

We werken nauw samen met het bedrijfsleven, overheden en onderwijsinstellingen in de regio Zwolle. Zo sluiten we ons onderwijs aan op de behoeften van de arbeidsmarkt en eventuele vervolgopleidingen. Deltion vergroot de komende jaren het aantal duurzame strategische samenwerkingen met sectoren en branches, en met bedrijven die zich met ons en onze studenten willen verbinden.

Onze samenwerking kent diverse vormen. Elke opleiding heeft direct contact met het werkveld via stagebedrijven. Daarnaast krijgen we advies van een breed samengestelde Raad van Advies (RvA), zowel op Deltionbreed niveau als op collegeniveau.

In Zwolle doen we onder andere mee aan de Spoorzone (Perron038, DDZ, BuiltIn en Creative Works) en de Makersfabriek (Polymer Science Park, LUX038). Daar geven we inhoud aan samenwerkingsprojecten binnen branches, financieel ondersteund door een Regionaal Investeringsfonds Mbo (RIF), LLO Katalysator of de Regio Zwolle Deal. Ook is Deltion onderdeel van Kennispoort, één van de partners waarmee we actief verbinding leggen tussen het onderwijs en ondernemers in de regio. Binnen de Human Capital Agenda (HCA) zijn we direct vertegenwoordigd in de sectortafels Techniek & Energietransitie, E-commerce & ICT en Vrijtijdseconomie.

De Zw8lse

De Zw8lse is een samenwerkingsverband tussen acht mbo- en hbo-instellingen in Zwolle: het Deltion College, Landstede MBO, Cibap, Zone.college, Hogeschool Windesheim, Katholieke Pabo Zwolle (KPZ), Hogeschool Viaa en ArtEZ hogeschool voor de kunsten. Gezamenlijk 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 behartigt. Dit doen we door in te zetten op de aantrekkingskracht van Zwolle als



onderwijsstad, de aansluiting van het onderwijs op regionale arbeidsmarktvraagstukken en het versterken van de samenwerking tussen de acht onderwijsinstellingen.

De Zw4lse

Naast de Zw8lse werken de vier mbo-instellingen in Zwolle ook intensief samen om het mbo-onderwijs in Zwolle op een hoog niveau te houden. We bespreken onder meer, soms samen, met het voortgezet onderwijs, vraagstukken rond macrodoelmatigheid, de [doorstroom van vmbo naar mbo](#) en de [voortgang op onze kwaliteitsagenda](#). Ook de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de impact daarvan op het mbo-onderwijs zijn regelmatig onderwerpen van gesprek. Binnen de Zw4lse werken we daarnaast samen aan objectieve voorlichting in het voortgezet onderwijs en aan het voorkómen van voortijdig schoolverlaten (vsv).

Regio Zwolle

In de regio Zwolle werken we samen met 22 gemeenten, vier provincies, ondernemers, onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties aan een brede welvaart voor alle inwoners en ondernemers. In deze regio zijn dertien reguliere mbo- en hbo-instellingen gevestigd, waaronder Deltion. Wij positioneren ons hier nadrukkelijk 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 om regionale doelen te halen. Uiteraard sluit deze agenda aan op lopende regionale trajecten, zoals de Human Capital Agenda en de doorontwikkeling van de regionale kennisinfrastructuur.

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 2025:

- **Start.Route.** De Start.Route is een samenwerking tussen Deltion en Landstede MBO. Die rondden we in 2024 succesvol af. Met gezamenlijke intakes, maatwerktrajecten en intensieve begeleiding stroomden veel Entreestudenten door naar werk of een vervolgopleiding. Toch blijft de uitval hoog en heeft dertig procent van de Entree- en mbo-2-uitstromers geen baan binnen een jaar. Daarom bereiden we een RIF-oprichter voor met 32 partners, om onze gezamenlijke aanpak structureel te verbreden en te versterken.
- **Campus Kind & Educatie.** Dit is een gezamenlijke ontwikkelomgeving van Landstede MBO, ROC Menso Alting, KPZ, Hogeschool Viaa, ArtEz, Deltion en Hogeschool Windesheim. In dit interprofessionele project werken mbo's, hbo's en praktijkorganisaties samen op het gebied van kinderopvang, basisonderwijs, welzijn en jeugdhulp in de regio. Zo zorgen we voor optimale ontwikkeling en ondersteuning van kinderen (0-13 jaar), en sluiten we ons onderwijs daarop aan.
- **Praktijkleerroutes.** In de praktijkleerroute Noord-Veluwe werken Deltion en Landstede MBO samen met zorgaanbieders Viattence, Het Baken en Leliezorggroep. Studenten Verzorgende IG (niveau 3, BBL) en Helpende Zorg & Welzijn (niveau 2, BBL) krijgen op maat theorie- en praktijklessen op de locaties van deze organisaties. Eenzelfde praktijkleerroute doet Deltion in Meppel en Steenwijkerland, samen met mede-opleider DCTerra en zorgorganisaties Noorderboog en Zorggroep Oude en Nieuwe Land.
- **Techniek- en Zorgacademie.** Samen met Windesheim, Landstede MBO, ROC Aventus en het Alfa-college ondersteunen we sinds 2022 het regionale zorgveld in de adoptie van technologie in de zorg. Dat doen we onder andere met ons practoraat Gezondheid & Technologie.
- **Playing for success.** Dit is een samenwerking tussen Landstede MBO, Deltion, SportService Zwolle en PEC Zwolle / Regio Zwolle United. Plus.Deltion biedt vanuit Playing for

Success een programma voor studenten die vastlopen in hun studie. In september 2025 startten we ook een traject voor vroegtijdig schoolverlaters (15-20 jaar). Hier ligt de focus op gedrag, en stromen deelnemers door naar een opleiding of werk. Ook geven we via dit netwerk inhoud aan de maatschappelijke dienstplicht.

- **Flying Field Lab Elektrisch Vliegen.** Dit richt zich op de ontwikkeling van vernieuwend, praktijkgericht onderwijs rond elektrisch en emissievrij vliegen. Dankzij de bijdrage vanuit het Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF) ging het project in september 2025 van start. Het is een samenwerking tussen Deltion, VISTA College, zeventien partners uit de luchtvaart-industrie en diverse regionale overheden. Het doel: het mbo-luchtvaartonderwijs vernieuwen en studenten/professionals voorbereiden op de uitdagingen van de duurzame luchtvaart van 2050 - uitstootvrij, veilig en innovatief.



1.8 Duurzaamheid

Sinds de aansluiting bij de Sustainable Development Goals (SDG's) in 2019 realiseerde Deltion vele initiatieven die bijdragen aan de verduurzaming van ons onderwijs, onze bedrijfsvoering en onze leefomgeving. Deltion ziet duurzaamheid als maatschappelijke verantwoordelijkheid: Deltion heeft de kans om echt verschil te maken. Wanneer studenten leren om duurzaam te denken en doen, brengen zij straks ook zelf positieve maatschappelijke verandering.

Strategische duurzaamheidskoers 2026-2030

In 2025 werkten we aan de strategische duurzaamheidskoers van Deltion. Daarmee willen we duurzaamheid structureel verankeren en betekenisvol doorontwikkelen naar 2030. De eerste aanzet was een duurzaamheidsvisie, die in juli werd vastgesteld. Vanaf 2030 wil Deltion een inspirerend voorbeeld zijn voor mbo-instellingen die een duurzame toekomst vormgeven. Dat bereiken we op drie manieren:

- **Duurzaamheid zit in het DNA van Deltion.** Duurzaamheid is vanzelfsprekend in ons onderwijs, onze cultuur en onze bedrijfsvoering. Duurzaam denken en doen zit in ons dagelijks handelen. Als je bij Deltion studeert, leer je over toekomstgericht en verantwoord handelen in je eigen vakgebied en daarbuiten.
- **Deltion is dé plek voor duurzame ontwikkeling.** Deltion werkt samen met partners en het bedrijfsleven om duurzame oplossingen te ontwikkelen, testen en uitvoeren. Onze impact reikt verder dan het klaslokaal: we helpen onze regio op weg naar een duurzame economie en samenleving.
- **Op weg naar een klimaatneutraal Deltion: 55% minder CO₂-uitstoot op de campus (ten opzichte van 1990).** Deltion bouwt aan een groene, volledig circulaire campus in 2050.

Hergebruik van materialen, besparen van energie en een positieve impact op het klimaat zijn onze toekomst. Een plek waar duurzaamheid zichtbaar is en je leert door te doen.

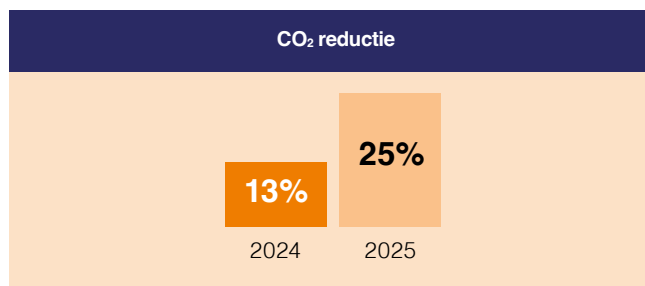
In aansluiting op deze visie benoemden we vijf focus SDG's als duurzame speerpunten:

- 3: Goede gezondheid en welzijn
- 4: Kwaliteitsonderwijs
- 12: Verantwoorde consumptie en productie
- 13: Klimaatactie
- 17: Partnerschap om doelstellingen te bereiken

We vertalen deze visie in 2026 naar concrete doelen en een duurzaamheidsagenda met acties gericht op ons onderwijs, de campus en onze bedrijfsvoering. Dit doen we samen met onze colleges, diensten en de [studentenraad](#). De implementatie en monitoring volgen in het schooljaar 2026-2027.

CO₂-footprint Deltion

We stelden voor het eerst een CO₂-footprint vast om inzichtelijk te krijgen welke CO₂-reductie nodig is om de doelstellingen uit de landelijke mbo-routekaart te behalen (55% minder uitstoot in 2030 ten opzichte van 1990, en klimaatneutraliteit in 2050). Hier staan we nu:



Tabel 1.2 Gerealiseerde cumulatieve CO₂-besparing ten opzichte van 1990

Voor de resterende 30% reductie ligt onze focus op het verminderen van aardgasgebruik, het inzetten van hernieuwbare energie, de verdere elektrificatie van ons wagenpark en het stimuleren van duurzaam woon-werk en zakelijk verkeer.

Resultaten uit 2025 om trots op te zijn

Energie

- Dankzij de DUMAVA-subsidieregeling kreeg driekwart van onze campusgebouwen ledverlichting (12% energiebesparing). Ook verduurzaamden we in drie gebouwen luchtbehandelingskasten met energiezuinige elektromotoren. En we troffen voorbereidingen voor de plaatsing van zeshonderd zonnepanelen (5% energiebesparing) in 2026.

Circulariteit en afval

- Het restafval van onze campus daalde met vier procentpunt tot 44%.
- De opleiding Verpleegkunde hergebruikt oefeninfuuszakken door te spoelen met kraanwater, zet keukenzout als vervanging in bij oefenmedicatiebereiding, en reuse materialen zoals katheters, maagsondes en spuiten voor hergebruik in oefenomgevingen.
- Bij de opening van de nieuwe loopbrug De Passerelle bij station Zwolle hield de opleiding Mode een modeshow met tweedehands kleding en hergebruikte stoffen, passend bij de duurzame en circulaire uitgangspunten van de brug.
- Onze Social Hub en de opleiding Mode werkten samen aan de realisatie van een *closet swap*, aangevuld met workshops over upcycling, kledingadvies en het Repair Café.
- Bij evenementen gebruiken we (biologisch afbreekbare) ballonnen alleen binnen, tegen vervuiling. We verminderen plastic afval met herbruikbare bekers en suikerrietbekers. Materiaaltransport doen we zo veel mogelijk met elektrische vrachtwagens.



- Onze campusbrede inzameling van statiegeld leverde € 13.000 op. Studenten stemden voor donatie van een deel van dit geld aan de Stichting Warchild.
- In onze hoofdkantine werd de Statieheld geplaatst, mede dankzij Statiegeld Nederland. Studenten en medewerkers kunnen hier hun statiegeld terugkrijgen of doneren aan de Plastic Soup Foundation.

Duurzame vervoersmobiliteit

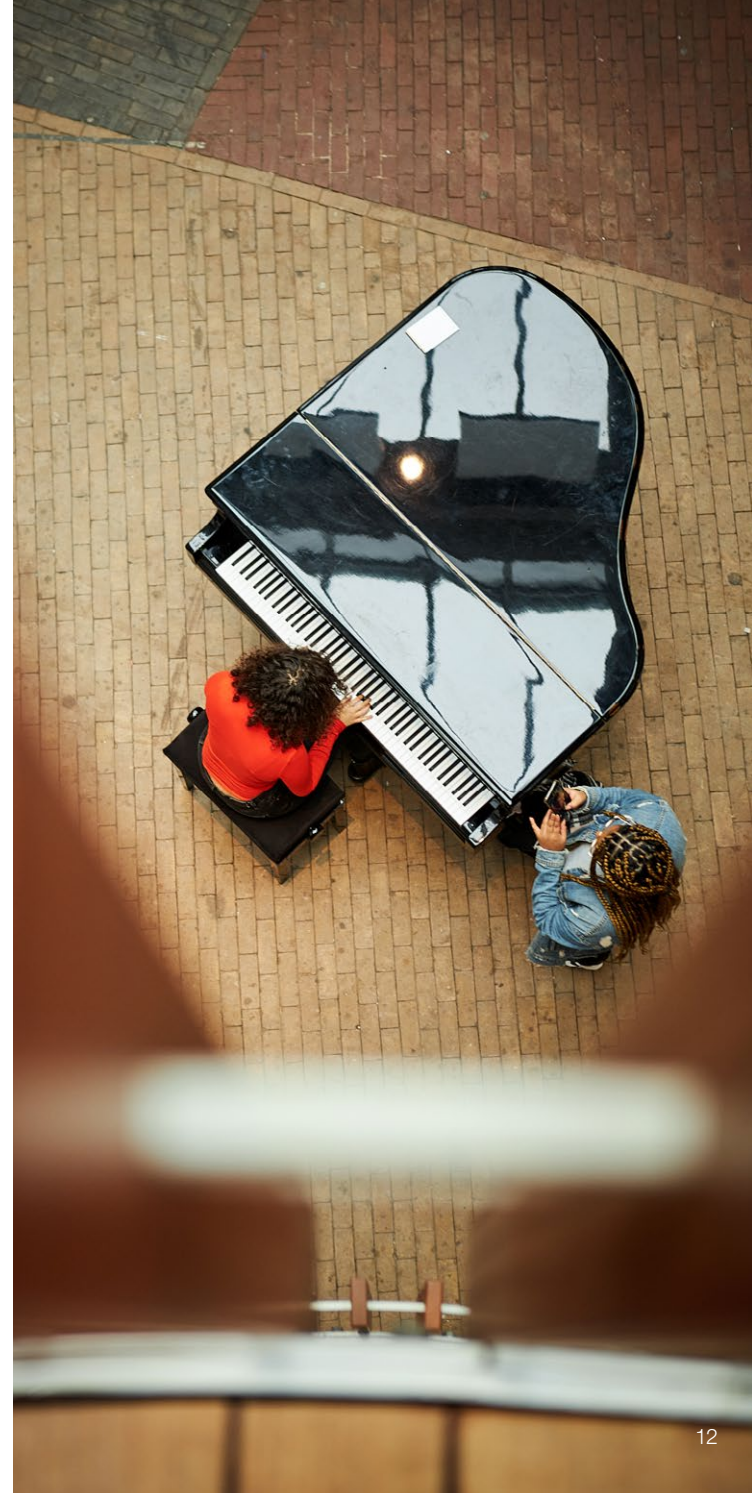
- Met de aanschaf van twintig projectfietsen bij de Mobihub kunnen groepen studenten en medewerkers nu duurzaam en kostenefficiënt naar projecten of op excursie in regio Zwolle.
- Het gebruik van de elektrische Deltion-deelauto's blijft groeien. We schaften een vierde deelauto aan voor stagebezoeken en zakelijke afspraken.
- Het gebruik van de Deltiondeelfiets nam met 30% toe. Daarom breiden we het aanbod in 2026 uit naar honderd fietsen.
- We hielden een enquête over vervoersmobiliteit onder medewerkers. De uitkomsten zijn input voor het toekomstbestendig mobiliteitsplan dat we in 2026 maken.

Vitaliteit en sociale verantwoordelijkheid

- Deltion behaalde de Gouden Schoolkantineschaal 2025 van het Voedingscentrum, als erkenning dat de schoolkantine en counters voldoen aan de richtlijnen voor een gezond en verantwoord voedsel.
- Voor de periode tot 2030 ondertekenden we een ambitieverklaring voor de gezonde schoolkantine, met focus op beleid en voedseducatie.
- Deltion kreeg als eerste mbo-instelling in Nederland het keurmerk Sociaal Verantwoord Incasseren.

Betrokkenheid en bewustwording

- De Studentenraad stimuleerde vitaliteit en duurzame mobiliteit onder studenten met fiets- en wandelroutes en de promotie van vijf alternatieve buslijnen naar Deltion.
- De Dag van de Duurzaamheid vond voor de derde keer plaats bij Deltion. Onderdeel hiervan waren (zwerf)afvalacties, een duurzaamheidsenquête, excursies en gastlessen samen met facilitaire partners, klimaatlessen door de Jonge Klimaatbeweging, duurzame traktaties door studenten Voeding- en Leefstijladviseur en naaisetjes door studenten van de opleiding Mode.
- SportEC hield de vierde Beweegweek voor studenten. Daarmee willen we zoveel mogelijk studenten met plezier laten sporten en bewegen.
- We verhoogden de biodiversiteit door takkenrillen op ons dakterras aan te leggen. Daarmee verwerken we ons snoeihout op milieuvriendelijke wijze als schuil-, nest- en voedselplaats voor vogels, amfibieën en insecten. Ook plantten we inheemse beplanting bij en plaatsten we palen als nestgelegenheid voor bijen.
- Bij alle ingangen plaatsten we afvalbakken met displays die verduidelijken hoe je afval scheidt.



2 ONS ONDERWIJS

Onze [strategische koers](#) en [onderwijsvisie](#) gaven richting aan de stappen die we in 2025 zetten. Dat doen we sinds 2024 met een [programmatische aanpak](#). Onze strategische koers en programma's zijn zorgvuldig uitgelijnd met onze [Kwaliteitsagenda 2024-2027](#). Met de programma's werken we Deltionbreed onder andere aan het behalen van doelstellingen uit onze Kwaliteitsagenda.

In dit hoofdstuk lichten we onze koers en onderwijsvisie kort toe. Ook gaan we in op een aantal onderwijsthema's, de Inspectie van het Onderwijs, onze onderwijskwaliteit en ons 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 onze studenten, collega's en externe belanghebbenden. Het leidde tot een koers met focus en een duidelijke boodschap en drie beloftes aan al onze studenten:

1. Bij Deltion leer je meer

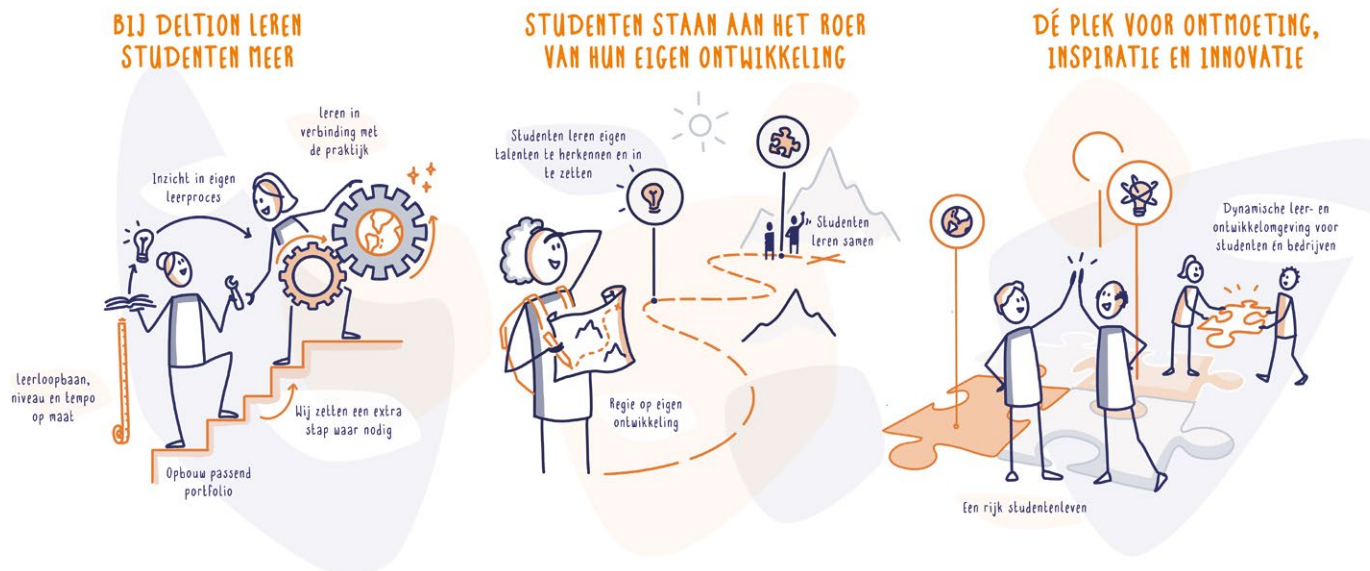
Bij Deltion werk je aan je eigen leerloopbaan op je eigen niveau en in je eigen tempo. We werken samen mét jou aan de opbouw van een passend portfolio. Onze opleidingen hebben een sterke binding met het werkveld, want zij zijn medevormgever van ons onderwijs. We zetten een stap extra voor wie dat nodig 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 behoeften van morgen. 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. In 2025 startten we met het [actualiseren van onze onderwijsvisie](#).

De vijf pijlers van onze onderwijsvisie

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

Figuur 2.2 Onderwijsvisie Deltion

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).

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 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.



2.3 Onderwijsthema's

Aansluiting vo-mbo

Vanuit ruim driehonderdvijftig scholen voor voortgezet onderwijs (vo-scholen) in de brede regio Zwolle stromen elk jaar leerlingen in bij Deltion. Deltion wil de overgang vo-mbo zo soepel mogelijk laten verlopen. Dat doen we onder andere met onze samenwerkingsverbanden in de regio, zoals de [Zw4lse](#) en [Zw8lse](#), maar ook in onze samenwerking met vo-scholen.

De doorstroom en doorlopende leerlijnen zijn geborgd binnen Deltions colleges. Hierbij gebruiken we bestaande initiatieven zoals het Sterk Techniek Onderwijs (STO) en nieuwe initiatieven zoals de Versterking Aansluiting Beroepsonderwijskolom (VABOK). Op instellingsniveau verlagen we de drempel voor doorstroom vanuit het vo naar Deltion onder andere door onze kennismakings- en wervingsactiviteiten.

Netwerkoverleg Zw8lse

In het netwerkoverleg mbo-hbo van de [Zw8lse](#) is aandacht voor de doorstroom van het mbo naar het hbo. In 2025 hadden we daarbij speciale aandacht voor doorstroomkeuzedelen en de Xerte-module *Ontdek het hbo*:

- [Doorstroomkeuzedelen](#). Veel mbo's bieden doorstroomkeuzedelen aan. Sommige van die keuzedelen worden door weinig studenten gekozen. Soms gaan ze niet door. De [Zw4lse](#) zocht daarom de samenwerking. Sinds enige tijd biedt Deltion [keuzedelen](#) waar studenten van andere scholen ook aan kunnen meedoen.

- [Xerte-module Ontdek het hbo](#). Deze online module is mede door Deltion ontwikkeld om studenten te helpen bij een eventuele vervolgstap naar het hbo, bijvoorbeeld tijdens het vak loopbaanontwikkeling en -begeleiding (lob). Helaas blijkt de module binnen Deltion nauwelijks gebruikt te worden. Dit is iets waar we via ons [programma Onderwijs](#) verandering in willen brengen.

In de [Zw8lse](#) scherpten we in 2025 onze gezamenlijke opdracht aan op gebied van doorstroom. Basis daarvoor is het onderzoek *Transitie van mbo naar hbo. Wat werkt en wat versterkt?*, door de Hanze en ResearchNed gehouden onder de mbo- en hbo-instellingen in Noord-Nederland. Daaruit blijkt onder meer dat VABOK-projecten een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan een soepele doorstroom.

VABOK

In 2025 startten we in het kader van de VABOK bij onze colleges Sport, Opvoeding & Maatschappij (SO&M) en Welzijn & Gezondheid (W&G) met vier vo-scholen en twee hbo-instellingen zeven projectinitiatieven. Hierbij ligt de focus op het begeleiden van leerlingen en studenten bij een bewuste voorbereide keuze voor hun vervolgopleiding.

We vroegen in 2025 een VABOK-subsidie aan voor onze ICT-opleidingen, die in september gehonoreerd werd. Met onze ervaring uit de colleges SO&M en W&G kijken we of samenwerking met ICT mogelijk is in 2026. Ook willen we die ervaring benutten voor andere opleidingen en colleges binnen Deltion. In 2026 doen we een VABOK-aanvraag voor onze colleges Economie & Ondernemen en Techniek & Gebouwde Omgeving.

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 en gelijkwaardigheid zijn belangrijk bij examinering. Hier besteden we expliciet aandacht aan, onder andere bij de inrichting van onze examenorganisatie. De rollen en taken van de verschillende belanghebbenden (onderwijs, examenbureau en examencommissie) worden hierin meegenomen.

Er zijn drie examencommissies met alle dezelfde onafhankelijke voorzitter. De drie examencommissies werken zoveel mogelijk uniform. De examencommissie borgt de gelijkwaardigheid, onafhankelijkheid en de kwaliteit van de examinering.

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 in ons eigen beleid.

Examenbureau

We richtten in 2025 één centraal examenbureau in, maar nog niet alle werkzaamheden vanuit de teams zijn dit jaar aan het Examenbureau overgedragen. Van vijftien teams moet beheer en uitgifte van examens nog naar het Examenbureau. Van vier teams zijn de examendossiers nog niet in beheer bij het Examenbureau.

We werken toe naar een toekomstbestendige en wendbare examenorganisatie. Doelstellingen die hierbij horen, zijn:

- Onze studenten verlaten Deltion met een waardevol diploma.
- Ontzorging van onze onderwijsteams.
- Beperking van fouten en risico's door de uniforme manier van werken. En vermindering van het beslag op de capaciteit op de lange termijn.



- Vergroting van het verandervermogen (wendbaarheid) van de examenorganisatie.
- Inrichting van een centraal en onafhankelijk gepositioneerd examenbureau met uniforme werkwijze, die reproduceerbaar en voorspelbaar is met een efficiënte en eenvoudige inrichting, waarbij de examinering voldoet aan de wet- en regelgeving en de gestelde kwaliteitseisen.

Deskundigheidsbevordering

De basistraining examinering is onderdeel van de [onboarding van nieuwe Deltioncollega's](#). Ook bieden we deze training aan voor medewerkers die nog onvoldoende kennis van examinering hebben of hun kennis willen bijspijkeren. We geven deze basistraining daarnaast groepsgewijs aan colleges of teams. Deskundigheidsbevordering van beoordelaars blijft een terugkerend aandachtspunt. Jaarlijks inventariseren we de behoefte hieraan. Voor de diverse examenfunctionarissen houden we in verschillende samenstellingen scholingen.

Digitalisering

In 2025 digitaliseerden we wederom een aantal processen: aanvraag afwijkende examinering, aanvraag examen op hoger niveau, aanvraag keuzedeel niet aangeboden door eigen opleiding, aanpassing zaak extra herkansing, en signalering als student alle resultaten heeft behaald. Met de oprichting van één examenbureau hebben we een Deltionbrede uniforme werkwijze voor de invoer van resultaten. Alleen de vier teams waarvan de examendossiers nog niet over zijn naar het Examenbureau, doen de resultaatinvoer nog via groslijsten. Alle overige teams voeren resultaten in vanaf het beoordelingsformulier. Daarmee is de kwaliteit van de examendossiers vergroot.

Overleg

We overleggen op verschillende niveaus over examinering. Op bestuurlijk en managementniveau, maar ook binnen teams, met teamdeskundigen examinering. Deltion wisselt regelmatig kennis uit met andere roc's. Dat doen we een-op-een en via het landelijk overleg examinering. Onderwerpen zoals de inrichting van de examenorganisatie, actuele ontwikkelingen binnen wet- en regelgeving en casuïstiek over examinering staan op de agenda.

Ondernemerschap

Deltion Onderneemt is de expertisegroep ondernemerschap, die de verbindende factor is tussen studenten, docenten en onderwijsteams op het gebied van ondernemerschap.

De expertisegroep was in 2025 onder meer betrokken bij:

- Het ontwikkelen van lesmateriaal, bijvoorbeeld voor de ondernemende keuzedelen.
- De StartUp Lunch tijdens de Global Entrepreneurship Week (GEW).
- Individuele coachingstrajecten van ondernemende studenten.
- Ondernemende workshops met Hogeschool Windesheim, Cibap, Landstede MBO, de gemeente Zwolle en ZWINC.
- Diverse edities van de pitchwedstrijd voor ondernemersideeën.
- Deelname aan de ondernemerschapswedstrijd van INN' regio Zwolle.
- Diverse ondernemende gastsprekers.
- Diverse edities van de Ondernemerschap Pop Up binnen Deltion.
- Diverse regionale en landelijke initiatieven, zoals het Netwerk Ondernemende Scholen van de MBO Raad en de netwerkbijeenkomsten van Startende Ondernemers Zwolle.

Ook weten steeds meer studenten en docenten het Ondernemersloket van Deltion te vinden. In 2025 werkte Deltion Onderneemt weer samen met de opleiding Vakspecialist Ondernemer aan gezamenlijke projecten in Zwolle, onder andere met Hogeschool Windesheim.

Excellentie

Deltion wil de kwaliteiten en talenten van studenten versterken. We kiezen daarbij voor een meervoudige benadering van het begrip excelleren: uitblinken in je opleiding, in je vakgebied en internationaal. Dat biedt studenten de ruimte om hun talenten effectief te ontwikkelen.

In 2025 verstevigde Deltion de banden met het werkveld door het samen ontwerpen van nieuwe excellentieprogramma's. En het leernetwerk voor docenten kreeg verder vorm. We onderzochten de kansen voor een cum laude-regeling binnen Deltion. Dat blijkt voorlopig niet haalbaar. Verder deed Deltion voor het laatst mee aan de landelijke verkiezing tot mbo-ambassadeur.

We behielden onze sterke positie in de Skills Heroes vakwedstrijden en blijven streven naar verdere versteviging daarvan. We organiseerden landelijke wedstrijden en hielden voor het eerst de kwalificatiewedstrijden Skills Talents. Een team van twintig vmbo-leerlingen deed namens het Deltion regioteam mee aan Skills The Finals in 2025. Zij werden het beste regioteam van Nederland. Onze alumni speelden opnieuw een rol in het trainen van toekomstige Skills-deelnemers, of zijn jurylid bij wedstrijden. Twee studenten deden mee aan de EuroSkills in Herning (Denemarken).





Studenten Wouter Kamphuis (boulanger) en Bryan Smit (Sanitaire- en Verwarmings-technicus) deden mee aan de Euroskills in Herning (Denemarken). Wouter liet met zijn vakmanschap en creativiteit de concurrentie uit maar liefst twaalf landen achter zich en veroverde de Europese titel.

Eén van hen won het Europees Kampioenschap Boulanger. Met de invoering van het vrijstellingenbeleid komen studenten na deelname aan landelijke wedstrijden in aanmerking voor een vrijstelling. In 2026 onderzoeken we hoe excellentie verder kan bijdragen aan de instroom van nieuwe studenten.

Internationalisering

Voor ons is internationalisering al jarenlang een strategisch speerpunt. We stimuleren en faciliteren studenten en medewerkers vanuit de *Beleidslijn internationalisering* om zowel *abroad* als *at home* internationale competenties te versterken. Die zijn essentieel om goed te kunnen functioneren in onze multiculturele samenleving en internationaal georiënteerde arbeidsmarkt. Internationaliseringsactiviteiten zijn een effectief middel voor het

versterken van de zelfstandigheid, creativiteit, flexibiliteit, het inlevingsvermogen en de innovatiekracht onder onze studenten en medewerkers. Het leidt tot verdere verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs.

In 2025 was Deltion actief in internationaal georiënteerde netwerken, zoals The Dutch Alliance, Network of Networks, Xarxa, EfVET, de MBO Raad, Nuffic, Erasmus+, Netinvet en Innotecs. In maart hielden we het World Wise Festival (WWF) op onze campus. Het WWF speelt een belangrijke rol om internationalisering *at home* vorm te geven en verbindt de 120 nationaliteiten in onze organisatie met elkaar. Daarnaast ontving Deltion tientallen buitenlandse delegaties op de campus. Onder meer uit Spanje, Zwitserland, Estland, Finland, Duitsland, Kroatië, Tsjechië, België, Oostenrijk en Frankrijk.

Buitenlandactiviteit	Aantal deelnemers
Buitenlandse stage	268
Studentenstudiereis	2.016
Medewerkersprofessionalisering zoals <i>job shadowing</i> , periode lesgeven, conferentie, begeleider studentenreizen/ stage en relatiemanagement partnerscholen	348

Tabel 2.1 Uitgaande mobiliteiten 2025, aantal buitenlandse stages op basis van vertrekdatum in 2025

Deltion is internationaal een gewilde partner voor strategische partnerschappen (Key Action 2). In 2025 vonden enkele verkennende gesprekken plaats voor het indienen van een nieuw KA2-project. Lopende KA2-projecten:

- Deutsch durch die Fachsprache - over Duits in de beroepscontext

We stimuleren onze onderwijsteams om internationalisering (verder) te verankeren in het curriculum. Het doel: met iedere student in ieder leerjaar werken aan internationale competenties. Vanuit onze [strategische koers](#) ligt onze focus op het stimuleren van kansen-gelijkheid, inclusie en [duurzaamheid](#). Teams kiezen uit het palet aan activiteiten voor internationalisering wat passend is binnen hun eigen opleidingen. Ons International Office geeft in gesprekken met teams advies over prioriteiten.

Samen met de stuurgroep internationalisering begonnen we eind 2025 met het opstellen van Deltionbrede criteria voor toekenning van de Erasmus+ subsidie. Zo hopen we de gelden meer verantwoord te kunnen toekennen en meer studenten te mobiliseren. Naast de criteria voor Erasmus+ stelden we sturingsfactoren op voor alle internationale mobiliteiten. Die stimuleren onder meer duurzaam reizen en inclusie. Ook zetten we sinds eind 2025 in op groupVET-mobiliteiten met Europese partnerscholen. Hierdoor zijn relatief meer en kortdurende groepsreizen mogelijk (vanaf twee dagen).

Deltion heeft zeven tweetalige opleidingen. Daarmee zijn we landelijk de nummer één in tweetalig mbo-onderwijs.

Onderwijsroute

Deltion verzorgde tot 1 januari 2026 de Onderwijsroute. Die vloeit voort uit de *Wet inburgering 2021* en richt zich op het voorbereiden van (jonge) statushouders op vervolgonderwijs in het mbo en hbo. We ontwikkelden de Onderwijsroute de afgelopen jaren tot een kwalitatief hoogstaand traject.

In juli publiceerde de gemeente Zwolle als penvoerder van veertien deelnemende gemeentes een aanbesteding voor het voortzetten van deze leerroute. In november werd de opdracht aan een buitenlandse commerciële taalschool gegund.



2.4 Onderwijskwaliteit en kwaliteitsbeleid en het toezicht hierop

Deltion is een lerende organisatie. Wij versterken en verbeteren continu de kwaliteit van ons onderwijs. Dat doen wij samen met toegewijde onderwijsprofessionals en met behulp van een breed palet aan instrumenten die onderdeel zijn van een degelijk stelsel 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 dat onderwijs aanbieden. We hebben nauwe binding met onze regio, door aansluiting bij arbeidsmarktvragen en onze deelname aan innovaties. Daar draagt ons kwaliteitsbeleid aan bij, net als de kwaliteitsdoelstellingen die hieruit voortkomen.

Ons kwaliteitsbeleid is afgestemd op onze [strategische visie](#). Ook leggen we afspraken om de kwaliteit te bewaken en verbeteren vast in de [kwaliteitsagenda](#). We gebruiken een dashboard voor het monitoren van het studiesucces. Dat biedt informatie over onderwijsrendement, financiën en personele zaken.

Kwaliteitsmanagementsysteem

Volgens de eisen van de *Wet educatie en beroepsonderwijs* (WEB) beschikt Deltion over een kwaliteitsmanagementsysteem, vastgelegd in een kwaliteitshandboek en een handboek examinering. Hierin beschrijven we de uitvoering en de voortdurende verbetering van onze onderwijs- en examenprocessen. Deze documenten worden jaarlijks geëvalueerd en waar nodig aangepast.

Intern toezicht

Jaarlijks beoordeelt onze interne auditafdeling een groot deel van onze opleidingen aan de hand van de standaarden van de Inspectie van het Onderwijs. De auditrapportages geven handvatten voor kwaliteitsverbetering en doorontwikkeling voor onze teams en vormen volgens het *three lines of defence* model het sluitstuk van de onze kwaliteitsborging.

Extern toezicht: Inspectie van het Onderwijs

In november 2025 voerde de Inspectie van het Onderwijs meerdere onderzoeken uit.

Herstelonderzoek

Naar aanleiding van een herstelonderzoek uit 2024 op de standaard *Borging diplomering (BA1)* stelde de Inspectie vast dat Deltion en de examencommissie voldoen aan de in het *Onderzoekskader voor het toezicht op het middelbaar beroepsonderwijs* gestelde eisen. De Inspectie baseerde dit oordeel op documentonderzoek en gesprekken met de examencommissie.

Daarnaast voerde de Inspectie een herstelonderzoek uit bij de opleiding Logistiek Medewerker, waar eerder een onvoldoende was gegeven op de standaarden *Visie, ambitie en doelen (SKA1)*, *Evaluatie, verantwoording en dialoog (SKA3)* en *Borging en afsluiting (BA1)*. Ook bij de opleiding Middenkaderfunctionaris Bouw was er een herstelonderzoek op de standaard *Borging en afsluiting (BA1)*. De Inspectie concludeerde dat de tekortkomingen zijn hersteld en beoordeelde de standaarden als voldoende.

Steekproefkwaliteitsonderzoeken bij opleidingen

Gelijktijdig werden vijf opleidingen onderzocht in een steekproefkwaliteitsonderzoek. Daarbij werden alle standaarden uit het onderzoekskader beoordeeld. De vijf opleidingen:

- 25670 Technisch Specialist Voertuigen en Mobiele Werktuigen BOL 4
- 25737 Monteur Elektrotechnische Installaties BOL 2
- 25779 Persoonlijk Begeleider Maatschappelijke Zorg BOL 4
- 25656 Verzorgende-IG BOL 3
- 25780 Begeleider Maatschappelijke Zorg BBL 3

Vier opleidingen behaalden op alle standaarden een voldoende. De opleiding 25780 Begeleider Maatschappelijke Zorg BBL 3 behaalde op de standaard *Studiesucces (OR1)* een onvoldoende, omdat te veel studenten ongediplomeerd uitstromen. De opleiding kreeg hiervoor een herstelopdracht.

Referentiewaarden Mbo

In 2025 startten we met het verankeren van de Referentiewaarden Mbo binnen Deltion. Medewerkers deden trainingen van het Kwaliteitsnetwerk Mbo. Ons [bestuur](#) en onze directie kregen uitleg over de Referentiewaarden Mbo, gevolgd door een werksessie om de waarden en vermogens toe te passen. Tijdens een [MD-dag](#) kregen bestuur, directie en managers ook een verdieping op dit thema.

Derde leerweg en afwijkende urennorm

In 2025 werden drie opleidingen in de derde leerweg aangevraagd:

- 27006 Monteur Gas-, Water- of Warmtedistributie
- 25599 Aankomend Medewerker Grondoptreden
- 25737 Monteur Elektrotechnische Installaties

Er zijn geen aanvragen afwijkende urennorm bij het bestuur ingediend.

Keuzedelen

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

In 2025 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. Deze keuzedelen zijn voor alle studenten toegankelijk en worden in de avonduren aangeboden. In totaal deden in 2025 1.539 studenten mee aan 46 verschillende Deltionbrede keuzedelen. Een deel van onze studenten volgde een extra keuzedeel (bovenop hun minimale keuzedeelverplichting).

Naast de 38 Deltionbrede keuzedelen op onze campus boden we in 2025 acht keuzedelen aan bij het Sprintlyceum. De samenwerking hierin loopt inmiddels vloeiend. Daardoor volgden in 2025 dertien studenten een havovak als keuzedeel. We gebruikten hierbij de operationele en administratieve processen van de Deltionbrede keuzedelen. De samenwerking met het Zone.college die in 2024 is opgezet, kreeg in 2025 een vervolg. Zes studenten van die school volgden een Deltionbreed keuzedeel. Er liggen plannen om dit de komende jaren uit te breiden.

Studenten kunnen Deltionbrede keuzedelen buiten hun eigen opleiding kiezen. Ook bestaat het aanbod uit keuzedelen die nergens binnen onze opleidingen aangeboden worden. Denk aan Frans, Papiaments, Arabisch, bestaans(on)zekerheid en mensenrechten. We monitoren doorlopend de tevredenheid van studenten over deze keuzedelen. Dat doen we met een enquête aan het eind van elk keuzedeel. De gemiddelde waardering is een 7,9. De meeste studenten (82%) raden het volgen van een Deltionbreed keuzedeel aan bij medestudenten. Ook bevroegen we studenten van acht verschillende keuzedelen in een panelgesprek.

Al onze colleges zijn met een opleidingsmanager vertegenwoordigd in de project- of klankbordgroep keuzedelen, aangestuurd door de manager Deltionbrede keuzedelen. In de projectgroep zit een adviseur onderwijs die ook voor Deltion Business werkt. Deze groep komt elke maand bijeen. De klankbordgroep sluit één tot twee keer per jaar aan.

De notitie *Visie en toekomst Deltionbrede keuzedelen (2023)* benoemt punten voor doorontwikkeling. In 2025 is daarin een aantal stappen gezet:

- Doorontwikkeling passende bekostigingssystematiek
 - Leermiddelen en maaltijden blijven voor onbepaalde tijd vergoed.
 - De begroting voor Deltionbrede keuzedelen wordt tot 800.000 euro uit centrale middelen betaald. Bij verdere groei verdelen we de kosten evenredig over onze zeven colleges.
- Projectuitvoering/-implementatie
 - De projectleider Deltionbrede keuzedelen is hernoemd tot manager. Betrokken medewerkers vallen daar nu direct onder. Eerder vielen zij rechtstreeks onder een collegedirecteur.
 - We positioneerden de Deltionbrede keuzedelen organisatorisch bij ons college Design, Media & ICT.
 - De inschrijving van studenten is verder gedigitaliseerd. Sinds juni 2025 loopt die via OSIRIS Zaak.

Keuzedelen zijn vaak een verdieping of verbreding van een reguliere mbo-opleiding. Voor veel werkenden biedt de inhoud van keuzedelen ook een mogelijkheid tot bijscholen in een bepaalde richting of in nieuwe technieken. Voor werkenden en werkzoekenden biedt een cursus met mbo-certificaat het voordeel dat zij voldoen aan een deel van de kwalificatie-eisen van een volledige mbo-opleiding. Het certificaat is in heel Nederland geldig. DUO registreert mbo-certificaten in het diplomaregister. Als deelnemers later een mbo-opleiding doen, krijgen ze met zo'n certificaat vaak vrijstelling voor een deel van de opleiding.

Deltion vindt de certificeerbare keuzedelen daarmee een belangrijk instrument voor het aanbieden van cursorisch (onbekostigd) onderwijs. We boden in 2025 26 certificeerbare keuzedelen aan,

waarvan twaalf als open cursusaanbod en/of in maatwerkgroepen. In totaal kenden die 225 deelnemers. Deltion week in 2025 niet af van de keuzedeelverplichting in het kader van persoonlijke, culturele of levensbeschouwelijke vorming.



3 ONZE PROGRAMMA'S EN KWALITEITSAGENDA

In lijn met onze [strategische koers](#) en [onderwijsvisie](#) geven we met onze kwaliteitsagenda een impuls aan de kwaliteit van ons onderwijs. Dat doen we sinds het begin van het schooljaar 2024-2025 met een programmatische aanpak. Met drie programma's werken we Deltionbreed aan het behalen van doelstellingen uit onze kwaliteitsagenda. In dit hoofdstuk behandelen we deze programma's ([Student](#), [Onderwijs](#) en [Innovatieve Omgeving](#)), gevolgd door de [Kwaliteitsagenda](#).



3.1 Programma's

In onze [strategische koers](#) zetten we in op drie strategische doelen: drie beloftes aan onze studenten. Deze koers stelden we gelijktijdig op met onze [Kwaliteitsagenda 2024-2027](#). We vertaalden onze drie studentbeloftes naar drie Deltionbrede programma's.

Met de strategische koers en onze kwaliteitsagenda brachten we meer focus aan in onze organisatie. *Ontmoet je toekomst bij Deltion* is een heldere koers. Daarin zetten we stevig in op de kwaliteit van ons onderwijs en de ontwikkeling en vorming van studenten. Dat doen we door enerzijds te werken aan de pedagogische basis van ons onderwijs ([programma Student](#)) en aan onderwijsontwikkeling ([programma Onderwijs](#)). Anderzijds werken we aan een innovatief en wendbaar Deltion ([programma Innovatieve Omgeving](#)).

We gaan daarmee terug naar de kern, met blijvende aandacht voor innovatie en wendbaarheid. De eerste twee programma's zijn meer inhoudelijk en richtinggevend. Kansengelijkheid en inclusiviteit zijn een rode draad daarin. Het derde programma gaat meer over manieren van werken en ons innovatief vermogen. Daarmee versterken de programma's elkaar, maar overlappen ze soms ook.

In 2025 begonnen we niet alleen inhoudelijk écht met de programma's, maar ook met een andere manier van samenwerken. Daarbij lopen inhoudelijke thema's, doelstellingen en initiatieven dwars door onze lijnorganisatie heen. Dat is pionieren. Het vraagt om dialoog en doorzettingsvermogen.

We zetten in 2025 grote stappen. Collega's weten de programma's te vinden, projectleiders stimuleerden meer gezamenlijke verantwoordelijkheid voor initiatieven of ontwikkelingen. Er ontstaan Deltionbreed nieuwe samenwerkingen en ruimte om samen uit te proberen. Tegelijkertijd: al onze huidige processen, aanpakken en praktijken zijn ingericht op onze bestaande lijnorganisatie. We zoeken daardoor continu naar zinvolle manieren om hier goed op aan te sluiten.

3.1.1 Programma Student

In het programma Student werken we aan het versterken van de pedagogiek binnen Deltion. Dat doen we langs drie lijnen:

1. Pedagogische praktijk: waarin we werken aan een stevigere pedagogische praktijk in ons onderwijs.
2. Pedagogische onderwijsomgeving: waarin we werken aan een onderwijsomgeving die beter aansluit bij onze pedagogische praktijk en opdracht.
3. Deltionidentiteit, maatschappelijke opdracht en cultuur: waarin we werken aan een sterkere identiteit, met een heldere visie op onze maatschappelijke opdracht en een denkkader dat helpt bij het maken van waardegedreven keuzes.

Ontwikkelingen in 2025 op deze lijnen

Pedagogische praktijk

Onze pedagogische opdracht vraagt om inhoudelijke richting. Waartoe leiden we onze studenten op? Hoe doen we dat? En hoe doen we dat goed samen?

In 2025 startten we met dialoogsessies, werksessies en interviews. We zochten een pedagogisch antwoord op (maatschappelijke) ontwikkelingen van deze tijd: wat is goed onderwijs in deze tijd? Het antwoord daarop legden we vast in vijf pedagogische principes:

1. Vorming is het fundament van ons onderwijs.
2. De pedagogische relatie vormt de basis voor ontwikkeling.
3. We nemen samen verantwoordelijkheid als professioneel collectief.
4. We normaliseren wat bij het leven hoort.
5. We bouwen aan een cultuur van hoge verwachtingen.

In de tweede helft van 2025 onderzochten vrijwel al onze managementteams (mt's), colleges en diensten wat de betekenis van die vijf principes binnen hun eigen context is. We ondersteunden teams bij het werken aan collectiviteit, aan het versterken van hun *collective teacher efficacy*. Het doorleven van deze principes en er consequent mee aan de slag gaan kost tijd en energie, maar levert ook in vrijwel alle teams energie op.

Daarnaast ondersteunen we docenten en teams laagdrempelig met een team van negen senior-docenten. Die kijken als pedagogisch-didactisch coach mee in lessen, denken mee als het lastig loopt met een groep of klas, en ondersteunen teams bij pedagogische vraagstukken.

Ook werken we aan passend professionaliseringsaanbod. In het leiderschapstraject is aandacht voor pedagogische professionaliteit.

Pedagogische onderwijsomgeving

Met vrijwel alle diensten voerden we verkennende gesprekken over pedagogiek en de richting die we inslaan. Daarin zetten we concreet in op een meer passende ondersteuning. Voorbeelden:

- Met ons Studenten SuccesCentrum (SSC) kijken we kritisch naar eerste- versus tweedelijns begeleiding.
- Met onze dienst Bedrijfsvoering versterken we de pedagogische rol van beveiligers en huismeesters.
- Met onze dienst Marketing & Communicatie beoordelen we de gevolgen voor onze werving en de taal naar studenten en ouders.
- Bij onze campusontwikkeling denken we na over de pedagogische implicaties van plannen.
- Met onze dienst Mens & Organisatie vertalen we de principes naar medewerkers.

Deltionidentiteit, maatschappelijke opdracht en cultuur

Het versterken van de pedagogiek in onze organisatie vraagt iets van ons allemaal. Pedagogische keuzes moeten verankerd zijn in ons doen en laten. Dat vraagt om voorbeeldgedrag en leiderschap. Hier hebben we expliciet aandacht voor. Binnen deze programmalijn werkten we in 2025 aan:

- Deltion Ontmoet - een format waarmee we laagdrempelig organiseren dat collega's bij elkaar een kijkje in de keuken nemen. De eerste ontmoetingen richtten zich op diensten en onderwijscollega's die bij elkaars werk meekijken.
- We begonnen een analyse van alle protocollen, huisregels en afspraken. Als basis voor de ontwikkeling van een aantal brede afspraken dat past bij Deltion.
- Met onze Deltion Academie werken we aan een stevige inhoudelijke invulling van het leiderschapstraject.

Vooruitblik op 2026

In 2026 bouwen we voornamelijk voort op 2025. Teams hebben tijd en doorzettingskracht nodig om écht stappen te zetten. Vanuit het programma Student blijven we daarop ondersteunen. Onze verdere plannen:

- Werken aan een pedagogische *toolbox* en methoden die teams ondersteunen bij het vervolg.
- Komen tot een sociale kaart, die inzichtelijk maakt welke ondersteuning er is voor docenten.
- Verder bouwen aan een stevig professionaliseringsaanbod.
- Beleid ontwikkelen dat aansluit bij onze integrale kijk op studentbegeleiding en scherpte aanbrengen in de eerste- en tweedelijns ondersteuning.
- Student in Beeld: met verschillende creatieve initiatieven de ideeën en belevingswereld van studenten laten zien.
- Typisch Deltion: waarin we de cultuur van Deltion zichtbaar maken.



3.1.2 Programma Onderwijs

In het programma Onderwijs werken we aan het ontwikkelen van *state of the art* onderwijs voor onze studenten, de maatschappij en het werkveld. Dan doen we langs drie lijnen:

1. **Ambitieuze leerklimaat:** waarin we werken aan een stimulerende en productieve leergemeenschap voor studenten en medewerkers.
2. **Wendbaar onderwijs:** waarin we werken aan onderwijs dat zich continu aanpast aan veranderende studenten, werkveld en maatschappelijke vraagstukken.
3. **Stevige basis:** waarin we werken aan het versterken van basisvaardigheden en burgerschapscompetenties van studenten.

In 2025 richtten we ons op het leggen van een stevig fundament. De focus lag op een heldere programmastructuur, het concretiseren van strategische doelen naar uitvoerbare acties en het versterken van de samenhang tussen onderwijs, diensten en ondersteunende programma's.

Ontwikkelingen in 2025 op deze lijnen

Ambitieuze leerklimaat

We formuleerden de inhoudelijke doelstellingen samen met onze diensten M&O en Onderwijs & Kwaliteit (O&K) en haalden organisatiebrede input op via een tweede programmatafel. We ontwikkelden het LeerLab als nieuwe voorziening die de basis is voor onderwijsontwikkeling, professionalisering en onderzoekend werken. We openden deze fysieke ruimte in februari 2026. In de professionaliseringslijn voor medewerkers verzorgden we ai-teamtrainingen. Ook bereidden we de uitgangspunten voor

digitale geletterdheid van personeel voor, in samenwerking met M&O en onze dienst Onderwijs- en Informatietechnologie (OIT). We hielden pilots in professionalisering van medewerkers rond (digitale) basisvaardigheden en gaven onze expertisegroep digitale vaardigheden verder vorm. Ook startten we met de ontwikkeling van ons expertisemodel, dat inzicht biedt in aanwezige expertise, samenwerking bevordert en het professionaliseringsaanbod versterkt.

Wendbaar onderwijs

In 2025 werkten we aan een meer adaptief en beter samenhangend onderwijssysteem. De doorontwikkeling van wendbaar onderwijs kreeg vorm in een aantal concrete resultaten, zoals de implementatie van Canvas als ondersteunend platform, en het opstellen van een procesbeschrijving voor lerend kwalificeren. Ook zetten we in op de herijking van onze onderwijsvisie: Deltions Kijk op Onderwijs. Die ontwikkelden we in een proces waarin collega's uit onderwijsteams, diensten, directies en programma's bijdroegen. Het resultaat is een gezamenlijke, geïntegreerde herijking van [onze onderwijsvisie](#), voortbouwend op wat in onze organisatie leeft en ontwikkeld is. We stellen deze in het voorjaar van 2026 vast, zodat onze teams zich ertoe kunnen verhouden in hun plannen.

Stevige basis

In deze lijn begonnen we in 2025 met de uitvoering van het Masterplan Basisvaardigheden. De eerste zichtbare resultaten zijn professionalisering voor mt's en onderwijsteams, en het onderzoek naar basisvaardigheden in niveau-2 opleidingen. Daarvan verwerkten we de eerste opbrengsten in teamacties. Landelijke ontwikkelingen, zoals het Masterplan Basisvaardigheden, ai-ontwikkelingen en kwaliteitsonderzoeken, benadrukten het belang van focus, borging en samenhang. Daarbij groeide ons besef dat prioritering noodzakelijk is om tempo en draagvlak te behouden.



Met onze expertisegroepen, met name rond digitale vaardigheden van studenten, droegen we bij aan een beter beeld van wat teams nodig hebben om flexibel en toekomstgericht onderwijs te bieden. De samenwerking tussen onderwijs, diensten en ondersteunende programma's werd intensiever, wat leidde tot betere verbindingen tussen onderwijsontwikkeling, digitalisering, kwaliteitsborging en professionalisering.

Vooruitblik op 2026

In 2026 verschuift de nadruk van fundament naar implementatie, integratie en borging. De drie programmalijnen moeten concreet zichtbaar worden in de praktijk van onderwijsteams en in het ondersteuningsaanbod van diensten. De focus ligt op wendbaarheid, kwaliteitsborging en het versterken van basisvaardigheden onder studenten en medewerkers.

3.1.3 Programma Innovatieve Omgeving

Het programma Innovatieve Omgeving heeft als doel een wendbare en lerende organisatie te realiseren. In 2025 scherpsten we dit programma verder aan om een stevig fundament voor de verdere uitvoering neer te zetten. Ook in dit programma werken we langs drie lijnen:

1. Vergroten van innovatief vermogen
2. Inrichten experimenteerruimte
3. Versterken van externe focus



In 2025 versterkten we de lerende en innovatieve cultuur binnen Deltion, waardoor het innovatief vermogen van de organisatie zichtbaarder en steviger is verankerd. Teams kregen ondersteuning bij het ontwikkelen van onderzoeks- en ontwerpvaardigheden, onder andere via gerichte scholing, intervisie en praktijkgerichte professionalisering.

Ontwikkelingen in 2025 op deze lijnen

Vergroten van innovatief vermogen

In 2025 realiseerden we een meer structurele aanpak voor kennisdeling via interne netwerken en bijeenkomsten. Dit draagt bij aan duurzame uitwisseling van inzichten en ervaringen. Het overlapt met onderzoekend werken, het LeerLab en practoraten. Concrete voorbeelden uit 2025 zijn de Week van de AI, de verkenning van verbinding met Baanbrekend, de gerichtere inzet van methodieken (Beyond Borders 2.0), en de introductie van passende veranderstrategieën ter ondersteuning van innovatietrajecten.

We vergrootten de bewustwording over innovatie binnen teams om innovatie bespreekbaar en richtinggevend te maken in de dagelijkse onderwijspraktijk. Dit draagt bij aan verdere versterking van de innovatieve cultuur en de profilering van Deltion als innovatieve partner. Ook werkten we met Hogeschool Utrecht aan verbeterde organisatie en borging van innovatienetwerken. Tot slot intensiverden we de afstemming tussen onze drie programma's verder met heldere rollen en verbindingen.

Inrichten experimenteerruimte

In 2025 realiseerden we de eerste concrete ai- en *boundary crossing*-experimenten voor studenten. Daarin deden we ervaring op met nieuwe toepassingen en samenwerkingsvormen, en legden we een stevige basis voor verdere verbreding binnen onze organisatie.

Verder werkten we aan de duurzame implementatie van nieuwe werkwijzen, zoals DIMO (Dynamisch Innovatiemanagement in Onderwijsinnovatie), Changelabs en plg's (professionele leergemeenschappen). Hiermee experimenteerden we met nieuwe methodieken, waardoor het handelingsrepertoire van teams werd verbreed en verdiept.

Met interne begeleiding en een eerste ontwikkellijn voor innovatiebegeleiding investeerden we in competenties die nodig zijn om innovatietrajecten professioneel en toekomstbestendig te begeleiden. Daarnaast boden we ondersteuning aan nieuwe innovatieve samenwerkingen en initiatieven binnen Deltion.

Versterken van externe focus

In 2025 gingen we nieuwe samenwerkingen met regionale partners aan, en versterkten we bestaande. Dit draagt bij aan de sterke verbinding tussen onderwijs, arbeidsmarkt en maatschappelijke opgaven. Onder meer door deling van kennis en expertise, maar ook door duurzame partnerschappen die de innovatiekracht van Deltion en onze regio versterken.

In dit kader nam Deltion positie in binnen de Economic Board Regio Zwolle, met een rol in de regionale kennis- en innovatie-infrastructuur. We verdiepten er onze [samenwerking](#) met onder meer Waterschap Vechtstromen en Futuretech Salland. Die trajecten dragen bij aan praktijkgerichte innovatie en betekenisvolle leer- en ontwikkelomgevingen voor studenten en werkveld.

Vooruitblik op 2026

In 2026 ligt in de eerste helft van het jaar de focus op het verstevigen van het fundament van dit programma. Ook maken we resultaten zichtbaarder met het identificeren, ondersteunen, inrichten, versterken en begeleiden van innovatieve praktijken. In 2026 werken we verder toe naar meer teams die een innovatieve werkwijze verankeren in hun onderwijsontwerp en doorontwikkeling.



3.2 Kwaliteitsagenda

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) keurde in april 2024 onze Kwaliteitsagenda 2024-2027 goed. Met deze agenda geven we uitvoering aan de *Regeling kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027*. Daarin staan drie prioriteiten:

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

Onze [kwaliteitsagenda](#) sluit naadloos aan op onze strategische koers en gaat bij veel doelstellingen verder op de lijn die we al jaren geleden inzetten. We voeren die op twee manieren uit:

1. Al onze colleges en diensten maakten een doorvertaling voor hun organisatieonderdeel
2. We startten [drie Deltionbrede programma's](#)

Deze paragraaf behandelt de ontwikkelingen in 2025 op drie speerpunten per doelstelling uit onze kwaliteitsagenda. Ook beschrijven we hoe we onze interne en externe belanghebbenden betrokken. Omdat we in 2024 van start gingen, is nog niet algemeen geëvalueerd. Waar mogelijk en relevant beschrijven we op het niveau van individuele doelstellingen op welke wijze dat al wel gebeurde. En of op basis daarvan bijstelling nodig was. Ook gaan we in op de manier waarop we vanaf 2025 de evaluatie organiseren.

Tijdens het maken van dit jaarverslag waren actuele data beperkt beschikbaar bij de indicatoren op basis waarvan we onze kwantitatieve doelen bepaalden. Daarom rapporteren we in dit jaarverslag met name kwalitatief. Daar waar mogelijk en relevant reflecteren wij op de indicatoren.

3.2.1 Voortgang op prioriteit 1: Bevorderen van kansengelijkheid

Kansengelijkheid is een complex vraagstuk, niet te verwarren met het streven naar gelijke uitkomsten. Niet iedereen kan alles worden, want iedereen heeft andere capaciteiten. Het betekent volgens ons ook niet dat iedereen precies hetzelfde behandeld wordt. Want écht gelijke kansen vragen soms om ongelijke behandeling. Een jongere met een stressvolle thuissituatie heeft voor gelijke kansen misschien nét wat meer begeleiding en ondersteuning nodig, bijvoorbeeld. Kansengelijkheid draait erom dat iedereen de kans krijgt haar of zijn talenten en capaciteiten te ontdekken en ontplooien.

Wij zien twee kanten van dit vraagstuk. Enerzijds is er een groep studenten die het lastig heeft, zich niet thuis voelt of dreigt uit te vallen. Een groep jongeren die mogelijk een meer kwetsbare achtergrond heeft dan gemiddeld. Opvang, ondersteuning en extra inzet voor deze groep moeten op orde zijn. Anderzijds geloven we dat écht goed onderwijs begint in de klas, in de relatie tussen student en docent, en tussen studenten onderling. Gelijke kansen creëren betekent voor ons dan ook écht investeren in de basis, in het fundament van ons onderwijs.

Een preventieve aanpak dus, vanuit een heldere pedagogische visie. Met een sociaal veilig klimaat (met ruimte voor verschillen), een sterk ontwikkelde begeleidingsstructuur en een cultuur waarin ontmoeting en ontwikkeling centraal staan. Zo werken we ook aan mentale gezondheid en weerbaarheid van studenten. Door te investeren in deze voorkant, in de basis van goed onderwijs, denken we de grootste bijdrage te leveren aan kansengelijkheid.

Doelstelling 1.1: Gelijkwaardige behandeling van studenten

Wij willen samen met onze partners voor nadrukkelijk álle studenten in 2027 dé onderwijsstad in de regio zijn. Wij laten daarbij het onderscheid tussen mbo en hbo zoveel mogelijk los en streven naar gelijkwaardige behandeling. Dit concretiseerden we verder in drie beoogde resultaten voor 2027. Daarvan beschrijven we hier de ontwikkelingen in 2025.

De Bruisweek (introductieperiode) is meer toegankelijk voor mbo-studenten

In 2025 organiseerden wij samen met [onze mbo- en hbo-onderwijspartners in Zwolle](#) en Buro Ruis het Bruisfestival in Park de Wezenlanden. Dat is de afsluiting van de Bruisweek voor álle studenten: mbo en hbo. Deze opzet ontwikkelen we door in 2026.

Alle studenten (mbo en hbo) hebben toegang tot de studentencafés

Dit onderdeel is afgerond in 2024.

Samenwerking tussen studentenverenigingen en de gemeente is uitgebreid naar alle vertegenwoordigers van het mbo en hbo

In 2025 legden we contact met één van de grote algemenere studentenverenigingen in Zwolle: S.V. Oikos Nomos. Daarmee zetten we een eerste stap in een samenwerking ten behoeve van de emancipatie van mbo-studenten binnen deze vereniging. We startten ook het gesprek met het Studenten Overleg Orgaan Zwolle (de federatie van Zwolse studentenverenigingen) op. We verwachten in schooljaar 2026-2027 de eerste resultaten.



Doelstelling 1.2: Studentenwelzijn, veiligheid en inclusiviteit

Ook in onze regio zien we in toenemende mate grootstedelijke problematiek zoals ondermijning en criminaliteit. Goed onderwijs begint met een veilige omgeving. Studenten die zich veilig voelen, zijn beter in staat te leren. Thema's als welzijn en sociale veiligheid zijn het fundament onder ons onderwijs. Dit concretiseerden we verder in drie beoogde resultaten voor 2027. Daarvan beschrijven we hier de ontwikkelingen in 2025.

Aandacht voor het welzijn van studenten, zowel preventief als specifieke aandacht voor ondersteuning van de groep studenten die extra ondersteuning nodig heeft, in nauwe samenwerking met zorgpartners en gemeente(n)

In 2025 bouwden we voort op onze integrale visie op vitaliteit uit 2024. Hierbij vormt het basisdocument *Samenwerken aan een vitaal Deltion* het uitgangspunt. Deze aanpak kent drie samenhangende lijnen: vitale teams en medewerkers, vitaliteit in onderwijs en de vitale campus. Binnen het kernteam vitaliteit zijn SportEC, onze Social Hub, het [programma Student](#) en ons SSC vertegenwoordigd voor de lijn *Vitaliteit in het onderwijs*. Daarin werkten we aan het aanscherpen van onze visie en het concretiseren van doelen.

In het onderwijs kregen verschillende thema's in 2025 aandacht, waaronder de verdere ontwikkeling van beroepsvitaliteit in de kwalificatiedossiers, de positionering van vitaliteit binnen het vak burgerschap en de versterking van sociale vitaliteit, via bijvoorbeeld de Social Hub. Daarnaast sloten activiteiten binnen het [programma Student](#) aan op deze lijn, waarmee vitaliteit explicieter verweven werd met het pedagogisch-didactisch handelen en de ondersteuning voor studenten.

De Social Hub

De Social Hub is een Deltionbreed initiatief dat bijdraagt aan onze socialisatieopdracht van het onderwijs én aan



studentenwelzijn. Het is een fysieke ontmoetingsplek met een activiteiten aanbod. Daarmee stimuleert de Social Hub het gevoel dat je ergens bij hoort, ook als je die aansluiting (even) niet binnen je onderwijssetting vindt. In de Social Hub nodigen we studenten uit om informeel te leren, te ontdekken en zich verder te vormen.

In 2025 ontwikkelde de Social Hub zich verder als een laag-drempelige, verbindende plek voor studentwelzijn. De Hub trok een bredere en meer diverse groep studenten. De samenwerking met opleidingen en diensten werd verder verstevigd, onder meer met Educatie, de opleidingen Inburgering, Beveiliging, en Body, Beauty & Care. Dat gebeurde voor gezamenlijke activiteiten en voor het delen van expertise rond socialisatie. De introductieweken werden doorontwikkeld. Daarbij deden ruim vijfduizend studenten en docenten informele inzichten op over groepsvorming en socialisatie. Met een stabiel aanbod en herkenbare activiteiten zoals Pop-up West, het dagelijkse ontbijt, Closet Swap en de Social Giftkast kreeg de Hub een voorspelbare positie in het dagelijks

leven van studenten. Ook de start van nieuwe initiatieven, zoals een SBB-erkend leerbedrijf en de samenwerking met de opleiding Mode, droeg bij aan een versterking van taalontwikkeling, veerkracht en onderlinge verbinding tussen onze studenten.

Het Deltion JongerenTeam (DJT)

In 2025 bleef het Deltion JongerenTeam (DJT) een belangrijke schakel in de ondersteuning van studenten met niet-schoolse problemen, zodat docenten zich konden richten op pedagogische basiszorg en schoolse ontwikkeling. In 2025 begeleidde het DJT studenten met name op het gebied van huiselijke relaties, stage en werk, en geestelijke gezondheid. Ook voerden we met de gemeente Zwolle overleg over de toekomst van het DJT. Dit leidde tot:

- borging van het DJT tot en met zomer 2026;
- voortzetting van gesprekken over financiering en inzet van het DJT vanaf 2026 als onderdeel van het regionale programma *Van school naar duurzaam werk*. Deze besluitvorming is met één jaar verschoven vanwege het uitstel van de onderliggende wetgeving.

In 2025 werkten we daarnaast aan de doorontwikkeling van de positionering van het DJT binnen colleges. Hiermee zetten we in op het verstevigen van het fundament van het collegeteam en het verder versterken van de samenwerking tussen de eerste- en tweedelijns ondersteuning, in lijn met ons [programma Student](#).

Tot slot startten we met de doorontwikkeling van het groeps-gerichte aanbod van DJT. Hierbij werken we samen met regionale partners, zoals gemeenten, andere mbo-instellingen, De Kern en het jongerenwerk. Vanuit de overtuiging dat groepsgericht werken bijdraagt aan verbinding, normalisering en veerkracht, kijken we bewust Deltionoverstijgend. Zo bouwen we aan een rijker en toegankelijker regionaal aanbod voor jongeren.

Het continu verbeteren van de sociale veiligheid in de klas, op de campus én daarbuiten; in samenwerking met partners uit de regio

In 2025 rondde Deltion de onderzoeks- en ontwerpfasen af voor de aanpak van risicogedrag. We formuleerden een organisatiebreed plan van aanpak voor zorgwekkend risicogedrag op school. De focus lag op het versterken van signalering met de methodiek Indicator, het creëren van helderheid in de klas via een uniform sanctieprotocol en een duidelijk alarmerings- en opschalingsmodel. Daarnaast werkten we aan een integrale partnersamenwerking door de inrichting van de Aanpak Voorkoming Escalatie (AVE). Ook zetten we in op betere communicatie over sociale veiligheid via onder meer ons online portaal. En we begonnen met een andere inzet van beveiligers: van incidentgericht naar meer pedagogische inzet. Dit vormt de basis voor de implementatie van ons nieuwe veiligheidsbeleid in 2026.

Pedagogiek en de pedagogische professionaliteit van onze medewerkers, omdat dit de basis vormt voor ons onderwijs, voor veiligheid en welzijn

In onze [strategie](#) en kwaliteitsagenda kiezen we om een versnipperde, individuele, therapeutiserende benadering van studenten los te laten. We zetten sterk in op het structureel versterken van onze pedagogische professionaliteit. We bevorderen welzijn met ruimte om binnen alle lagen van onze organisatie de pedagogische professionaliteit te versterken. We geloven in het versterken van veerkracht van jongeren, we normaliseren wat bij het leven hoort, bieden weerstand op de juiste momenten en bouwen aan een cultuur van hoge verwachtingen.

Ons onderwijs is daarmee in zichzelf een belangrijk antwoord in het welzijnsvraagstuk. Onderwijs biedt jongeren steun, structuur, succeservaringen, zingeving en een omgeving waar ze ertoe doen. In de *Verkenning welzijn en onderwijs* onderschrijft de Onderwijsraad deze manier van aanpak.

Naast de extra inzet vanuit het [programma Student](#) liep ook een aantal bestaande initiatieven door dat bijdraagt aan een gezonde voedingsbodem en preventieve inzet op welzijn. Denk aan de Social Hub, het verplichte programma Vitaal Burgerschap (voor alle eerstejaars BOL-studenten), de Gezonde School en Welbevinden op School.

Doelstelling 1.3: Voorkómen vsv, versterken begeleiding student in onderwijs en naar werk

De relatie tussen student en docent is een voorwaarde voor leren. Daarmee is studentbegeleiding en pedagogiek binnen het onderwijs een belangrijk aandachtspunt, op alle niveaus. Dit concretiseerden we in drie beoogde resultaten voor 2027. Daarvan beschrijven we hier de ontwikkelingen in 2025.

Extra aandacht voor studentbegeleiding (en pedagogiek). Dit draagt bij aan studentsucces en we leveren daarmee een preventieve bijdrage

Gelijke kansen creëren betekent voor ons écht investeren in de basis, het fundament van ons onderwijs. Door het versterken van het pedagogisch klimaat verwachten we een bijdrage te leveren aan het terugdringen van voortijdige uitval.

In 2020 dienden we met Landstede MBO een gezamenlijke RIF-aanvraag in voor het project Start.Route. Dit richtte zich op het versterken van de ketensamenwerking en het verbeteren van de aansluiting tussen entreeonderwijs en arbeidsmarkt in de regio Zwolle. Met vernieuwende aanpakken, zoals een gezamenlijke intake, hybride maatwerktrajecten, extra begeleiding op de werkvloer en doorleer- en doorwerkcoaching, begeleidten we veel entrestudenten succesvol naar werk of een vervolgopleiding. Start.Route liet zien dat intensieve samenwerking tussen onderwijs, overheid en bedrijfsleven essentieel is om jongeren en (jong) volwassenen in een kwetsbare positie perspectief te bieden. Het werd in 2024 afgerond.

Voor de komende jaren vragen we een RIF-oprichter aan. Ondanks de behaalde resultaten blijft de uitval binnen entreeopleidingen hoog, terwijl de vraag naar medewerkers op niveau 1 en 2 groeit. Ook bij overstapmomenten is de uitval aanzienlijk: ruim 30% van de jongeren met een entree- of niveau-2 diploma in de regio heeft een jaar na uitstroom nog geen baan. Met de oprichter willen we met 32 partners (onderwijs, overheid, bedrijfsleven) de succesvolle elementen van Start.Route verdiepen en verbreden om deze uitdaging structureel aan te pakken.



Voorkómen van vsv door extra begeleiding en ondersteuning

Wij willen het aantal voortijdige schoolverlaters zo veel mogelijk beperken. Wij meten onze voortgang en prestatie aan de hand van de landelijk vastgestelde normen. Ons doel is om landelijke vsv-streefcijfers te behalen in 2027. Tabel 3.1 laat zien dat onze vsv-percentages op alle niveaus een dalende trend laten zien ten opzichte van het schooljaar 2023-2024. Op de vavo zien we een lichte toename van het percentage. Op landelijk niveau dalen de vsv-percentages bij alle niveaus. Daarbij valt Deltion op niveau 1 en op niveau 2 onder het landelijk gemiddelde en onder de vsv-norm. Op niveau 3 scoort Deltion onder het landelijk gemiddelde, maar boven de norm. Voor niveau 4 geldt dat Deltion hoger scoort dan het landelijk gemiddelde en de norm.

In tabel 3.2 zijn de vsv-data uitgesplitst naar BOL en BBL. Daarin is af te lezen dat de percentages op niveau 1, 3 en 4 zowel in BOL als BBL een dalende trend laten zien. Bij niveau 2 is sprake van een dalende trend bij BOL. De percentages bij BBL op niveau 2 zijn iets gestegen. Binnen BOL niveau 1 en niveau 2 scoren we volgens de doelstelling voor 2027, voor BBL geldt dat op niveau 3.

Regionale vsv-aanpak

Door de vertraging van de wet *Van school naar duurzaam werk* liep het regionale vsv-programma 2020-2024 tot 1 januari 2026. Daarbij werden de lopende projecten grotendeels voortgezet. We zetten met name in op de warme overstap, die verbreed is naar alle overstapmomenten (v(s)o-mbo, pro/vso/mbo-arbeidsmarkt). Ook namen we in 2025 het platform MijnOverstap in gebruik. Als contactschool in de regio IJssel-Vecht werkten we in 2025 met de voorbereiding van een nieuw regionaal programma, samen met het Doorstroompunt IJssel-Vecht en de Arbeidsmarktregio Zwolle. Begin 2026 beoordeelt het ministerie van OCW dit programma.

	2022-2023			2023-2024			2024-2025 (voorlopige cijfers)		
Niveau	vsv % Deltion	vsv % landelijk	vsv % norm	vsv % Deltion	vsv % landelijk	vsv % norm	vsv % Deltion	vsv % landelijk	vsv % norm
1	28,29	24,22	22,40	24,88	22,74	22,20	18,18	22,35	22,00
2	9,84	11,36	9,45	9,08	10,74	9,33	8,22	9,99	9,20
3	5,40	5,39	3,80	6,04	5,15	3,70	4,60	4,65	3,60
4	5,00	4,53	3,17	4,26	4,11	3,08	4,20	3,85	3,00
vavo	13,49	11,55	n.v.t.	10,07	9,59	n.v.t.	10,16	8,49	n.v.t.

Tabel 3.1 Voortijdig schoolverlaten 2022-2025

	Niveau 1				Niveau 2				Niveau 3				Niveau 4			
	2022-2023	2023-2024	2024-2025 ¹	2026-2027	2022-2023	2023-2024	2024-2025 ¹	2026-2027	2022-2023	2023-2024	2024-2025 ¹	2026-2027	2022-2023	2023-2024	2024-2025 ¹	2026-2027
BOL	28,23%	19,51%	15,82%	22,0%	10,32%	9,28%	7,56%	8,0%	6,06%	7,39%	5,51%	4,5%	4,76%	4,06%	4,08%	3,8%
BBL	28,57%	43,59%	29,03%	21,8%	9,05%	8,80%	8,90%	8,0%	4,35%	4,34%	3,71%	4,5%	7,13%	6,98%	5,71%	3,7%
Tot.	28,29%	24,88%	18,18%	24,0%	9,84%	9,08%	8,22%	8,0%	5,40%	6,04%	4,60%	4,5%	5,00%	4,26%	4,20%	5,1%
				Doelstelling 2027				Doelstelling 2027				Doelstelling 2027				Doelstelling 2027

Legenda kleuren:



Dalende score t.o.v. vorige schooljaar



Dalende score t.o.v. vorige schooljaar en doelstelling 2027 behaald



Stijgende score t.o.v. vorig schooljaar

Tabel 3.2 Vsv-percentages 2022-2025 uitgesplitst naar BOL en BBL

1) Voorlopige vsv-cijfers



Na Je Studie

De invoering van de wet *Van school naar duurzaam werk* op 1 januari 2026 geeft het mbo een wettelijke taak in de begeleiding van studenten (in een kwetsbare positie) met een diploma naar duurzaam werk. De afgelopen jaren ontwikkelde het team Na Je Studie (NJS) van Deltion deze taak al met steun van de subsidieregeling *Nazorg mbo 2022-2024 en 2024-2026*. We zetten NJS al tijdens de opleiding in bij aanvullende loopbaanbegeleiding in de overstap naar de arbeidsmarkt, in afstemming met onze opleidingsmanagers BOL niveau 2. De basis hiervan ligt in de begeleiding vanuit onderwijsteams. NJS sluit aan waar dat nodig is. Na diplomering neemt NJS indien nodig de begeleiding over en werkt daarbij samen met ketenpartners, zoals gemeenten.

In 2025 kregen 359 studenten begeleiding van NJS. We lichtten studenten en loopbaanontwikkelaarbegeleiders (lob'ers) voor met klassikale voorlichtingen, pleinweken, belacties en flyers bij diplomeringen. We zetten in op het verder versterken van de samenwerking en afstemming met collega's van Passend Onderwijzen en loopbaanontwikkeling en -begeleiding. Ook werkt NJS samen met het DJT en Deltions Financieel Spreekuur.

Komend jaar verwachten we borging van de uitvoering van de nieuwe wet, inclusief de ketensamenwerking. We maken in 2026 verdere afspraken over de verdeling van eerste- en tweedelijns begeleiding. In overleg met onze dienst OIT werken we aan de digitale ondersteuning.

Deltionbegeleiders

De Deltionbegeleiders ondersteunen jongeren die langere tijd geen onderwijs volgden of door belastende omstandigheden nog niet klaar zijn voor een reguliere overstap naar het mbo. In het schooljaar 2024-2025 doorliepen 131 jongeren een traject bij hen. Samen onderzoeken we in zo'n traject of een mbo-opleiding haalbaar is.

Van deze groep begon 39% met een opleiding bij Deltion. Wanneer nodig kunnen Deltionbegeleiders ook tijdens de opleiding maatwerkbegeleiding bieden. Voor jongeren die niet starten op het mbo, zetten we een ander traject in via doorstroomcoaches van gemeenten in de regio.

We onderzoeken de overlap van deze doelgroep met jongeren die een intake passend onderwijs krijgen via ons SSC. In beide trajecten stellen we ons twee hoofdvragen:

1. Welke begeleiding kan vanuit de eerste lijn (onderwijs)?
2. Bij welke studenten is expertise en begeleiding vanuit de tweede lijn (SSC) nodig?

Daarnaast onderzoeken we voor welke jongeren de intake SSC-begeleiding nodig blijft en of daarbij de werkwijze van de Deltionbegeleiders als standaardaanpak inzetbaar is.

Taalklas

In 2025 bood onze Taalklas opnieuw intensieve taalondersteuning aan NT2-studenten. Dat deden we met een traject van maximaal een jaar, waarin studenten in drie ochtenden per week negen uur per week extra Nederlands volgden op 1F- en 2F-niveau. Naast dit aanvullende onderwijs ondersteunde de Taalklas studenten en docenten, zodat taalvaardigheid in opleidingen direct verbonden werd aan het beroepsgerichte leerproces. We ontwikkelden het onderwijsaanbod verder, maar deelname bleek voor sommige opleidingen lastig te organiseren en het vrijwillige karakter leidde bij een deel van de studenten tot uitval. In 2025 zetten we daarom in op sterkere samenwerking met opleidingen. De vraag naar ondersteuning nam toe, wat aanleiding vormt om in 2026 verder uit te bouwen. Zo krijgen ook NT2-studenten die niet in aanmerking komen voor het taalklastraject ondersteuning binnen de context van de eigen opleiding.

Het doorontwikkelen van een passend aanbod voor studenten die niet op hun plek zitten en/of dreigen uit te vallen. Met expliciet aandacht voor de niveau-2 doelgroep

In 2025 werkte Deltion verder aan een passend en sluitend aanbod voor studenten die niet goed op hun plek zitten of risico lopen op uitval, met speciale aandacht voor de niveau-2 doelgroep. Het Oriëntatiejaar startte met twee klassen, waarvan ongeveer de helft van de studenten succesvol doorstroomde naar een Deltion-opleiding. Daarnaast ontwikkelden we een nieuwe route voor jongeren die al langere tijd thuiszitten, met twee startmomenten per jaar. Deltion Doet bood in toenemende mate begeleiding aan studenten die moeite hebben hun stage- of leerplek vast te houden. Daarnaast startte een pilot met een externe partner, gericht op begeleiding naar werk.

Doelstelling 1.4: Soepele verwante doorstroom vmbo-mbo-hbo

Wij blijven ons de komende jaren nadrukkelijk inzetten voor de positionering van het mbo in de beroepskolom. Daartoe versterken we onze bestaande samenwerkingen met het [vo](#) en [hbo](#). Onze focus ligt daarbij op de regionale tekortsectoren, zonder daarbij de breedte van de sectoren waar wij voor opleiden uit het oog te verliezen. Dit concretiseerden we verder in drie beoogde resultaten voor 2027. Daarvan beschrijven we hier de ontwikkelingen in 2025.

Het verstevigen van de samenwerkingen in tekortsectoren. Voortbouwend op de samenwerkingen die reeds lopen en de nieuwe regeling doorstroom

In 2025 borgden we de doorstroom en doorlopende leerlijnen in tekortsectoren verder binnen onze colleges, onder meer via Sterk Techniek Onderwijs (STO) en de nieuwe [VABOK-projecten](#). Daarnaast houdt Deltion diverse kennismakings- en wervingsactiviteiten voor het vo. In de [Zw8lse](#) is aandacht voor de doorstroom van het mbo naar het hbo.

Binnen dit netwerk stemmen we het aanbod van doorstroom-keuzedelen tussen mbo-scholen af. De doorstroomkeuzedelen bij Deltion zijn toegankelijk voor andere scholen uit de [Zw4lse](#). Daarnaast besteedden we aandacht aan de online Xerte-module *Ontdek het hbo* via het [programma Onderwijs](#).

In 2025 gaven we de eerste invulling aan de toegekende VABOK-subsidie bij onze colleges Sport, Opvoeding & Maatschappij (SO&M) en Welzijn & Gezondheid (W&G). Samen met vier vo-scholen en twee hbo-instellingen ontwikkelden we zeven projectinitiatieven.

Het versterken van de propositie van mbo-opleidingen. Enerzijds ten opzichte van het hbo: waar niveau-4 opleidingen een goed perspectief bieden, is doorstroom naar het hbo niet per se beter. Anderzijds door een aantrekkelijk alternatief te bieden voor de havo

In 2025 versterkten we de samenwerking met het vavo door het aanbieden van havo-[keuzedelen](#) binnen BOL niveau-4 opleidingen. Hiermee ondersteunen we mbo-studenten in hun startpositie voor het hbo. We onderzoeken verder of de succesvolle havo-route binnen onze opleiding Mechatronica breder toepasbaar is. Ook volgden dertig mbo-studenten één of meerdere havo-vakken via het vavo, als voorbereiding op hun vervolgstudie. Binnen het vavo differentieerden we begeleidingsvormen verder, onder andere via inzet van coaches, een schoolconsulent, een jeugdpsycholoog en een orthopedagoog. We signaleren een groeiende groep hoogbegaafde leerlingen, waarvoor we een speciale *peer group* inrichtten. Daarnaast zette het vavo de scholing in studievaardigheden voort met de landelijke leergang *Studeren met succes*, en werd in de vaksecties gewerkt aan uitwisseling van effectieve leerstrategieën door intervisie.

Een betere doorstroom van vo-mbo-hbo-wo, zoals verankerd in de Regionale Ambitieplannen (Zw8lse-agenda). Onder andere door het inzetten op de regionale AD-campagne voor bekendheid en werving

In 2025 stond de doorstroom mbo-hbo doorlopend op de agenda van de [Zw8lse](#). We brachten met een notitie de aansluiting in kaart, gebruikmakend van gegevens van de instellingen en uit onderzoek in Noord-Nederland. Die wordt in 2026 afgerond. Daarnaast verwoordden we in onze ambitie welke stappen de regio wil zetten om de doorstroom te versterken.

Doelstelling 1.5: Verminderen van laaggeletterdheid

Binnen Deltion zien we een tweeledige opdracht over de inzet op laaggeletterdheid. Enerzijds zijn we de regionale onderwijs-partner met een taalaanbod voor inburgeraars, WEB-trajecten en bedrijven (maatwerk). En we ondersteunen bij de doorstroom van inburgeraars naar een beroep. Dit aanbod is continu in ontwikkeling.

Anderzijds is het een vraagstuk onder onze mbo-studenten. We zetten de afgelopen jaren al in op de ontwikkeling van ondersteunend aanbod op taal. De grootste uitdaging is vooralsnog het vroegtijdig herkennen van laaggeletterdheid en de impact daarvan op studenten. Deltion is actief betrokken bij de problematiek rond laaggeletterdheid, bij zowel de NT1- als NT2-doelgroep. Dit concretiseerden we verder in twee beoogde resultaten voor 2027. Daarvan beschrijven we hier de ontwikkelingen in 2025.

Het (door)ontwikkelen en uitvoeren van een breed palet aan onderwijsaanbod rond taal en laaggeletterdheid voor inburgeraars, gemeenten (WEB-trajecten) en bedrijven (maatwerktrajecten)

De [Taalklas](#) biedt een tijdelijke plek voor studenten die hun opleiding nog niet succesvol kunnen volgen. In 2025 dienden we met regionale partners ook een subsidieaanvraag voor het LLO-collectief in. Dit collectief richt zich op het versterken van basis- en vakvaardigheden voor mensen die extra ondersteuning nodig hebben. De subsidie werd niet toegekend.

Het ontwikkelen van beleid en een preventieve aanpak op laaggeletterdheid, gericht op onze mbo-studenten die vastlopen of dreigen vast te lopen op taal

In 2025 werkten we verder aan beleid en een preventieve aanpak rond laaggeletterdheid, gericht op studenten die vastlopen of dreigen vast te lopen op taal. Het [Masterplan Basisvaardigheden](#) werd vastgesteld en uitgevoerd.

Laaggeletterdheid namen we op in het plan van aanpak van onze expertisegroep Nederlands. Het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ECBO) voerde het onderzoek naar bewustwording van basisvaardigheden uit. Dat verschaftte inzicht in hoe docenten en opleidingsmanagers basisvaardigheden van studenten kunnen versterken. Diverse colleges volgden de bewustwordingsworkshop basisvaardigheden, waarin ook laaggeletterdheid aan bod kwam. Daarnaast inventariseerde en evalueerde de expertisegroep, samen met de projectgroep basisvaardigheden, bestaande vormen van taalondersteuning (zoals JDA, Taalklas en Taalmaatjes). Het doel: vaststellen in hoeverre het huidige aanbod toereikend is en welke studentgroepen we nog onvoldoende bereiken.



3.2.2 Voortgang op prioriteit 2: Versterken van de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

Deltion is er voor iedereen die zich wil ontwikkelen, met diploma-trajecten en een volledig aanbod op het gebied van bij-, na- en omscholing. We hebben een sterke positie in de regio, waar we samenwerken met onze belanghebbenden, zoals gemeenten, andere onderwijsinstellingen en het UWV. Op die manier borgen we de aansluiting op de regionale maatschappelijke vraagstukken.

Hoewel de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt één van de sterke punten is van het Nederlandse mbo-onderwijs en onze regio, stelt het ons ook voor een aantal dilemma's. Voorbereiding

op de arbeidsmarkt is namelijk niet onze enige taak. We hebben ook een bredere vormende taak én bereiden studenten voor op doorstroom naar een vervolgonderwijs. We leggen een brede generieke basis. Dit schuurt soms met het aansluitingsvraagstuk. Bijvoorbeeld bij studenten die zichzelf goed ontwikkelen in een sector waar weinig werkgelegenheid is, of juist studenten die zo snel mogelijk aan het werk gaan (en minimaal geschoold worden) in sectoren waar veel werk is.

Ons uitgangspunt is in eerste instantie dat we aansluiten bij interesses, talenten en capaciteiten van studenten. Studenten kiezen zelf welke richting ze op willen. We zetten vervolgens binnen al onze opleidingen op loopbaanontwikkeling en -begeleiding (lob) in. Daarmee reiken we studenten competenties aan die bijdragen aan hun weerbaarheid en wendbaarheid op de arbeidsmarkt. En hoewel studenten alles mogen kiezen, blijven we kritisch op het perspectief en de doelmatigheid van onze opleidingen.

Doelstelling 2.1: Weloverwogen keuze voor een kansrijk en passend beroep

Wij spannen ons in om ons opleidingsportfolio actueel en passend te houden bij de (regionale) arbeidsmarkt. We zorgen voor de juiste voorlichting en begeleiding van studenten, zodat zij een weloverwogen keuze maken voor een beroep dat past bij hun talenten en kwaliteiten. Tegelijkertijd informeren wij hen over perspectieven op de arbeidsmarkt. Daarbij leggen we een accent op de opleidingen die nodig zijn voor de maatschappelijke opgaven. Dit concretiseerden we verder in vijf beoogde resultaten voor 2027. Daarvan beschrijven we hier de ontwikkelingen in 2025.

Aandacht voor de opleidingen die nodig zijn voor de maatschappelijke opgaven in onze regio

In de tekortsectoren werkten we ook in 2025 samen met werkgevers. Bijvoorbeeld met het initiatief *Meelopen in de zorg*, maar ook door partners uit de bouw die tijdens open dagen zelf voorlichting verzorgden. Daarnaast leggen we ook in onze externe activiteiten de focus op de maatschappelijke opgave, onder andere bij LUX038 en de Makersfabriek.

We zijn deel van het Logistieke Netwerk van de Regio Zwolle en versterken onze techniekopleidingen door samenwerking met het voortgezet onderwijs binnen Sterk Techniek Onderwijs (STO). Ook in de bouw- en technieksector trekken we samen op, onder andere via Vrienden van de Bouw, BiltIn, Circulair Centrum Nederland, Stichting Pioneering en Perron038. Hiermee versterken we de samenwerking en aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

Het steviger verankeren van loopbaanontwikkeling en -begeleiding (lob) in de breedte van het onderwijsprogramma en passend bij onze integrale visie op studentbegeleiding

In 2025 werkten we aan beleid dat past bij de [pedagogische principes](#) en een integrale benadering van studentbegeleiding.



Lob heeft daarbinnen een blijvende belangrijke plek. Daarmee kijken we integraal wat past bij doelgroepen en opleidingen. In 2026 krijgt dit beleid verder vorm.

Het verder ontwikkelen van ons portfoliobeleid met een bijpassende cyclus: elke twee jaar houden we ons volledige opleidingsportfolio daarmee tegen het licht

Tweejaarlijks voeren we met alle colleges gesprekken over ons onderwijsaanbod. Daarin iken we het onderwijsaanbod aan de Deltionbreed vastgestelde richtinggevende uitspraken. Bijvoorbeeld het behoud van een breed onderwijsaanbod, waarmee we aansluiten op de brede economische activiteit in de regio Zwolle. We bekijken het onderwijsaanbod vanuit verschillende perspectieven:

- externe ontwikkelingen zoals veranderingen in klimaat, digitalisering en demografie
- de veranderende vraag van de arbeidsmarkt
- de vraag van de student
- het aanbod van omliggende mbo-instellingen
- de kwaliteit en doelmatigheid van de opleidingen

Door integraal en op basis van data (CBS, DUO, UWV, SBB) het gesprek te voeren, vergroten we het bewustzijn in onze colleges. Daarmee maken we zorgvuldiger afwegingen in ons onderwijsaanbod. In 2025 volgden we de gesprekken uit 2024 in de colleges op met gerichte maatwerkactiviteiten. Zo brachten we de veranderende arbeidsmarktvraag scherper in beeld en onderzochten we wat dit betekent voor ons opleidingsaanbod. We verkenden ook mogelijke nieuwe opleidingen, zoals Immersive Designer & Developer, Allround Chauffeur Wegvervoer en Drone Operations Specialist. Hiermee verbeteren we ons onderwijsaanbod. Bijvoorbeeld doordat studenten nu makkelijker intern kunnen doorstromen naar een ander niveau, of doordat we met nieuw aanbod inspelen op actuele ontwikkelingen in het werkveld.

Binnen ons college Techniek & Gebouwde Omgeving (T&GO) werkten we aan het opleidingsportfolio. Voor de omgevingsanalyse hiervan nodigden we sprekers uit het werkveld en de overheid uit. Zij gaven inzicht in toekomstige trends en ontwikkelingen. In 2026 bouwen we voort op deze analyse.

Een transparant onderwijsaanbod passend bij de regionale arbeidsmarkt, de maatschappelijke opgaven en de talenten en kwaliteiten van de studenten

Met ons portfoliobeleid komen we tot een toekomstbestendig onderwijsaanbod, dat van goede kwaliteit en financieerbaar is, en samenhang vertoont. We stimuleren binnen colleges de samenwerking tussen opleidingen, zodat we ondanks [dalende studentenaantallen](#) een breed onderwijsaanbod neerzetten. Ook met de flexibilisering van het onderwijs zijn we steeds beter in staat om onderwijs te bieden dat inspeelt op diverse doelgroepen. We stemmen dat onderwijsaanbod af met de [Zw4lse](#) en het regionale bedrijfsleven.

Het overzichtelijk en vindbaar maken van het totale regionale onderwijsaanbod (zie ook doelstelling 2.3) en de beschikbare leerroutes en informatie over financiering

Er waren in 2025 nog geen ontwikkelingen ten aanzien van dit beoogde resultaat.

Doelstelling 2.2: Een goede stageplek voor studenten zonder stagediscriminatie

Wij willen de kwaliteit van de begeleiding voor, tijdens en na de stage verbeteren. Stagediscriminatie is een landelijke én regionale uitdaging. Samenwerking zien wij als sleutel tot succes. Als school stellen we een sociale norm: (stage)discriminatie is onacceptabel. Wij onderschrijven dat de verantwoordelijkheid van het probleem niet bij de student ligt. Onze ambitie is om bij te dragen aan een inclusieve en veilige stage-ervaring voor al onze studenten.

Dit concretiseerden we eerder in drie beoogde resultaten voor 2027. Daarvan beschrijven we hier de ontwikkelingen in 2025.

Het uitdragen van de sociale norm

In 2025 ondertekenden we samen met de [Zw4lse](#), de gemeente Zwolle en Vizioer een gezamenlijk statement: wij zeggen nee tegen stagediscriminatie. Dit regionale statement maakt onze gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een discriminatievrije stage-omgeving zichtbaar.

Tijdens de bijeenkomsten met bpv-coördinatoren hebben we doorlopend aandacht voor het uitdragen van deze sociale norm. Teams wisselen ervaringen uit en bespreken hoe zij studenten ondersteunen en voorbereiden op een bpv-periode zonder stagediscriminatie. Studenten brengen we met flyers, posters, ons online portaal en narrowcasting onder de aandacht waar en hoe je stagediscriminatie kunt melden.

Het ontwikkelen van beleid en een aanpak op een inclusieve en veilige bpv en bpv-begeleiding

We openden ons meldpunt stagediscriminatie in 2024. We evalueerden dit in 2025. Sinds dit jaar zijn ook derdenmeldingen mogelijk, bijvoorbeeld door ouders en verzorgers via onze website. De meldstructuur blijft regionaal geborgd in samenwerking met de [Zw4lse](#), de gemeente Zwolle en Vizioer. Binnengekomen meldingen zijn volgens landelijke afspraken gerapporteerd aan SBB.

In 2024 startten we een pilot stagematching binnen één onderwijsteam. We beëindigden deze pilot vroegtijdig, omdat het werkveld onvoldoende aansluiting vond. In 2025 onderzochten we daarom andere vormen van stagematching die teams op dit moment zelf inzetten en die bijdragen aan inclusief werven. Wij blijven inzetten op een inclusieve stagematch voor elke student.



We stelden beleid vast waarin de drie (verplichte) contactmomenten zijn beschreven. Tevredenheid over de stagebegeleiding start bij verwachttingsmanagement. Daarom legt elke opleiding in de studiegids vast hoe de stagebegeleiding eruit ziet. In 2025 constateerden we dat deze vastlegging nog verbeterd kan worden.

Up-to-date professionaliseringsaanbod op de thema's begeleiding en stagediscriminatie

Vizier biedt sinds 2025 twee trainingen voor medewerkers van Zwolse mbo's: de basistraining sinds 2024, en de vervoltraining sinds 2025. Hier leren mbo-medewerkers wat discriminatie is, hoe je het herkent en hoe je handelt bij een melding. We bekostigen dit vanuit de [Zw4lse](#). Daarnaast houden we twee keer per jaar bijeenkomsten voor stagedeskundigen om de actiepunten van het Stagepact een stevige plek te geven in de organisatie.

Ook besteden we in steeds meer teams structureel aandacht aan de voorbereiding op een bpv-periode. Die is essentieel, omdat studenten hierdoor beter weten wat zij kunnen verwachten, en zich zekerder voelen in hun contact met het stagebedrijf.

Doelstelling 2.3: Sterk aanbod bij-, na- en omscholing voor de maatschappelijke opgaven

Om aan te blijven sluiten bij de vraag van onze omgeving, kijken we integraal naar ons opleidingsaanbod. Ons bij-, na- en omscholingsaanbod is dus onderdeel van het totale aanbod dat we in de verschillende sectoren aanbieden. Onze focus ligt op de gebieden waar we grote toegevoegde waarde leveren aan onze maatschappelijke opdracht. Dit concretiseerden we verder in twee beoogde resultaten voor 2027. Daarvan beschrijven we hier de ontwikkelingen in 2025.

Een passend up-to-date integraal opleidingsportfolio dat we elke twee jaar via ons portfoliobeleid tegen het licht houden

In 2025 werkten we verder aan een integraal opleidingsaanbod dat aansluit bij de vraag uit de regio. Het bij-, na- en omscholingsaanbod werd onderdeel van het bredere portfolio binnen de verschillende sectoren, met focus op de werkelden techniek, defensie, logistiek, gezondheidszorg en welzijn. In dat kader voerden we in 2025 een analyse uit om dit portfolio te actualiseren en de prioritering in deze werkelden vast te stellen. Daarnaast werkten we in LUX038 verder aan innovatiegedreven en praktijkgericht onderwijs voor studenten, cursisten en zij-instromers. Dat doen we samen met regionale bedrijven en onderwijsinstellingen, met nadruk op de vakgebieden metaal en metaalelektronica, elektro, hout & meubel en afbouw & onderhoud. Ook startte in 2025 de publieksacademie zorg, waar mantelzorgers en naasten praktische scholing krijgen ter ondersteuning van informele zorg.

Instroom BOL/BBL

Het [totale aantal instromende studenten](#) daalde op Deltion met 1% ten opzichte van het jaar ervoor. In de BBL nam het aantal instromende studenten sinds 2020-2021 ieder jaar licht toe. Alleen in 2024-2025 was sprake van een kleine terugval. Het aantal instromende studenten in de BOL-opleidingen nam af met ruim 14% ten opzichte van schooljaar 2020-2021. De instroom in de technieksector laat voor de BBL-opleidingen nog steeds een licht stijgende trend zien. In de zorg- en welzijnsopleidingen is in het schooljaar 2025-2026 weer sprake van stijging in de instroom. De dalende trend die in deze sector al enige jaren zichtbaar was, zette niet door.

Voorschakeltrajecten

In 2025 boden we de volgende voorschakeltrajecten aan:

- Voorschakeltraject Logistiek
- Voorschakeltraject Fietstechniek

- Voorschakeltraject ICT
- Voorschakeltraject Industriële Lakverwerking

Tijdens voorschakeltrajecten ontdekken deelnemers of een nieuw vak bij ze past. Deze trajecten zijn altijd praktijkgericht en kortdurend. We werken er samen met regionale werkgevers en richten ons op het doorstromen naar werk of het doorstromen naar een vervolopleiding. Van deze vier voorschakeltrajecten in ons aanbod draaiden er in 2025 twee: Logistiek en ICT.

Gemiddeld meldden zich per traject twaalf deelnemers aan en stroomt 70% daadwerkelijk uit met een baan in de sector. Zo krijgen werkgevers gemotiveerde direct inzetbare nieuwe medewerkers, die al praktijkervaring hebben opgedaan.

Twee serviceconcepten LLO

In 2025 werkten we verder aan het positioneren van ons Leven Lang Ontwikkelen-aanbod als integraal onderdeel van het totale opleidingsaanbod. Als onderwijspartner voor het werkveld geven we bij-, na- en omscholing vorm binnen twee serviceconcepten: een open aanbod (waaronder BBL-trajecten, mbo-certificaten, praktijkverklaringen en validering) en maatwerk voor organisaties. In 2025 lag onze focus op het onderbrengen van dit aanbod bij de onderwijscolleges en diensten. Daarmee versterkten we de aansluiting tussen LLO-activiteiten en het initieel onderwijs verder.

Een actieve rol bij de uitvoering van de Human Capital Agenda door deelname aan minimaal 3 bestuursstafels waarvan we er van tenminste één de kartrekker zijn

In 2025 deden wij mee aan de uitvoering van de [Human Capital Agenda](#). Daarbij waren wij bestuurlijk vertegenwoordigd als kartrekker aan de tafel Techniek & Energietransitie.



3.2.3 Voortgang op prioriteit 3: Onderwijs van de toekomst: kwaliteit, onderzoek en innovatie

Een stevige basis voor iedere student is een belangrijke prioriteit voor Deltion. Dit sluit aan bij onze ambitie voor gelijke kansen én draagt bij aan de bredere vorming van onze studenten. We bouwen daarmee verder op de focus die we eerder aanbrachten op het investeren in het fundament en de preventieve kant van ons onderwijs.

Naast die stevige basis zijn we kritisch, onderzoekend, vooruitstrevend en innovatief. We geloven in innovatie van onderaf, vanuit de kracht van onze onderwijsteams en de nauwe samenwerking met de sectoren waarvoor we opleiden. Daarbij leren we in de breedte van en met elkaar. Ook willen we centraal innovatie en onderzoek aanjagen. Vooral daar waar het brede thema's betreft, zodat we niet allemaal het wiel opnieuw uitvinden. Dat vraagt om regie en professionalisering.

Met onze ambities en de opgaven uit onze strategische koers en in deze kwaliteitsagenda vragen we veel van collega's. Alleen samen kunnen we het beste waarmaken. Daarom investeren we in loopbaanperspectief voor medewerkers, in werkplezier en vitaliteit, en in ondersteuning voor startende docenten. Dit hangt voor ons samen met een andere kijk op professionalisering: van vrijblijvend naar vanzelfsprekend. Omdat professionalisering noodzakelijk is voor het waarmaken van onze ambities. We zijn een onderwijsinstelling: een leven lang ontwikkelen geldt niet alleen voor studenten, maar ook voor medewerkers.

Doelstelling 3.1: Beheersing van Nederlands en rekenen onder studenten beter

Wij legden een stevig fundament voor ons generieke onderwijs. We verbeteren de kwaliteit van ons taal- en rekenonderwijs de komende jaren verder. Dat doen we vanuit onze visie op generiek onderwijs, waarbij we ons onverminderd inzetten voor betekenisvol en contextrijk onderwijs in de vakken Nederlands en rekenen. We willen vanaf 2027 alleen met bevoegde docenten Nederlands en rekenen werken. Dit concretiseerden we verder in drie beoogde resultaten voor 2027. Daarvan beschrijven we hier de ontwikkelingen in 2025.

Het aanscherpen van ons professionaliseringsbeleid en continue bijscholing

In 2025 boden we een training aan voor rekendocenten, gericht op rekengericht vakonderwijs. Daarnaast evalueerden we de Leergang Rekenen (HU). Op basis daarvan werken we toe naar een versnelde variant voor docenten die al ervaring hebben met gecijferdheid in de beroepscontext.

Voor Nederlands brachten we professionaliseringsactiviteiten in teams in kaart, zoals gevolgde cursussen, trainingen en workshops. Ook brachten we het professionaliseringaanbod, onder andere via de Deltion Academie, onder de aandacht van collega's. We organiseerden leergemeenschappen, trainingen en kenniscafés, waaronder een inloopspreekuur over de nieuwe taaleisen. In lijn met het projectplan Basisvaardigheden versterkten we de deskundigheid van docenten om taalbewust onderwijs te integreren in beroepsgerichte lessen. We evalueerden de bestaande workshops taalbewust beroepsonderwijs en stelden die bij op basis van behoeften uit onze teams. Tegelijkertijd stuurden we op samenhang in het professionaliseringsaanbod, zodat initiatieven elkaar versterken en aansluiten bij de Deltionbrede visie op taalbewust beroepsonderwijs.



Monitoren van instroom- en uitstroomniveau van onze studenten, zodat we beter zicht hebben op wat nodig is in onderwijs en eventuele ondersteuning

We zetten in op dossiervorming voor studenten met rekenproblemen, zodat we passende begeleiding en ondersteuning kunnen bieden en borgen. We volgen studenten vanaf intake en/of nulmeting tot en met hun examens: niet alleen op cijfers, maar óók door zichtbaar te maken hoe rekenvaardigheid in de (les)praktijk wordt toegepast.

Daarnaast brengen we in kaart welke vormen van examinering passend zijn binnen het mbo, onder meer met de pilot in het portfolio-examen rekenen. Doel is toekomstige examinering gericht te sturen en waar nodig veranderen, zodat die toegankelijker en relevanter wordt voor studenten.

Voor Nederlands werken we Deltionbreed toe naar een eenduidige en structurele monitoring van de taalvaardigheid van studenten, zodat we tijdige en passende ondersteuning kunnen bieden. We brengen in kaart welke monitoring al loopt (onder andere bij onze colleges SO&M en W&G), wat dit oplevert en welke vervolgstappen nodig zijn voor uitrol naar andere colleges. Ter ondersteuning ontwikkelden we een duidelijke, praktisch toepasbare handleiding (beslisboom) voor onderwijsteams, zodat de opvolging van meetresultaten eenduidig en effectief verloopt.

Het doorontwikkelen van ons onderwijs- en ondersteunende aanbod

In rekenen lag het accent op de verbinding tussen rekenen en vakonderwijs: we stimuleerden meer samenwerking tussen vakdocenten en rekendocenten om te komen tot een logische, doorlopende leerlijn. Daarnaast informeerden we teams over de nieuwe rekeneisen/het kwalificatiedossier, voor tijdige, onderbouwde keuzes in onderwijs en examinering.

Voor Nederlands maakten we praktische handvatten zichtbaar, zodat teams laagdrempelig met taalbewust beroepsonderwijs aan de slag kunnen. We werkten aan inzicht in de mate van leesbevordering per opleiding/college (bijvoorbeeld met behulp van De Leesmonitor) en terugkoppeling aan opleidingsmanagers, zodat leesbevordering een structurele plek krijgt in ons onderwijsaanbod. Tegelijkertijd haalden we bij opleidingen en colleges op welke wensen er zijn voor het onderwijsaanbod en ondersteuning. Tot slot vergrootten we het draagvlak voor taalbewust beroepsonderwijs en stuurden we op meer uniforme uitvoering binnen en tussen teams.

Doelstelling 3.2: Kwalitatief beter burgerschapsonderwijs

We leiden onze studenten op voor een vak, vervolgonderwijs en begeleiden ze bij het vinden van hun plek in de samenleving. Ons burgerschapsonderwijs speelt hier een belangrijke rol in. We vertalen onze visie op burgerschap naar heldere verwachtingen ten aanzien van de inhoud en professionaliteit van docenten en teams. Dit concretiseerden we verder in drie beoogde resultaten voor 2027. Daarvan beschrijven we hier de ontwikkelingen in 2025.

Inhoudelijke ondersteuning van teams en ontwikkeling van materialen en/of programma's die breed inzetbaar zijn

De expertisegroep burgerschap (in 2025 doorontwikkeld vanuit de regiegroep burgerschap) richt zich op het ophalen van kennis via bredere netwerken in het land en samenwerking met verschillende roc's. Daarmee krijgt ons nieuw in te richten kwalificatiedossier vorm. In 2025 leverden we voor de invoering van dit nieuwe kwalificatiedossier een plan van aanpak op.

Professionalisering van docenten/teams, door een bekwaamheidsprofiel dat leidend wordt voor het aanstellen van docenten en het ontwikkelen van passend professionaliseringsaanbod

We zetten onze professionalisering in 2025 voort, onder meer via

een leergang in samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam. Dat jaar volgden 39 docenten deze leergang burgerschap. Ook stelden we een plan op voor het versterken van het professionele netwerk van burgerschapsdocenten en onderwijsadviseurs. Dat vullen we in 2026 verder in.

Te zorgen voor een minimum aantal uren inzet van burgerschapsdocenten op dit thema. En door te werken met een flexpool van ervaren burgerschapsdocenten voor teams die niet specifiek iemand hiervoor kunnen aantrekken

In 2026 werken we aan beleid waarin we het minimumaantal te verzorgen lesuren burgerschapsonderwijs voor burgerschapsdocenten vastleggen.

Doelstelling 3.3: Werken in het mbo is en blijft aantrekkelijk voor docenten

De komende jaren versterken we onze positie als aantrekkelijke werkgever. Daarbij zetten we in op het verbeteren van het loopbaanperspectief en de carrièrepaden (horizontaal en verticaal) voor al [onze medewerkers](#). Een belangrijke focus is het verhogen van het aandeel LC- en LD-docenten. Daarnaast zetten we ons in voor het verlagen van de werkdruk, en het verhogen van de vitaliteit en ervaren werkplezier van onze collega's. We streven om de uitval van beginnende docenten in de eerste twee jaar fors terug te dringen.

Dit hangt voor ons samen met een andere kijk op professionalisering: van vrijblijvend naar vanzelfsprekend. Dit geeft duidelijkheid en focus in de opdracht voor onze medewerkers én is noodzakelijk om aan de opgaven van onze [strategische koers](#) en de kwaliteitsagenda te voldoen.

Dit concretiseerden we verder in vijf beoogde resultaten voor 2027. Daarvan beschrijven we hier de ontwikkelingen in 2025.



In 2027 heeft ons M&O-beleid geleid tot heldere loopbaanpaden voor al onze functies, zowel horizontaal, verticaal als diagonaal

In 2025 vervolgden we de ontwikkeling van [loopbaanpaden](#) voor docenten, OBP-medewerkers en management. Dat doen we zodat collega's inzicht krijgen in hun ontwikkelmogelijkheden binnen onze organisatie. Dat geldt voor de functies, de onderlinge samenhang, de variaties aan doorgroeimogelijkheden en de wijze waarop we dit mogelijk maken.

Docenten

We stimuleren binnen Deltion de [doorstroom naar senior-docent en expert-docent](#). In 2025 werkten we verder aan een versnelde doorstroomprocedure naar senior-docent (LC) en expert-docent (LD). De in het najaar van 2025 ingerichte procedure draait om vertrouwen, het motiveren van ontwikkeling en groei van docenten.

Ambitie en inzet voor een goede functiemix

De huidige functiemix bestaat uit 44% senior-docenten en 1% expert-docenten. Onze doelstelling is 50% senior-docenten en 2% expert-docenten in 2026. En in 2028 60% senior-docenten en 4% expert-docenten. 54 docenten stroomden in 2025 door naar de functie van senior-docent (LC) en twee senior-docenten stroomden door naar expert-docent (LD). Negentien docenten stroomden van buiten in als senior-docent en achttien senior-docenten verlieten Deltion.

Management en OBP-medewerkers

In 2025 actualiseerden we de functieprofielen van het OBP. Daarbij kozen we voor volledige vernieuwing van de functiefamilies ict en facilitair beveiliging. We voegden aan alle OBP- en managementfunctieprofielen competenties uit het competentie-handboek toe. Deze (deels) vernieuwde functiereksen per functiefamilie leggen een basis voor de loopbaanpaden voor

OBP- en managementfuncties. We ronden dit werk in 2026 af. Aansluitend ontwikkelen we kaders voor loopbaanpaden voor management en OBP-medewerkers. Bijvoorbeeld het verticaal doorgroeien binnen de eigen functie (van junior naar medior), het verticaal doorgroeien naar een andere functie binnen eigen context (senior- of managementfunctie) en het horizontaal doorgroeien naar een andere plek in de organisatie (van senior-docent naar staf/advies).

Vitaliteit en verlagen van werkdruk

Deltion wil een organisatie zijn waar medewerkers met energie, plezier en veerkracht kunnen werken. Vanuit die overtuiging stelden we [een brede visie op vitaliteit](#) vast, met focus op een vitale campus, vitaliteit in onderwijs en vitale teams en medewerkers. Dit draagt indirect bij aan het verlagen van de werkdruk.

In 2025 zetten we een masterclass optimale inzetbaarheid in voor leidinggevendenden. Die helpt hen in hun rol rond vitaliteit van teamleden. Dat koppelden we met de waarderende benadering in de flowgesprekken met individuele collega's. Ook bouwden we de pilot van Vitafriends uit. Vitafriends zijn getrainde teamdeskundigen vitaliteit die collega's stimuleren om zelf de regie te pakken op dit thema. Verder konden collega's via de Deltion Academie werken aan professionele en loopbaanontwikkeling. In 2025 hielden we ook het Deltion Kennisfestival, met workshops gericht op kennis en verbinding. Daarnaast hielden we het Preventief Medisch Onderzoek (PMO). Dit biedt inzicht in de gezondheid en vitaliteit van onze medewerkers en vergroot de bewustwording over een gezonde leefstijl.

In 2026 blijven we inzetten op leiderschapontwikkeling. Dat doen we door de ontwikkeling van een modulair aanbod rond vitaliteit en flowgesprekken, als onderdeel van het MD-traject. We breiden de vitaliteitsweek uit naar de vitale lenteweken, met specifieke aandacht voor vrouwengezondheid.

We begonnen in 2025 het initiatief *Vitaal 30 jaar Deltion*. Daarin startten diverse beweeggroepen en bereiden we ons voor op Alpe d'HuZes 2026.

In 2027 hebben wij Permanente Educatie ingericht. Als onderdeel hiervan is beleid geïmplementeerd rond professionalisering van onze medewerkers. Daarbij verschuiven we van een vrijblijvend naar een vanzelfsprekend en waar nodig verplichtend karakter

Om de leercultuur verder te versterken en de vrijblijvendheid te verminderen, werkten we in 2025 verder aan ons professionaliseringsbeleid. Hierin staat onze visie op opleiden, leren en ontwikkelen en formuleerden we Deltionbrede afspraken over [professionalisering](#): de uitvoeringsregeling. Daarin borgen we de facilitering van professionalisering, het nieuwe scholingsbudget vanuit de cao mbo en vanzelfsprekende professionalisering. In 2026 stellen we het professionaliseringsbeleid en de uitvoeringsregeling vast. In de uitvoering krijgen scholingsplannen per team een belangrijke rol.

Focus in leeraanbod

Bij leeractiviteiten in onze Deltion Academie werkten we in 2025 aan verbeterde aansluiting op onze programmalijnen [Student](#), [Onderwijs](#) en [Innovatieve Omgeving](#). Denk aan het aansluiten van ons aanbod op de pedagogische principes, een breed scala aan activiteiten rond basisvaardigheden en inzet op het ontwikkelen van projectmatige en veranderkundige expertise.

In 2025 werkten we intensief aan de voorbereiding op een nieuw leerplatform. Dit gaat in februari 2026 live als dé online plek voor leren en ontwikkelen op Deltion. Deze omgeving maakt leren niet alleen makkelijker, maar ook persoonlijker en meer inspirerend. Dit versterkt de leercultuur en het vanzelfsprekend leren.



We verbeteren ons onboardingsprogramma

In 2025 stelden we een [onboardingsbeleid](#) vast, met een onboardingsprogramma voor leidinggevend, onderwijzend en ondersteunend personeel. In 2026 staat ons onboarding-programma digitaal klaar in het online leerplatform van onze Deltion Academie.

Doelstelling 3.4: Mbo als volwaardige onderzoeks- en innovatiepartner

Ook op gebied van onderzoek sluiten we aan bij de [Zw8lse](#). We versterken in Zwolle de samenwerking in praktijkgericht onderzoek (mbo en hbo). Als vuistregel hanteren we dat we daarbij optrekken met een hbo- of wo-instelling.

Deltion is daarnaast een belangrijke partner in diverse innovatietrajecten in de regio Zwolle. De komende jaren willen we deze positie verder verstevigen en uitbreiden. Daarbij leunen we op de nauwe relatie tussen onze colleges en het werkveld. We ontwikkelen onze campus door, zodat die ook voor medewerkers en werkgevers een logische plek wordt voor samenkomst, experimenteren en innoveren. Dit concretiseerden we verder in vijf beoogde resultaten voor 2027. Daarvan beschrijven we hier de ontwikkelingen in 2025.

Een stevige verankering van onze onderzoekslijnen in de organisatie in de vorm van een practoraat, een onderzoekswerkplaats, expertisegroepen of kennisnetwerken

Centraal uitgangspunt is het versterken van het onderzoekend werken binnen Deltion. Deltion heeft één practoraat (Gezondheid en Technologie). Daarnaast zijn onderzoeksgroepen actief op de thema's Pedagogiek, Onderwijsontwikkeling en Digitaal Bekwaam. Daar werken docentonderzoekers aan vraagstukken die relevant

zijn voor onze onderwijspraktijk. Een belangrijk doel is het onderzoekend vermogen van docenten te versterken.

We zien onderzoekend vermogen als belangrijk fundament onder het werk van professionals. Het kritisch bevragen van de eigen onderwijspraktijk, het benutten van elders ontwikkelde kennis en het uitwisselen van eigen handelingskennis zijn daarin van groot belang. We begeleiden onderwijsteams bij complexe vraagstukken, zoals het terugdringen van schooluitval, of het duiden en verbeteren van onderzoekend vermogen onder studenten. We doen steeds meer ervaring op met het verhelderen van vraagstukken, formuleren van werkhypothesen, het ontwerpen, experimenteren en evalueren

van onderwijs. We leren daarin onderzoekend, systematisch en creatief vraagstukken van teams te begeleiden. Daarnaast ondersteunen we vanuit het Platform Onderzoek docenten bij het aanvragen van een Comeniusbeurs. We deelden de opgedane kennis en ervaringen in juni tijdens Deltion Deelt, een kennismiddag samen met de [Deltion-Windesheim opleidingsschool](#).

Het verbeteren van ondersteuning, kennisdeling en regie bij innovaties. Uitbreiding van onze deelname in innovatietrajecten in de regio Zwolle

We werken aan deze maatregel binnen het [Programma Innovatieve Omgeving](#).



Het verbinden van bestaande lectoraten en practoraten (Zw8lse)

Naast het versterken van ons onderzoekend vermogen verbonden we ons in 2025 aan praktijkgericht onderzoek van hbo- en wo-instellingen. Daarbij gaan kennisontwikkeling, co-creatie en kennisbenutting hand in hand. Ons uitgangspunt is dat het onderzoek relevantie moet hebben voor onze onderwijspraktijk.

Ons practoraat Gezondheid en Technologie werkt nauw samen met het lectoraat ICT-innovaties in de Zorg van Hogeschool Windesheim. Ook sloot het practoraat in 2025 aan bij consortium SPIRIT, een samenwerking met hogescholen, zorgorganisaties en bedrijven. SPIRIT bouwt samen met hogescholen, zorgorganisaties en bedrijven aan een landelijke aanpak om technologische en sociale innovaties echt te laten werken in de zorgpraktijk.



Binnen het thema pedagogiek stelden we een onderzoeksplan op met het lectoraat Jeugd van Windesheim. De komende jaren werken onze docentonderzoekers samen met de onderzoekers van Windesheim aan drie thema's: het versterken van de pedagogische opdracht van docenten, de verwijzings- en zorgstructuur en het versterken van de eerstelijnsbegeleiding.

Onze onderzoekswerkplaats Digitaal Bekwaam werkt samen met de Hogeschool Arnhem Nijmegen. Het iXperium professionaliseert docentonderzoekers van Deltion, zodat zij teams effectief kunnen begeleiden bij onderwijskundige vraagstukken op het gebied van onderwijs en ict.

Het thema onderwijsontwikkeling doet mee in een landelijk mbo-/hbo-netwerk dat methodieken en onderzoeksinstrumenten ontwikkelt, test en verbetert. Door deze samenwerkingen professionaliseren we ons in het onderzoekend werken en krijgen we steeds beter zicht op de positie en rol die het mbo in de onderzoeksnetwerken kan innemen.

Het opzetten van een regionaal kennisnetwerk tussen lectoraten en practoraten (Zw8lse)

Binnen de vier onderzoeksthema's zocht Deltion in 2025 nadrukkelijk de samenwerking op met lectoraten en practoraten, ook in de [Zw8lse](#). We werken samen met relevante onderzoeksnetwerken buiten de regio, wanneer daar relevante expertise te vinden is. Sinds 2025 doen we mee aan een meerjarig onderzoeksproject over het versterken van pedagogische professionaliteit in mbo's en leerbedrijven. Dat doen we met Hogeschool Rotterdam, de Hanze, Hogeschool Utrecht en mbo-instellingen.

3.2.4 Betrokkenheid van interne en externe stakeholders

Met onze [studentenraad \(sr\)](#) en [ondernemingsraad \(or\)](#) bespreken we jaarlijks de voortgang van de Kwaliteitsagenda. Dat doen we in twee overleggen per jaar: één formeel moment op basis van het jaarverslag en een informeel moment dat we thematisch invullen. Onze Raad van Advies (RvA) heeft bij de uitvoering van onze [strategische koers](#) een duidelijke rol. Per schooljaar hebben we twee RvA-bijeenkomsten die in het teken staan van thema's uit onze koers, kwaliteitsagenda en [programma's](#). De laatste twee waren:

- Een bijeenkomst bij Deltion die in het teken stond van het Stagepact. We nodigden drie externe deskundigen uit en gingen met elkaar in gesprek langs drie vragen: wat kunnen we hierin samen bereiken? Wat betekent dit voor ons als roc? En wat betekent dit voor partners?
- Een bijeenkomst over arbeidsproductiviteit en de opgave die we op dit thema in de regio Zwolle samen hebben te realiseren.



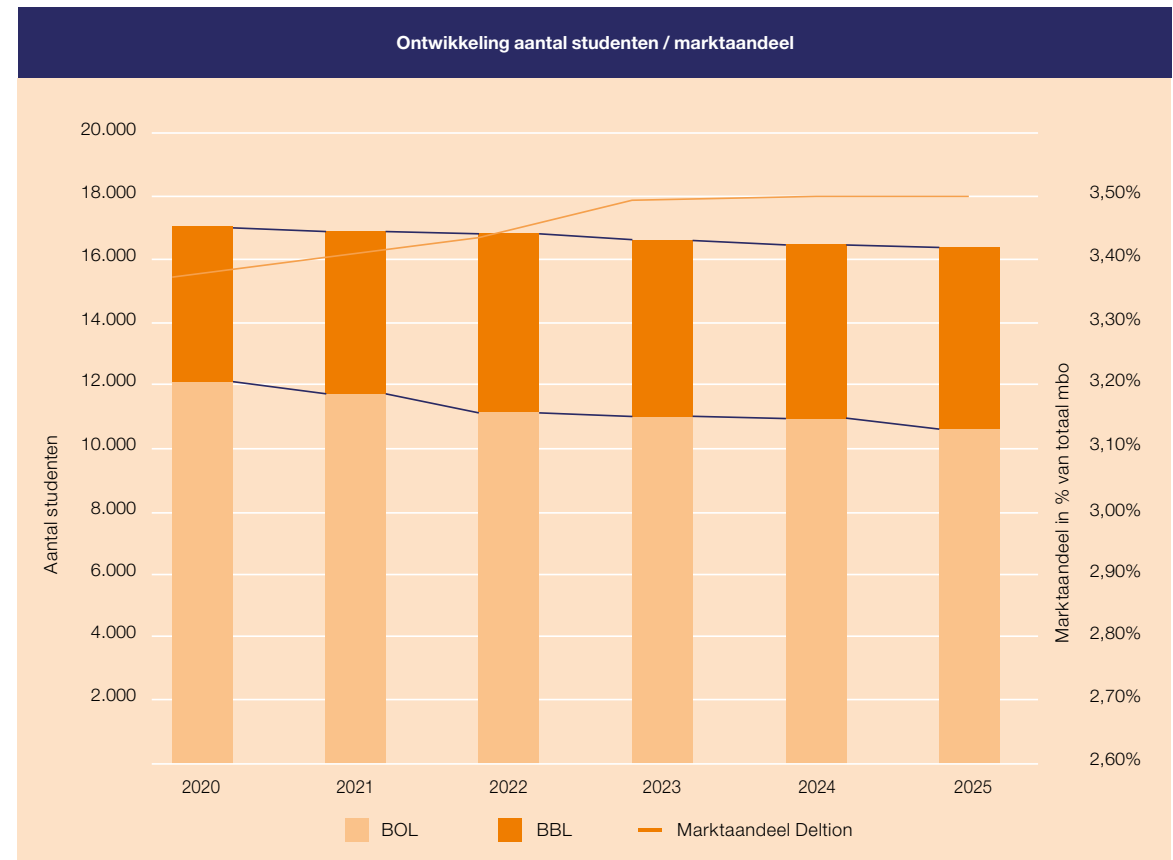
4 ONZE STUDENTEN

4.1 Studentenaantallen en herkomst

Het aantal studenten op Deltion daalt langzaam, sinds 2021. Deze afname is vooral te verklaren uit de demografische samenstelling van de Nederlandse bevolking. Ook in 2025 zette deze lichte daling voort, met 0,3% ten opzichte van 2024 (zie tabellen 4.1 en 4.2).

In 2025 kwam een achtste van onze studenten uit de gemeente Zwolle en de helft uit de 22 omliggende gemeenten. Onze overige studenten woonden in de rest van Nederland. Het totale marktaandeel van Deltion (aantal mbo-studenten bij Deltion ten opzichte van het totale aantal mbo-studenten) bleef gelijk ten opzichte van 2024 (zie tabel 4.1).

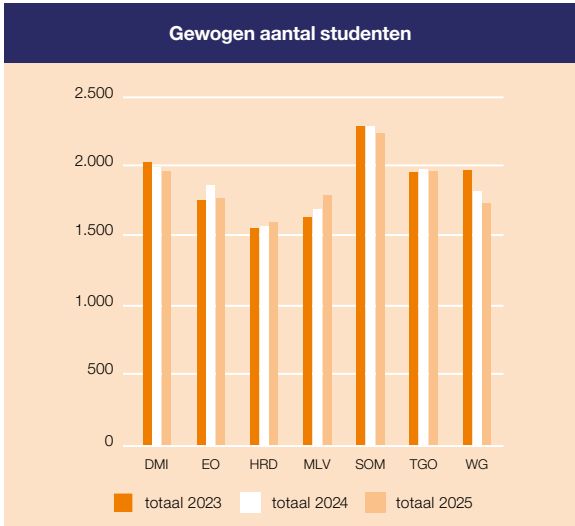
Deltion wordt gefinancierd op basis van aantallen studenten, gemeten op twee momenten in het jaar (1 oktober en 1 februari), en de behaalde diploma's per kalenderjaar. Op deze meting vindt een landelijk vastgestelde weging plaats op grond van met name leerweg, niveau en richting van studenten (zie tabellen 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 2020-2025

Overzicht studentenaantallen Deltion						
	1 oktober 2024			1 oktober 2025		
College	BBL	BOL	Totaal	BBL	BOL	Totaal
Design, Media & ICT	100	1.943	2.043	98	1.906	2.004
Economie & Ondernemen	295	1.723	2.018	255	1.638	1.893
Horeca, Reizen & Dienstverlening	317	1.419	1.736	329	1.449	1.778
Mobiliteit, Logistiek & Veiligheid	913	1.305	2.218	1.007	1.371	2.378
Sport, Opvoeding & Maatschappij	214	2.187	2.401	207	2.135	2.342
Techniek & Gebouwde Omgeving	2.616	923	3.539	2.668	888	3.556
Welzijn & Gezondheid	1.147	1.343	2.490	1.195	1.245	2.440
Totaal	5.602	10.843	16.445	5.759	10.632	16.391

Tabel 4.2 Studentenaantallen BBL/BOL per college 2024-2025



Tabel 4.3a Gewogen aantallen studenten 2023-2025



Tabel 4.3b Gewogen aantallen diploma's 2023-2025

Niveau	2023	2024	2025
1	166	182	203
2	1.092	1.173	1.144
3	1.083	1.223	1.067
4	2.587	2.561	2.451
Totaal	4.928	5.139	4.865

Tabel 4.4 Totaal aantal bekostigde diploma's per niveau 2023-2025

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 achttien jaar) en doorverwijzende scholen voor het voortgezet onderwijs (vanaf zestien jaar). Tabel 4.5 geeft het aantal ingeschreven deelnemers bij de vavo. De jaren vóór corona schommelde het aantal deelnemers rond de achthonderd. Door de effecten van coronaversoepelingen bij eindexamens in het voortgezet onderwijs daalde dit aantal sinds 2020. Inmiddels neemt dit weer toe.

Niveau		1 okt 2023	1 okt 2024	1 okt 2025
Dagopleiding:	vmbo-tl	40	50	57
	havo	295	270	282
	vwo	134	151	159
Totaal		469	471	498
Avondopleiding:	vmbo-tl	50	64	85
	havo	193	181	184
	vwo	108	106	119
Totaal		351	351	388

Tabel 4.5 Deelnemers vavo 2023-2025



4.2 Studenttevredenheid

Studenttevredenheid is cruciaal voor Deltion. Ook in 2025 zetten we ons in om de ervaringen van studenten centraal te stellen bij de voortdurende verbetering van ons onderwijs en onze organisatie. In het eerste halfjaar van 2025 bracht de dienst Marketing & Communicatie (M&C) de *student journey* van aanstaande en zittende studenten in beeld. Daarnaast hield M&C diverse Deltionbrede enquêtes. Beide leverden waardevolle inzichten op over het oriëntatieproces en de beleving door onze studenten.

Student journey

De *student journey* onderzocht hoe BOL- en BBL-studenten hun keuze voor Deltion maken en hoe zij hun opleiding bij ons ervaren. De sfeer op onze campus, de positieve ervaringen van leeftijdsgenoten en de kwaliteit van onze voorlichting spelen een doorslaggevende rol in hun keuzeproces. Tevreden studenten zijn onze belangrijkste ambassadeurs voor oriënterende leerlingen uit het voortgezet onderwijs (vo). Open dagen, onze website, de mogelijkheid om een dag mee te lopen bij een opleiding en de intake zijn cruciale momenten waarop studenten zich welkom en geïnformeerd voelen. Onderwijsteams en diensten adopteerden verbeterpunten uit de *student journey* om mee aan de slag te gaan.

Inzichten uit enquêtes

In oktober 2025 voerden we drie doelgroepgerichte onderzoeken uit. Dat deden we onder nieuwe studenten, afmelders en BBL'ers die via het werkveld instroomden. Deze enquêtes laten zien welke factoren bijdragen aan studenttevredenheid en studiekeuze.

De keuze voor Deltion wordt sterk beïnvloed door persoonlijke netwerken, zo leert de enquête onder nieuwe studenten.

Vrienden en kennissen zijn de belangrijkste ambassadeurs. Oriënterende studenten ervaren open dagen, onze website en meelopen/proefleren als meest waardevol bij het maken van hun studiekeuze. Een opvallende aanbeveling is om zittende studenten actiever in te zetten als gastheer/-vrouw tijdens open dagen en voorlichtingsmomenten.

Uit het onderzoek onder afmelders blijkt dat factoren als het niet behalen van het vo-diploma, reistijd, overstap naar de havo of keuzes van werkgevers een rol spelen bij het uiteindelijk niet kiezen voor Deltion. Ook negatieve ervaringen, zoals communicatieproblemen of het ontbreken van een leerwerkplek, worden genoemd.

Voor BBL'ers die via het werkveld instromen blijkt de werkgever een doorslaggevende rol te spelen in de keuze voor Deltion. De belangrijkste motivatie is doorgroeien in het werk. Twijfels vooraf gaan vooral over de combinatie van werk en studie en de inhoud van de opleiding. De mate waarin Deltion aansluit bij de wensen van zowel student als werkgever is hier bepalend voor studenttevredenheid.



4.3 Klachten van studenten

Deltion behandelt klachten van studenten zorgvuldig. Dat doen we met onze *Klachtencommissie studenten*, de *Commissie van beroep voor de examens* en de *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 daar niet mee eens is, kan die naar de afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State stappen.

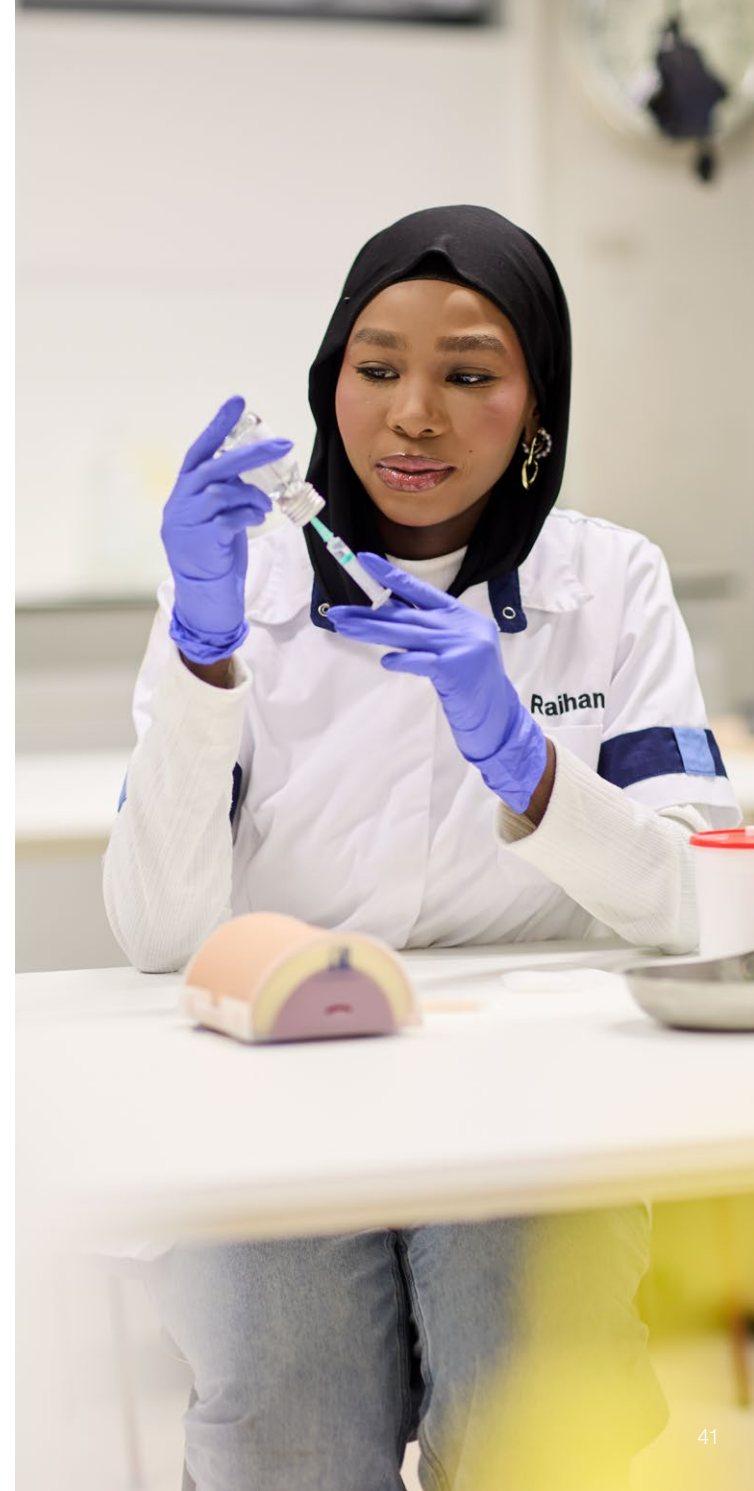
De *Geschillenadviescommissie* adviseert het CvB over bezwaren van studenten tegen Deltionbesluiten op grond van de *Wet educatie en beroepsonderwijs*. Bijvoorbeeld schorsings- en verwijderingsbesluiten, of het weigeren van toelating tot een opleiding. De *Geschillenadviescommissie* geeft binnen tien 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 2025 in totaal 81 meldingen van studenten. Daarvan zijn er 77 als klacht, bezwaar of beroep in behandeling genomen volgens de onderliggende reglementen. De andere 4 waren meldingen van onder andere facilitaire zaken. Ook kwam er 1 klacht binnen van een buurtbewoner. Ook deze was van facilitaire aard.

De 77 klachten, bezwaren en beroepen van studenten hadden betrekking op de inhoud of inrichting van ons onderwijs. Het bleek geen enkele keer nodig om de klachten, bezwaren en beroepen daadwerkelijk in behandeling te laten nemen door de commissie.

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 2025 schorsten we in totaal 27 studenten. Verder werden 310 studenten verwijderd van hun opleiding. Van deze 310 studenten hadden 155 een bindend negatief studieadvies, en zijn 155 door veelvuldig verzuim of andere redenen verwijderd.





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.

Samenstelling van de sr

In december 2025 nam de sr afscheid van enkele leden. Zij kozen ervoor zich te richten op andere activiteiten of hadden meer aandacht nodig voor hun studie. Begin 2026 waren er verkiezingen om de raad weer op volledige sterkte te brengen.

Alles voor een glimlach

In 2025 startte de sr met het project *Alles voor een glimlach*, waarbij de glimlach van de student centraal staat. Binnen dit project deelt de raad op thematische momenten, zoals vlak voor vakanties of rond carnaval, producten uit aan studenten. Daarmee gaan sr-leden op een laagdrempelige manier in gesprek met studenten om beter inzicht te krijgen in wat onder hen leeft.

Landelijke samenwerking

Dit jaar positioneerde de sr zich landelijk sterker. Door deelname aan de maandelijkse overleggen en algemene ledenvergaderingen van JOBmbo laat de raad de stem van Deltionstudenten ook op landelijk niveau horen.

Training

De sr volgde in 2025 diverse trainingen. Hiermee borgt de sr de actualiteit en effectieve inzet van de kennis en vaardigheden van sr-leden binnen de medezeggenschap op Deltion.

Samenwerking met de or

De ondernemingsraad (or) en sr voerden op meerdere momenten gezamenlijk overleg over thema's die beide raden raken. Het doel van deze samenwerking is het versterken van wederzijds begrip, waarbij medewerkers het studentperspectief meekrijgen en omgekeerd.

Samenwerking met het CvB

De sr en het College van Bestuur (CvB) zoeken continu nieuwe en effectieve vormen van samenwerking. In 2025 zette de sr zich actief in om de medezeggenschap binnen Deltion verder te versterken. Naast informele bijpraatmomenten vonden vier formele overlegvergaderingen tussen de sr en het CvB plaats.

Rookbeleid

De sr kreeg meerdere signalen over het niet naleven van het rookbeleid. Daarom zocht de sr samenwerking met de beveiliging en facilitaire diensten van Deltion. Gezamenlijk dachten we na over maatregelen om de naleving te verbeteren. Deze aanpak bleek succesvol en wordt periodiek gemonitord.

Kerstwensboom

De Kerstwensboom is inmiddels een jaarlijks terugkerend initiatief. De sr werkt hierbij samen met de Social Hub om zoveel mogelijk kerstwensen van studenten in vervulling te laten gaan. Ook dit jaar was het initiatief een succes.

SR Highway

De drukte in het openbaar vervoer, met name in de bussen naar en van Deltion, blijft toenemen. De sr zet zich in om alternatieve vervoersmogelijkheden tussen het station en Deltion onder de aandacht te brengen. In 2025 lukte het om businformatie zichtbaar te maken op de informatieschermen binnen de school. In 2026 wordt dit project verder voortgezet.

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 ambitie is gekoppeld aan [onze strategische koers en de drie studentbeloftes](#). Deltion wil voor werknemers een fijne en veilige werkplek zijn, waar we op een professionele manier samenwerken aan het vormgeven van ons onderwijs. Dat doen we vanuit de visie dat mensen onze organisatie máken. We kijken naar ieders kwaliteiten die van toegevoegde waarde zijn voor onze studenten, collega's en organisatie.

Deltion ontwikkelde zich in 2025 verder als lerende organisatie. Een leven lang ontwikkelen is daarbij een vanzelfsprekend onderdeel van de professionele verantwoordelijkheid. We maken naast vakgerichte én persoonlijke professionalisering ook innoverend, experimenterend en onderzoekend leren mogelijk. Daarbij staan praktijkvraagstukken centraal. We doen dit met een mix aan leerinterventies, zoals thematische leer-werkplaatsen, kennisdeelsessies, (team)trainingen, workshops, coaching en online sessies. Leiderschap is hierbij van cruciaal belang. Zo investeerden we ook in 2025 in het Management Developmenttraject (MD-traject) voor onze leidinggevend.

We zetten in op het toekomstbestendig inrichten van onze organisatie, met focus op [de drie programmalijnen van Deltion](#). Door strategisch te sturen op personeelssamenstelling en een wendbare organisatie spelen we in op krimp, groei, technologische veranderingen en arbeidsmarktkrapte. We zetten hierbij steeds meer in op een intensievere samenwerking binnen en tussen onze teams. Programmatisch werken en een gezamenlijke aanpak binnen onderwijssystemen, -logistiek en -ontwikkeling ondersteunen dit proces.

Om toekomstbestendig te blijven kijken we ook kritisch naar hoe we ons werk organiseren. Zo stemmen we de formatie van het Ondersteunend en Beheerspersoneel (OBP) beter af op die van ons Onderwijzend Personeel (OP). Daarom moeten we onze OBP-formatie met 3,5% terugbrengen. We doen dit zoveel mogelijk via natuurlijk verloop.

Medewerkersonderzoek

In 2025 bespraken we in al onze teams de uitkomsten van het medewerkersonderzoek van november 2024. Teams benoemden zelf actiepunten en namen die op in hun teamplannen. Deltionbreed stonden drie speerpunten centraal naar aanleiding van dit onderzoek:

- Interne communicatie over de koers van Deltion
- Interne communicatie over achtergronden van besluitvorming
- Collegiale feedback, met de focus op het streven naar een sociaal veilige cultuur waar feedback en feedforward vanzelfsprekend zijn



We verkenden deze speerpunten nader tijdens MD-dagen met onze managers, en met het docentenpanel van Deltion.

Vitaliteit

Wij willen dat collega's met energie, plezier en veerkracht bij Deltion werken. Vanuit die overtuiging hebben we een brede visie op vitaliteit. Daarbij focussen we op een vitale campus, vitaliteit in het onderwijs en vitale teams en medewerkers. In 2025 versterkten we onze activiteiten op gebied van vitaliteit. Dat was mede mogelijk door een MDIEU-subsidie.

We geven onze visie vorm vanuit:

- Amplitie: versterken wat goed gaat
- Preventie: signalen herkennen die kunnen leiden tot uitval
- Curatie: wat te doen als je niet inzetbaar bent

We werken vanuit het principe *Werk draagt bij aan vitaliteit*. Wij geloven dat werken bij Deltion plezier, waardering en voldoening geeft. We kijken altijd naar mogelijkheden en wat er wél kan, ook in een situatie van verzuim en/of ziekte.





Amplitie

De *masterclass optimale inzetbaarheid* voor leidinggevendenden was in 2025 het startmoment om onze visie op vitaliteit concreet vorm te geven. Het was ook de aftrap van een optioneel modulair aanbod van de Deltion Academie op gebied van amplitie, preventie en curatie. Hierin bieden we leidinggevendenden handvatten voor hun rol in het bevorderen van de vitaliteit van medewerkers. We gaven de masterclasses in 2025 vijf keer, met gemiddeld negen leidinggevendenden per sessie. Ook waren er twee masterclasses in managementteamverband.

De pilot Vitafriends bouwden we uit van twee naar dertien vitafriends. Dit zijn getrainde teamdeskundigen vitaliteit die collega's stimuleren en faciliteren om actief met het (hun) vitaliteit aan de slag te gaan. Een deel van de vitafriends en negen andere collega's voltooiden de leergang amplitiedeskundige.

In april 2025 hielden we de Vitaliteitsweek voor alle medewerkers. Een week vol workshops, inbody-scans en een vitaliteitsmarkt. In 2026 bouwen we dit initiatief uit naar Vitale Lenteweken.

Ook werkten we in 2025 aan het initiatief *Vitaal 30 jaar Deltion*. Hierbij starten we beweeggroepen en bereiden groepen collega's zich voor op deelname aan de Alpe d'HuZes.

Onder andere via de Deltion Academie werken collega's aan hun professionaliteit en loopbaan. We hebben aandacht voor ontplooiing van talent en de waarderende benadering. Denk aan de inzet van een (loopbaan)coach, het talent- en oriëntatietraject, een kerntalentenanalyse of advies van een vitaalcoach. Verder vond in 2025 het Deltion Kennisfestival plaats, vol inspirerende workshops en activiteiten op het gebied van kennis en verbinding.

Preventie

Het preventief medisch onderzoek (pmo) vond in 2025 plaats. Dit biedt waardevol inzicht in de vitaliteit van medewerkers en vergroot de bewustwording rond een gezonde leefstijl. De resultaten vormen de basis voor een samenhangend vervolg

van activiteiten. Dat is gericht op versterking van werkvermogen, werkomstandigheden en leefstijl. Denk aan de stimulering van talentgedreven werken, de Vitaliteitsweek, aandacht voor mentale herstelmomenten, inzet op fysieke en verbindende activiteiten, versterken van samenwerking via teamontwikkeling, ergonomisch advies over beeldschermwerk, en trainingen rond digitale vaardigheden.

Deltion ontwikkelde in 2025 een sociale kaart, gericht op de sociale veiligheid van medewerkers. Die biedt een overzicht van beschikbare ondersteuning en middelen om psychologische veiligheid te waarborgen. Bijvoorbeeld de inzet van vertrouwenspersonen, onze ombudsfunctionaris en de bedrijfsmaatschappelijk werker. Daarin was ook aandacht voor beleid en procedures op dit gebied, zoals de [klachtenprocedure](#).

In 2025 deden we diverse werkplekonderzoeken. Daardoor zetten we preventieve zit-stabureaus steeds vaker in op teamkamers. We voerden risicoinventarisatie & -evaluaties (ri&e's) uit voor de colleges Design, Media & ICT en Techniek & Gebouwde Omgeving. We maakten plannen van aanpak op de eerder uitgevoerde ri&e's bij de colleges Welzijn & Gezondheid en Mobiliteit, Logistiek & Veiligheid. En we werkten aan een strategisch meerjarenarboplan. Bij het college Techniek & Gebouwde Omgeving raakte dit jaar een collega gewond bij een bedrijfsongeval. Met een verbeterplan werken we aan het voorkómen van dergelijke ongevallen.

Curatie

Ook in 2025 bood Deltion medewerkers die uitvielen door ziekte passende ondersteuning en advies van leidinggevendenden, re-integratiespecialisten, coaches, verzuimconsulenten, de bedrijfsarts en het bedrijfsmaatschappelijk werk. Uitgangspunt hierbij is dat medewerkers zelf de regie hebben en initiatief nemen voor herstel.



Verzuim

De eerste drie maanden van 2025 liep het verzuim binnen Deltion verder op. Opnieuw zakte het verzuim niet onder ons streefcijfer van 4% in de zomerperiode. In de loop van het kalenderjaar werd wel een licht dalende trend ingezet ten opzichte van vorig jaar. Het gemiddeld jaarverzuim kwam daarmee uit op 5,88% (6,03% in 2024: een daling van 0,15 procentpunt). Deltion gaat met die daling in tegen de landelijke trend. Landelijk liepen na de zomervakantie de cijfers ten opzichte van 2024 juist op. Het landelijk gemiddelde (5,37%) ligt wel lager dan bij Deltion.

Ook de ingezette daling van de verzuimfrequentie zette in 2025 door (0,89 in 2025, tegenover 0,93 in 2024). Gemiddeld meldden medewerkers zich in 2025 dus minder dan één keer ziek.

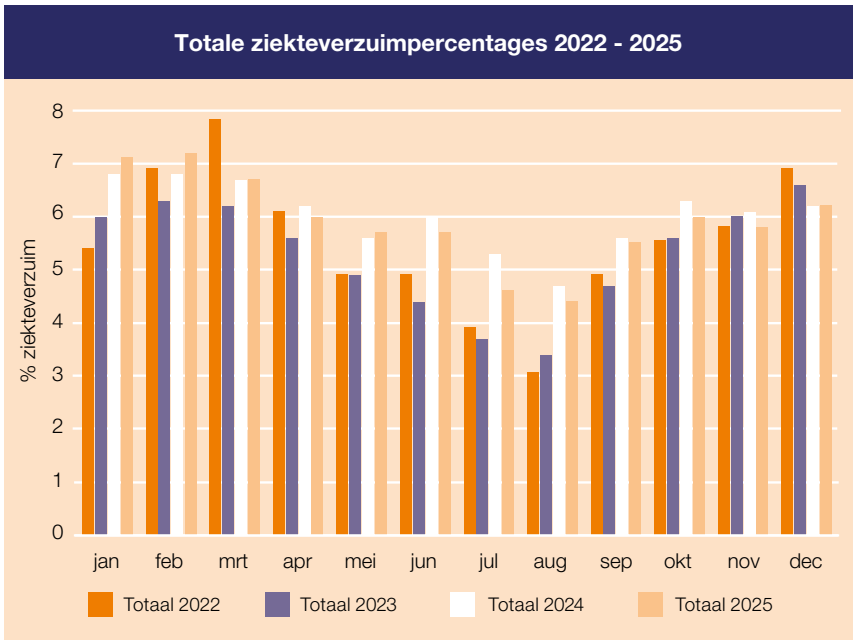
Het langdurig verzuim boven een jaar (tot twee jaar) nam met ruim een derde fors toe (van 0,69% naar 1,00%). Hierdoor haalde een groot aantal verzuimdossiers na 104 weken arbeidsongeschiktheid de wia-poort. Het aantal aanvragen voor een wia-uitkering met een startdatum in 2025 was zestien, waarvan vier met volledige en duurzame arbeidsongeschiktheid.

De gemiddelde verzuimduur over 2025 is 29,04 dagen. Dit is bijna vijf dagen hoger dan in 2024. Het percentage per verzuimduur-klasse laat zien dat ons kort en middellang verzuim normaal scoren. Ons kort verzuim (één tot en met zeven dagen) is 1,00%, ons middellang verzuim (acht tot en met 42 dagen) is 0,87%. Het langdurig verzuim staat op 2,98% tot één jaar en 1,00% in het tweede ziektejaar. Het langdurig verzuim neemt daarmee ruim 68%

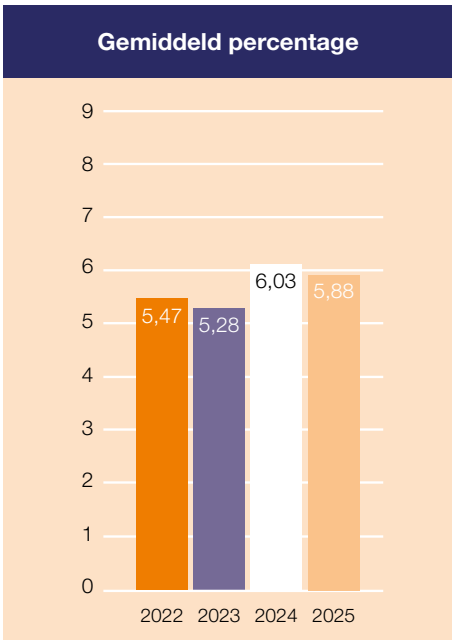
in van onze totale verzuimduur. Dat is hoger dan een normaal-verdeling én hoger dan in 2024.

Langdurig verzuim vereist een andere aanpak dan kort verzuim, vaak met intensievere begeleiding door de leidinggevende en re-integratiespecialist, ondersteund door de arbodienst, met een sterkere focus op re-integratie. Bij het langdurig verzuim in 2025 was sprake van niet-beïnvloedbare forse medische beperkingen en stagnatie in de re-integratie. Daarbij kreeg de gezamenlijke grip van de arbodienst en Deltion op het langdurig verzuim wel verder vorm.

Het grootste aandeel binnen het langdurig verzuim blijft psychische klachten. Het gaat om 42% van alle meldingen, met een gemiddelde verzuimduur van 317 dagen. Een belangrijk deel hiervan is werkgerelateerd.



Tabel 5.1a Ziekteverzuim per maand 2022-2025



Tabel 5.1b Gemiddeld ziekteverzuim 2022-2025

Stressgerelateerd verzuim is niet alleen een individueel maar ook voor onze organisatie een structureel vraagstuk. De cijfers benadrukken de noodzaak om verzuim eerder en structureler aan te pakken, met focus op verzuimpreventie, snelle ondersteuning en betere samenwerking. Op deze manier kunnen we eerder en beter anticiperen op werkdruk, privésituaties en maatschappelijke ontwikkelingen. Risico's vragen vroegtijdige signalering en actie. Dit vraagt na de pmo's en ri&e's een open cultuur waarin zaken bespreekbaar worden gemaakt, in bijvoorbeeld de Flow-gesprekken.

5.2 Personeelssamenstelling

In 2025 werkten we verder aan ons strategisch formatiebeleid. Dit sluit aan bij de [strategische koers](#) en geeft richting aan onze personeelsinzet. Met het formatiebeleid sturen we op een divers personeelsbestand, met aandacht voor talent en kwaliteit. Het bevat daarnaast ambities rond het lerarentekort, de functiemix en de Banenafpraak. Ook gaat het in op de verdeling van middelen tussen onderwijzend personeel (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OBP).

In overleg met de [ondernemingsraad \(or\)](#) maken we in 2026 verdere afspraken over deze verdeling en onze gezamenlijke ambities. Die moeten bijdragen aan een doelmatige inzet van onze formatie, gericht op het realiseren van de onderwijskundige doelen binnen de beschikbare financiële kaders. We formaliseren het formatiebeleid in 2026. Het vormt vanaf dat moment de basis voor onze kaderbrief en de jaarlijkse begroting.

Deltion had op 31 december 2025 1.885 medewerkers in dienst: hetzelfde aantal als in 2024. De samenstelling bleef wat betreft de man-vrouwverhouding nagenoeg gelijk: 43,3% man en 56,7% vrouw. Van onze leidinggevenden is 61,8% vrouw. In de leeftijdsopbouw is het aandeel van medewerkers jonger dan 35 iets gedaald ten opzichte van het aandeel medewerkers van 55 jaar en ouder. Deltion heeft de meeste medewerkers in de leeftijdsklasse 35 tot 45 jaar: 27,9%. Het aandeel medewerkers in een onderwijsverzorgende functie bleef nagenoeg gelijk. Het aantal medewerkers met een vast contract steeg licht (van 79,8% naar 83,0%).

Deltion werkte in 2025 verder aan een versnelde doorstroom naar de functies senior-docent en expert-docent. In september presenteerden we onze nieuwe doorstroomprocedure. Dat bevat onder andere geschreven functieprofielen, een nieuwe scan die docenten inzicht geeft in hun ontwikkelproces en een competentie-handboek dat ondersteunt bij het bespreekbaar maken van houding en gedrag. In 2025 stroomden 54 docenten door naar de functie van senior-docent en twee senior-docenten naar expert-docent. Negentien docenten stroomden van buiten Deltion in als senior-docent. Achttien senior-docenten verlieten Deltion.

De huidige functiemix bestaat uit 44% senior-docenten en 1% expert-docenten. Onze doelstelling is 50% senior-docenten en 2% expert-docenten in 2026. En in 2028 60% senior-docenten en 4% expert-docenten.

In 2025 was er een aantal verschuivingen in ons [College van Bestuur](#) (CvB) en directieteam. Onze CvB-voorzitter nam per 31 december afscheid in verband met een nieuwe functie. Als opvolger trokken we een interim-bestuurder aan voor de periode die de zorgvuldige sollicitatieprocedure in beslag neemt. In 2025 traden nieuwe directeuren aan voor ons college Welzijn & Gezondheid en de [diensten](#) Onderwijs- en Innovatietechnologie en Onderwijs & Kwaliteit. Ook werven we in 2025 twee nieuwe directeuren die per 1 maart 2026 starten, voor de [colleges](#) Sport, Opvoeding & Maatschappij, Horeca, Reizen & Dienstverlening en Design, Media & ICT.

Aantrekken nieuwe medewerkers

In 2025 verwelkomden we 182 nieuwe medewerkers. Na een periode van aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt tekende zich met name in de tweede helft van 2025 een duidelijke kentering af. Het aantal openstaande vacatures nam af. Deze ontwikkeling hing

niet alleen samen met een iets ruimere arbeidsmarkt, maar ook met een verschuiving in focus: interne mobiliteit kreeg een belangrijkere rol bij het invullen van functies en het duurzaam inzetten van talent binnen Deltion.

Ondanks deze ontwikkeling bleef de arbeidsmarkt voor een aantal vakgebieden onverminderd uitdagend. Met name voor specialistische functies blijft het lastig om geschikte kandidaten te vinden.

Onze positie als aantrekkelijke werkgever in de regio bleef een belangrijke factor bij het aantrekken van nieuwe collega's. In 2025 werkten we verder aan ons imago als werkgever. Door gerichte arbeidsmarktcommunicatie, het delen van verhalen van medewerkers en een duidelijke profilering van Deltion als ontwikkelgerichte werkgever vergrootten we onze zichtbaarheid en aantrekkingskracht. Onze Talentenpool bleef in 2025 een belangrijk instrument om flexibel in te spelen op tijdelijke personele behoeften. Tegelijkertijd verkenden we andere vormen van werving, zoals nieuwe samenwerkingsvormen, alternatieve instroomroutes en gerichtere campagnes voor moeilijk vervulbare functies.

Ook in 2025 was Deltion vertegenwoordigd in de Onderwijsregio Zwolle. Binnen de regionale samenwerking droegen we actief bij aan werven, matchen en professionaliseren. Door kennis en ervaringen te delen werken we samen met andere onderwijsinstellingen aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt en oplossingen voor structurele personeelstekorten.

Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG)

Bij Deltion hechten we groot belang aan veiligheid en integriteit binnen onze onderwijsomgeving. Daarom waarborgen we dat onze collega's een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) hebben. Die moet je als (nieuwe) medewerker aanleveren, omdat dit bijdraagt aan een veilige leer- en werkomgeving voor studenten en collega's. In 2025 zorgden we dat alle nieuwe medewerkers een VOG aanvraagden en aanleverden.



Wij vroegen onze accountant om de werkzaamheden zoals opgenomen in bijlage IV bij het *Onderwijsaccountantsprotocol 2025* over de tijdige aanwezigheid van VOG's in 2025 uit te voeren.

Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst*	177	6	0
Nieuwe personen niet in loondienst, met VOG-verplichting	104	5	0

Tabel 5.2 Tijdige aanwezigheid Verklaring Omtrent het Gedrag (* = inclusief oproepkrachten)

Onboarding

Wij vinden het belangrijk dat alle nieuwe medewerkers zich welkom voelen in onze organisatie. In 2025 stelden we een onboardingsbeleid vast, met een programma voor leidinggevend, onderwijzend en ondersteunend personeel. Dit bestaat uit een aantal verplichte onderdelen. Denk aan een centrale startbijeenkomst, uitleg van de belangrijkste systemen, intervisie en een aantal kennissessies.

De startbijeenkomst wordt goed bezocht, maar de deelname aan de andere centrale activiteiten blijft nog achter. In 2026 maken we het programma digitaal beschikbaar voor nieuwe medewerkers, in het online leerplatform van de Deltion Academie. Dat verlaagt de drempel tot deelname en verduidelijkt de voor nieuwe collega's relevante onderdelen. Ook krijgen leidinggevend van nieuwe collega's meer inzicht in hoeverre die het programma gevolgd hebben.

Professionalisering

Deltion vindt professionalisering belangrijk. Leren en (een leven lang) ontwikkelen zijn belangrijke thema's. Niet alleen vanuit onze [strategische koers](#), maar ook vanuit team-, college- en dienstplannen. Onze Deltion Academie werkte in 2025 aan een aantal speerpunten:

- Aansluiting van het leeraanbod op de programmalijnen.** Het aanbod sluit steeds beter aan bij de [programmalijnen Student, Onderwijs en Innovatieve Omgeving](#). Bijvoorbeeld op de pedagogische principes, een breed scala aan activiteiten rond basisvaardigheden en inzet op het ontwikkelen van projectmatige en veranderkundige expertise.
- Ontwikkeling van een leerplatform.** We bereidden ons nieuwe leerplatform in 2025 voor. Begin 2026 gaat deze online omgeving live. Die maakt leren niet alleen makkelijker, maar ook persoonlijker. Een aantal mogelijkheden:
 - Toegang tot gratis e-learnings voor alle medewerkers:* een breed aanbod dat altijd beschikbaar is (plaats- en tijdsafhankelijk leren).
 - Jouw persoonlijke leerpagina:* een overzicht van al je leeractiviteiten.
 - Leerlijnen en collecties:* bundelingen van leeractiviteiten.
 - Dashboard voor leidinggevend:* inzicht in het leren binnen het team en monitoringsopties.
- Ontwikkeling van professionaliseringsbeleid en uitvoeringsregeling.** Het professionaliseringsbeleid biedt een Deltionbrede heldere visie op opleiden, leren en ontwikkelen. Daarnaast is de facilitering van professionalisering, het nieuwe scholingsbudget vanuit de cao-afspraken en vanzelfsprekende professionalisering via de uitvoeringsregeling geborgd. Het professionaliseringsbeleid en de uitvoeringsregeling zijn in de afrondende fase.
- Ontwikkeling van pdg binnen de opleidingsschool Deltion-Windesheim.** Door de vorming van de onderwijs-

regio's besloot Deltion te stoppen met de samenwerking met NHL Stenden als het gaat om het pedagogisch-didactisch getuigschrift (pdg). We breidden de opleidingsschool Deltion-Windesheim uit met het pdg-traject.

Leren & Ontwikkelen

De Deltion Academie verzorgde 133 trainingen in 2025. Daaraan deden 1.352 collega's mee. Zij waardeerden de trainingen gemiddeld met een 7,9 en het leerrendement met een 8,0. Behalve deze trainingen hielden we dialoogsessies, leernetwerk-bijeenkomsten, intervisiebijeenkomsten, team- en college-trainingen, kerntalentanalyses en trainingen voor de managementlaag op het gebied van leiderschapsontwikkeling.

Opleiden

De Deltion Academie verzorgde tot medio 2025 samen met NHL Stenden een bekwaamheidsopleiding voor zij-instromende docenten (het pdg). In 2025 volgden 89 mensen deze opleiding, in vier verschillende groepen. Daarvan werkten er 71 op Deltion, vier bij DCTerra, twaalf bij Cibap, één bij het ROC Nijmegen, en één via het UWV. Eén deelnemer stopte tijdelijk. Twee stopten omdat ze Deltion verlieten. Gemiddeld deden deelnemers zestien maanden over hun traject. In 2025 haalden 45 deelnemers hun diploma. In 2025 breidden we de Opleidingsschool Deltion-Windesheim uit met het pdg-traject. In 2025 stroomden elf deelnemers in bij het open aanbod van de pdg bij Windesheim. Ook zetten we de eerste ontwikkelstappen voor een solide eigen pdg-traject samen met Windesheim. De ambitie is om hierin [samen te werken met andere roc's](#) in Zwolle, zodat we meteen inspelen op de ontwikkelingen binnen Onderwijsregio Zwolle e.o.

Voor zij-instromende instructeurs verzorgt de Deltion Academie een mbo-opleiding op niveau 4: *Instructeur in het mbo*. Van de deelnemers slaagden er 34 in 2025. In 2025 begonnen 38

deelnemers met deze opleiding. Nog eens 22 deelnemers slaagden voor de opleiding als maatwerktraject. Eén deelnemer stopte. Voor instructeurs die verder willen groeien, verzorgt het opleidings-team het *Ontwikkeltraject senior-instructeur*. Deze leergang start afhankelijk van het aantal aanmeldingen om het jaar. In 2025 slaagden elf deelnemers voor deze leergang.

Het opleidingsteam verzorgt ook externe maatwerktrajecten op gebied van pedagogiek, didactiek en begeleidende vaardigheden. Van Brandweer Opleidingen Gelderland en Overijssel (BOGO) slaagden in 2025 de twaalf deelnemers voor hun *Leergang docent brandweer*. In 2025 startte een nieuwe groep met elf deelnemers. Voor Enexis volgden vier groepen een maatwerktraject voor werkplekbegeleider en vier groepen een maatwerktraject voor mentor. Voor de NS voerden wij de maatwerktrajecten uit met drie groepen *Mentor monteur* en drie groepen *Praktijkinstructeur*. Alle deelnemers legden dit met goed gevolg af.

Er zijn zij-instromers die graag in het mbo zouden werken. Zij willen zich een beter beeld vormen, voordat ze de overstap maken. Deze informatie, inclusief een meeloopdag, is er bij de Deltion Academie in de cursus *Een pas voor de klas*. In 2025 draaiden er twee groepen, met in totaal 25 personen.

In 2025 leidden we in totaal zo'n 75 deelnemers op in ons partnerschap Opleidingsschool Deltion-Windesheim. Het gaat hier om eerste-, tweede- en derdejaars studenten, om afstudeerders, om pdg-deelnemers en mensen die een tweedegraads bevoegdheid willen halen met afstandslernen, een deeltijd- of kop-opleiding. We zien het aantal dagstudenten teruglopen, terwijl het aantal studenten in andere trajecten (deeltijd, afstandslernen, etc.) toeneemt. We zoeken naar oplossingen om alle studenten goed onderdeel te kunnen laten zijn van de opleidingsschool, zodat iedere student de juiste begeleiding krijgt ongeacht het traject dat gevolgd wordt. We zoeken de oplossing onder andere

in de samenwerking met andere partnerschappen binnen de Onderwijsregio Zwolle e.o. Van de deelnemers uit deze opleidingsschool die hun afstudeerstage op Deltion deden, bleef ongeveer een kwart op Deltion werken. Dit percentage loopt zichtbaar terug.

Meer banen voor mensen met een arbeidsbeperking

Werk draagt bij aan inkomen, eigen regie en maatschappelijke participatie. Voor mensen met een arbeidsbeperking is het vinden en behouden van werk niet vanzelfsprekend. Daarom maakten kabinet, werkgevers en werknemers in 2013 afspraken om deze groep aan het werk te helpen bij reguliere werkgevers (de Banenafpraak). Voor overheid en onderwijs geldt sinds enkele jaren een quotum. In 2025 was dit 2,68% van het totaal aantal verloonde uren.

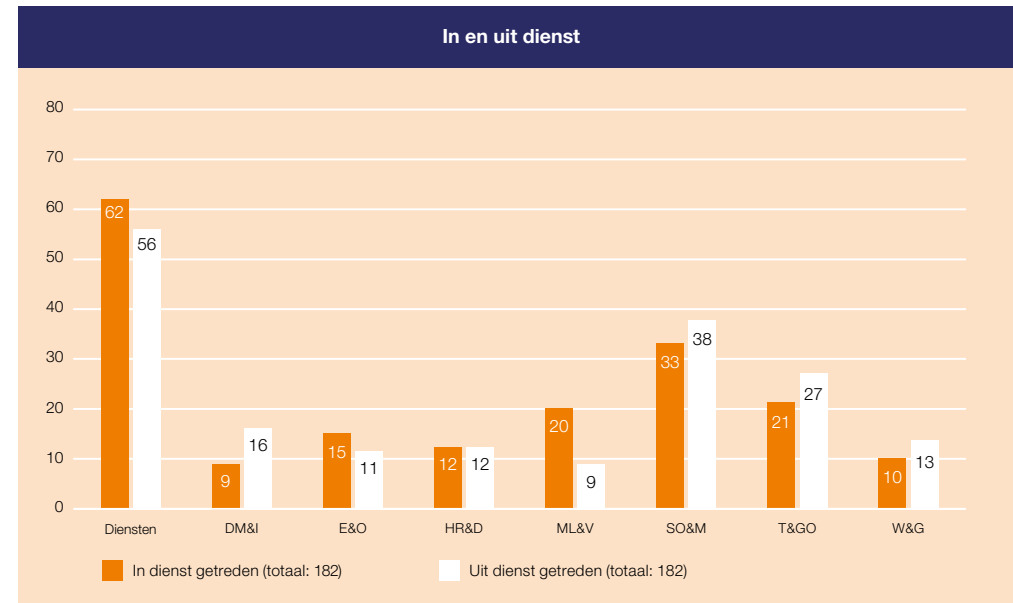
Deltion onderschrijft de Banenafpraak en zet actief in op inclusieve werkgelegenheid.

Dat doen we met het creëren van banen op maat voor mensen in het doelgroepregister, het inzetten van medewerkers via externe organisaties voor ondersteunende facilitaire werkzaamheden en door ingehuurd bedrijven te stimuleren bij te dragen aan de Banenafpraak. Voor deze inzet heeft Deltion ongeveer 20 fte aan budget beschikbaar gesteld.

In 2025 realiseerde Deltion 22,8 fte aan banen die meetellen voor het quotum, ingevuld voor 43 medewerkers. Hiermee realiseerden we 54,5% van de taakstelling voor 2025 (41,9 fte).

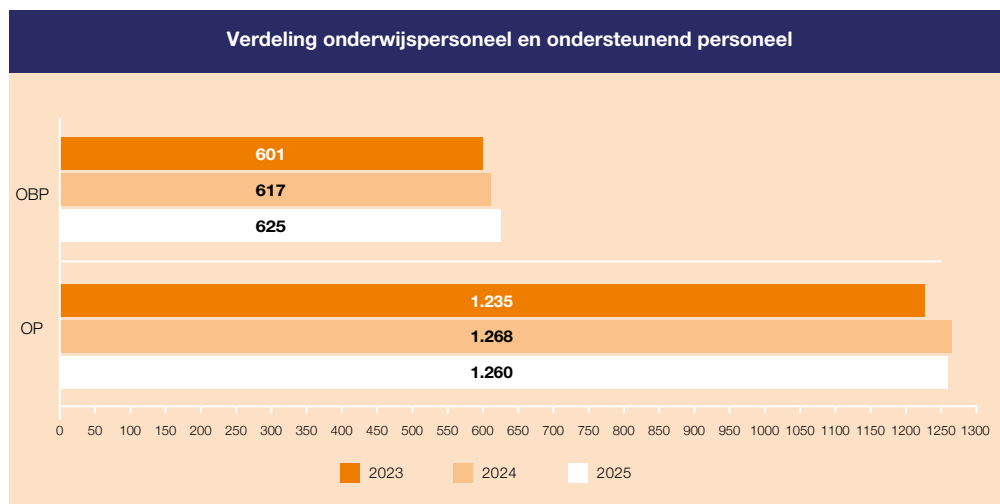
(Bovenwettelijke) werkloosheidsuitkering

Het UWV is verantwoordelijk voor de uitvoering van ww-uitkeringen. Deze instantie verzorgt de uitbetaling aan ww-gerechtigden en houdt kwantitatief toezicht op de naleving van de sollicitatieplicht. De bovenwettelijke uitkeringen worden uitgevoerd door WWplus. Dit kan zowel een aanvullende uitkering op de ww-uitkering zijn, als een (volledige) uitkering die aansluit op de ww-periode. Bij inkomsten uit arbeid worden zowel de ww-uitkering als de bovenwettelijke uitkering gekort. Deltion is eigenrisicodragers, waardoor de kosten van deze uitkeringen voor rekening van Deltion komen. Eind december 2025 maakten zeventwintig medewerkers gebruik van een ww-uitkering. Tien van hen ontvingen daarnaast een bovenwettelijke uitkering. Medewerkers met recht op een uitkering worden begeleid door een extern bureau. Dit bureau toetst de naleving van de sollicitatieverplichtingen, zowel kwantitatief als kwalitatief.

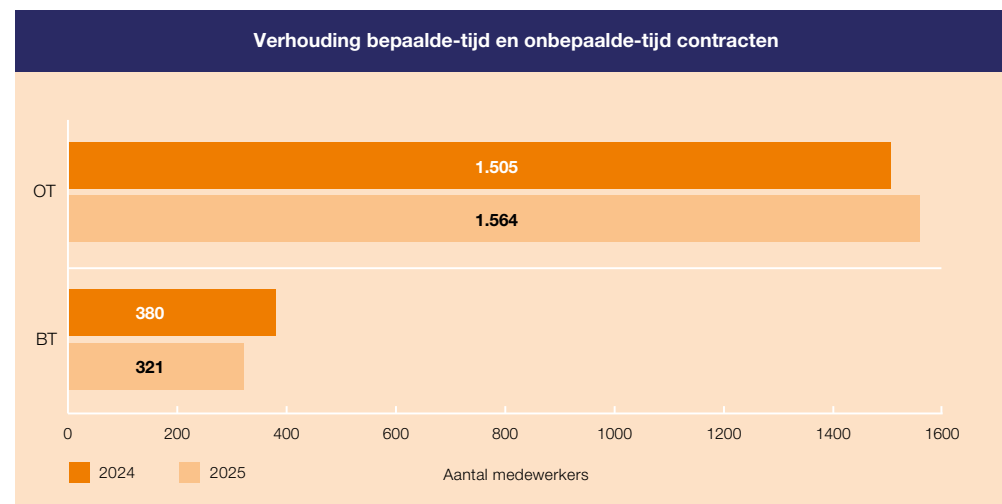


Tabel 5.3 Medewerkers in en uit dienst getreden in 2025

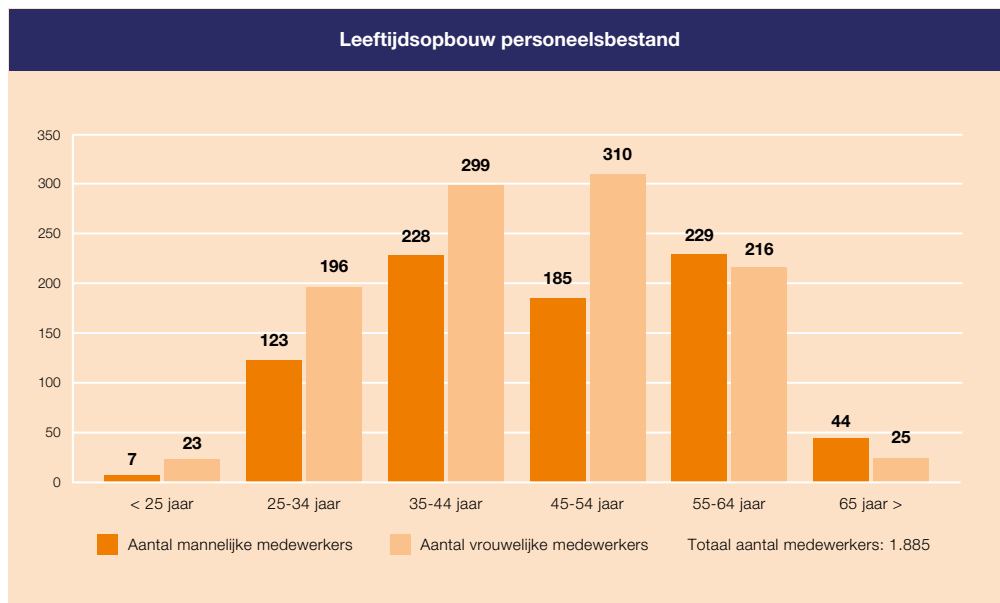




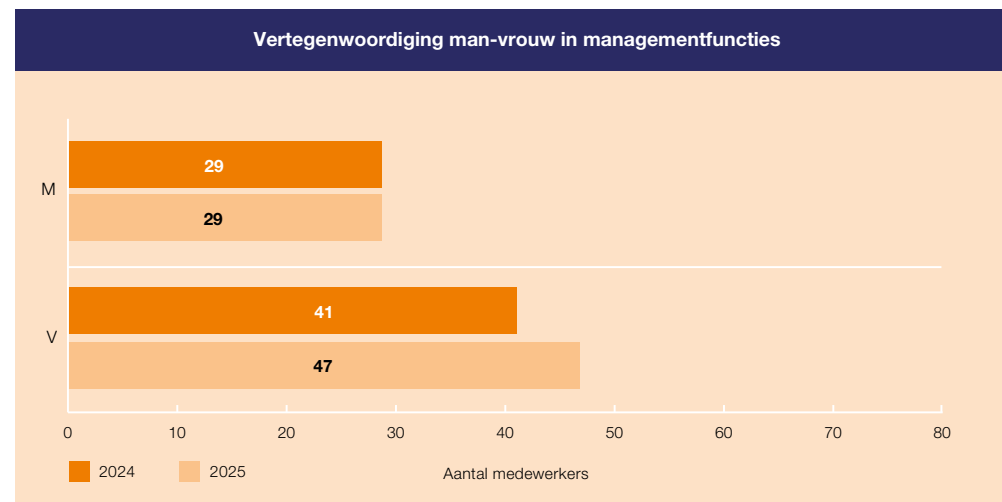
Tabel 5.4 Verdeling onderwijspersoneel en onderwijsondersteunend personeel 2023-2025



Tabel 5.6 Verhouding bepaalde- en onbepaalde-tijd contracten 2024-2025



Tabel 5.5 Leeftijdsopbouw medewerkers op 31 december 2025



Tabel 5.7 Vertegenwoordiging man-vrouw in managementfuncties op 31 december

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 [College van Bestuur \(CvB\)](#). Daarin staan de bevindingen, een advies en eventuele aanbevelingen. Op grond hiervan neemt het CvB een besluit.

De commissie registreerde in 2025 één klacht van één medewerker. Die ging over de arbeidsvoorwaarden of functiewaardering. Deze klacht is in goed overleg opgelost.

5.4 Verslag van de ondernemingsraad

De ondernemingsraad (or) van het Deltion College bestaat uit maximaal vijftien leden. Dit aantal past bij de omvang van de organisatie. Het dagelijks bestuur van de or bestaat uit de voorzitter, de vicevoorzitter en een bestuurslid, die ondersteund worden door de ambtelijk secretaris.

De samenstelling van de or is in 2025 op enkele punten gewijzigd. Enkele zittende leden verlieten de or, onder andere door pensionering of een nieuwe functie buiten Deltion. In mei 2025 hield de or verkiezingen. De gekozen kandidaten vulden vanaf de start van schooljaar 2025-2026 de vrijgekomen posities in. Voor twee open posities (bedoeld voor vertegenwoordigers uit de diensten) schreef de or in februari 2026 verkiezingen uit.

Vaste en voorbereidende commissies

Alle or-leden zitten in één of twee commissies. De vaste commissies van de or zijn Personeel, Onderwijs, Financiën en Achterban. In de zomer van 2025 kwam daar een nieuwe commissie bij: de Commissie VGWM (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu). Die toetst hoe Deltion zich houdt aan de eisen van de Arbeidsomstandighedenwet, zodat alle medewerkers veilig en gezond kunnen werken. De or toetst dat door gesprekken over arbeidsomstandigheden met medewerkers te houden. Ook monitort de commissie de [verzuimcijfers](#), en heeft deze contact met de Arbodienst.

Vergadercyclus

In 2025 vergaderde de voltallige or 24 keer. Daarnaast vonden zeven vergaderingen plaats met het [CvB](#), vooraf voorbereid door de leden van het dagelijks bestuur tijdens agenda-overleg met het CvB. Tijdens trainings- en cursusdagen liet de or zich informeren over actuele thema's. In een intensieve gesprekkencyclus bespraken het CvB en de or hun ervaringen met betrekking tot een gewenste samenwerking. Dat leidde tot meer wederzijds begrip. Ook was er overleg met de [Raad van Toezicht](#), met de vakbonden en tijdens een gezamenlijke bijeenkomst met de Raad van Advies. De or besprak thema's in 2025 zowel ter informatie, ter voorbereiding op een besluit, ter instemming, als ter advisering. Grote thema's, zoals de [kwaliteitsagenda](#), de [strategische koers](#), het vlekkenplan en loonschalen kwamen voorbij, maar ook thema's

als het medezeggenschapsstatuut, [examinering](#), en de verplaatsing van en wijzigingen in het werk op [het Examenbureau](#).

Het CvB en de or formuleerden speerpunten waarvoor zij zich samen willen inzetten. Sociale veiligheid voor studenten en medewerkers is een voorbeeld van zo'n gezamenlijk doel. De or stelde daartoe voor begin 2026 een enquête op, waarin medewerkers van Deltion gevraagd wordt naar hun mening over en ervaringen met sociale veiligheid. De uitkomsten bieden naar verwachting inzicht hoe Deltion gericht kan inzetten op verhoging van (het gevoel van) veiligheid binnen de school.

De or in 2026

In 2026 ziet de or opnieuw toe op de uitvoering van de punten uit de kwaliteitsagenda en de strategische koers van Deltion. In de kwaliteitsagenda zijn streefcijfers opgenomen over de stijging van het aantal seniordocenten. Ook zijn werkdrukverlichting door duurzame inzetbaarheid van personeel, sociale veiligheid en loopbaanpaden in 2026 opnieuw belangrijke thema's. Verder wil de or de ingeslagen weg voortzetten waarin de achterban nauwer geïnformeerd en betrokken wordt. Dit komt ook de zichtbaarheid van de or binnen de organisatie ten goede. Intensievere samenwerking is een speerpunt dat zowel de or als de [studentenraad \(sr\)](#) tot doel stellen. De or en het CvB blikken samen vooruit naar belangrijke thema's binnen Deltion. Daarmee wil de or zich vooraf en tijdig laten informeren over komende advies- en instemmingsaanvragen. De or is tevreden met deze ontwikkeling en ziet uit naar een verdere, prettige samenwerking in 2026.



6 ONZE BEDRIJFSVOERING

6.1 Onderwijs- en informatietechnologie

De nieuwe dienst Onderwijs- en Informatietechnologie (OIT) ging 1 januari 2025 officieel van start. Daarmee voegde Deltion digitaliseringsonderdelen, het MICT expertisecentrum blended leren, de afdelingen Informatisering en Automatisering én een aantal functioneel-beheerfuncties samen. Sindsdien heeft Deltion één integrale dienst voor digitalisering, informatievoorziening en ICT.

In de eerste maanden bouwden we de nieuwe dienst zorgvuldig op. We werkten aan het vormen van gezamenlijke teams, heldere omschrijving van rollen en verantwoordelijkheden, en aan het ontwikkelen van een gedeelde manier van werken. Medewerkers kregen een plek in de nieuwe structuur en Deltion investeerde in kennismaking, samenwerking en een gezamenlijke cultuur.

Ook brachten we de belangrijkste processen van de dienst opnieuw in kaart, met als doel te komen tot eenduidige werkwijzen. Daarmee pakken we vragen vanuit ons onderwijs en onze bedrijfsvoering voorspelbaar en efficiënt op. Verder bekeken we de personele bezetting per team en pasten we die waar nodig aan om onze dienstverlening toekomstbestendig te organiseren.

Deltion zet nadrukkelijk in op samenhang in digitalisering. OIT werkt vanuit gezamenlijke principes voor architectuur en informatievoor-

ziening, en zoekt actief het partnerschap met ons onderwijs en onze diensten. Dat levert afgestemde keuzes op gebied van digitale ondersteuning op, die steeds beter aansluiten bij de behoeften van studenten en medewerkers.

Digitale ondersteuning van onderwijs, innovatie en ontwikkeling

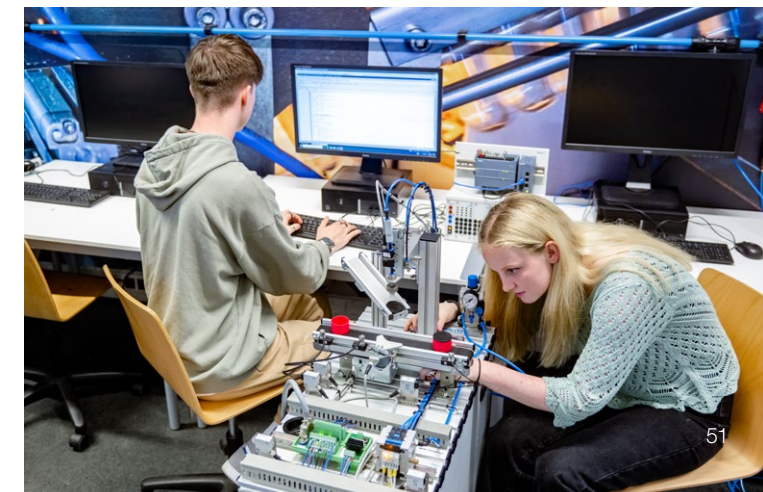
In 2025 bouwde Deltion stevig aan de digitale ondersteuning van ons onderwijs. Daarbij werken we steeds meer vanuit de landelijke sectoragenda's, zoals de doelstellingen van Npuls. Die sluiten goed aan op onze onderwijsvisie en onze ambitie om studenten wendbaar en toekomstgericht op te leiden.

Een belangrijk traject voor de komende jaren is wendbaar onderwijs. We startten de voorbereidingen voor dit omvangrijke programma, dat moet zorgen voor meer flexibiliteit in onderwijsopbouw, planning en examinering. Dit vraagt om intensieve samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsvoering en digitalisering. OIT heeft hierin een ondersteunende én richtinggevende rol, zodat digitalisering daadwerkelijk bijdraagt aan onderwijsvernieuwing.

We werkten in 2025 ook aan betere digitale ondersteuning van onderwijsteam, met speciale aandacht voor het techniekonderwijs. Door nauw met opleidingen en andere diensten samen op te trekken, brachten we in beeld wat nodig is om praktijkgericht onderwijs te versterken. Dat doen we onder andere met digitale leermiddelen en vakspecifieke tooling.

Innovatie met kunstmatige intelligentie (ai) kreeg een belangrijke plaats. De vraag naar ai-vaardigheden groeit snel in diverse beroepenvelden. Binnen Deltion verkennen we daarom hoe we ai verantwoord kunnen inzetten, en hoe we collega's kunnen ondersteunen in het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden. Daarbij is het uitgangspunt dat ai een integrale rol in ons onderwijs krijgt.

We concretiseerden het programma Data Deltion verder. Dit richt zich op het realiseren van een geïntegreerd dataplatform dat ons onderwijs en onze bedrijfsvoering in staat stelt om op basis van betrouwbare data gerichte beslissingen te nemen en processen te optimaliseren. In 2025 besteedden we de ontwikkeling van een gecombineerd datalakehouse en rapportageplatform aan. De implementatie ervan start in 2026. Daarnaast legden we de fundamenten voor duidelijke afspraken over eigenaarschap, datakwaliteit en toegankelijkheid van gegevens.



De bibliotheekvoorziening van het MICT verhuisde naar een nieuwe locatie en kreeg een nieuwe naam: D'Bieb. Het MICT zelf blijft zich inzetten voor de vernieuwing van het onderwijs met digitale middelen. Door kennisdeling, trainingen, het uitvoeren van pilots en de begeleiding van onderwijsteams ondersteunt het MICT onze onderwijsteams bij het ontwikkelen en toepassen van blended learning en andere vormen van onderwijsinnovatie.

De implementatie van Canvas bereikte een belangrijke mijlpaal: het grootste deel van onze onderwijsteams werkt inmiddels met deze nieuwe digitale leeromgeving. De voorbereiding voor aansluiting van het vavo is gestart, zodat Deltion op termijn één leeromgeving kent voor alle studenten, leerlingen en deelnemers.

Informatiebeveiliging en privacy

OIT werkte verder aan het versterken van privacy en informatiebeveiliging. Daarbij staat steeds de balans centraal tussen een veilige digitale omgeving die voldoet aan de landelijke normen, en de ruimte die nodig is om innovatie en onderwijsontwikkeling te ondersteunen. Deze afweging vraagt continu aandacht en leidt tot bewuste keuzes bij de invoering van nieuwe systemen en toepassingen.

De vernieuwing van onze firewallvoorziening was een belangrijke stap in het vergroten van de weerbaarheid van onze infrastructuur. Ook investeerden we in meer klantgerichte afstemming: we betrekken aanvragers eerder bij het onderzoeken van mogelijke oplossingen, zodat we beter aansluiten bij wat ons onderwijs nodig heeft.

In 2025 versterkten we ons privacyteam, om beter te kunnen inspelen op de groeiende complexiteit van wet- en regelgeving. We voerden *privacy assessments* uit en scherpsten verwerkersovereenkomsten aan, zodat nieuwe systemen en processen voldoen aan de *Algemene verordening gegevensbescherming* (AVG). Daarnaast nemen we het aspect privacy vanaf het begin mee bij het

ontwerp en de besluitvorming voor alle nieuwe aanvragen. Zo borgen we privacy structureel in onze digitale omgeving.

Op het gebied van cyberweerbaarheid deden we mee aan een landelijke oefening. Daarin testten onderwijsinstellingen hun reactie op digitale incidenten. De oefening verliep succesvol en gaf waardevolle inzichten in onze samenwerking, besluitvorming en herstelprocessen bij een cybercrisis.

We vertaalden de bevindingen uit de externe audit informatiebeveiliging (in 2024) in een concreet plan van aanpak in 2025. Hiermee werken we aan de structurele verbetering van de risicobeheersing, het bewustzijn en governance van Deltion.



6.2 Huisvesting

De Deltioncampus is van én voor iedereen: een fijne en veilige plek voor studenten, medewerkers en bezoekers. Studenten, medewerkers en bezoekers waarderen onze campus. Die heeft vele gemeenschappelijke faciliteiten die goed toegankelijk zijn. Tegelijkertijd hebben colleges en diensten hun eigen uitstraling. De nadruk voor de komende jaren ligt op het realiseren van enerzijds passende huisvesting voor ons zich verder ontwikkelende onderwijs, anderzijds huisvesting die past binnen onze kaders en middelen. Vanuit het vastgestelde strategisch campusplan (2023) herijken we onze visie op een langere-termijnstrategie. De uitvoering van het campusplan rondt we in 2028 af.

Externe ontwikkelingen vragen onze aandacht, net als keuzes in onze [eigen koers](#). Andere vormen van onderwijs, een veranderende arbeidsmarkt, een toenemende vraag naar elkaar ontmoeten en een verschuivende [studentenpopulatie](#) (reguliere mbo-studenten én volwassenen) veranderen de vraag naar huisvesting en voorzieningen doorlopend. Flexibel gebruik van huisvesting als strategisch middel wordt naar verwachting een belangrijk uitgangspunt. We zijn gestart met het analyseren van de gewenste en noodzakelijke toekomstige huisvesting per college.

Ook trends in huisvesting zelf zijn van invloed. Denk aan de inzet van slimme technologie in gebouwen (*smart building*), of op gebied van [duurzaamheid](#). Verder kunnen gebiedsontwikkelingen rond Deltion van invloed zijn op onze huisvesting. Samenwerken en integraal ketendenken vanuit al onze portefeuilles en programma's maken een gedragen, passende en flexibele huisvesting mogelijk voor ons onderwijs.



Deltion verkende in 2025 de mogelijke aanschaf van het Cibap-gebouw aan de Zwartewaterallee. Daarmee wilden we de ruimte veiligstellen om al ons onderwijs de meerwaarde van één campus te laten ervaren. In april 2025 bleek aankoop alleen mogelijk te zijn onder voorwaarden waar Deltion zich niet aan kon verbinden. Een deel daarvan viel bijvoorbeeld buiten onze wettelijke mogelijkheden als publieke instelling. Dat bracht risico's met zich mee die voor Deltion onaanvaardbaar zouden zijn. Daarmee is de eventuele uitbreiding van onze campus van de baan.

In 2025 voerden we diverse verhuizingen en verbouwingen binnen onze campus uit. We namen afscheid van de tijdelijke externe huurlocatie Kwik-Fit aan de Zwartewaterallee. Onze daar eerder ondergebrachte onderwijsactiviteiten kregen in 2025 een eigen plek op onze campus.

6.3 Organisatie van het onderwijs

Onderwijslogistiek is een complex vraagstuk: een complex samenspel van demografische, organisatorische en inhoudelijke uitdagingen. 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: denk aan nieuwe keuzedelen en persoonlijke leerroutes. Daarnaast zijn er randvoorwaarden, zoals beschikbare ruimte en budgetten.

Het is een puzzel om de kwaliteit, eisen en wensen van ons onderwijs in balans te brengen en houden met het optimaal gebruik

van onze voorzieningen. We zoeken daarom doorlopend naar manieren om onze onderwijslogistiek verder te verbeteren. Samenwerking tussen onderwijs en diensten op dit thema zorgt voor meer voorspelbaarheid en betrouwbaarheid.

Ook in 2025 versterkten we het gezamenlijk roosteren verder. Dat doen we vanuit centrale basisafspraken als kader. Waar nodig roosteren we in afstemming over collegegrenzen heen. We werkten verder aan het studentcentraal roosteren en aan tijdige, stabiele roosters. We streven naar een jaarrooster met minimaal twee periodes vooruit die zeker en bekend zijn.

Het integrale samenwerken tussen ons onderwijs en ons team roosterzaken krijgt steeds meer vorm. Daarmee spelen we in op veranderingen en wensen uit ons onderwijs. In 2025 begonnen we met het ontwikkelen van een dashboard, waarin datagestuurde informatie inzage geeft in onderwijslogistieke vragen. Daardoor zien we onder meer de hoeveelheid aangevraagde wijzigingen op het jaarrooster per jaar. Dit soort inzichten biedt houvast voor verdere verbetering van onze afspraken, processen en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

6.4 Financiën en control

Deltion zit in een fase van verdere ontwikkeling en vernieuwing. Daarbij verliezen we de impact van de bezuinigingen in de mbo-sector en de ontwikkeling in de bekostiging en [studentenaantallen](#) niet uit het oog. Onze [strategische koers](#) en [bijbehorende programma's](#), maar ook de inzet rond de [Kwaliteitsagenda 2024-2027](#), lob, studentenwelzijn en organisatorische en systeemtechnische veranderingen, zijn bepalend voor de financiële ontwikkeling. Het effect ervan is terug te zien in de baten en lasten van Deltion.



Onze planning-en-controlcyclus (p&c-cyclus) en het risico-management krijgen daarom binnen Deltion op het gebied van financiële sturing een steeds grotere rol en plek in de dagelijkse besturing. Het toezien op rechtmatige en doelmatige besteding van de verkregen middelen, het naleven van gemaakte afspraken binnen de administratieve organisatie en interne controle, beleidsmatig vooruitkijken en sturen, maar ook het transparant verantwoording afleggen en bijsturen waar nodig, zijn punten die in 2025 aandacht kregen. Daarmee doen we nu en in de toekomst de juiste bestedingen, blijven we financieel gezond en waarborgen we de continuïteit van onze organisatie.





Van het Rijk ontvingen wij in 2025 diverse aanvullende middelen met een specifiek doel. Zoals aanvullende bekostiging voor loopbaanontwikkeling en -begeleiding (lob) en compensatie voor loonbijstelling en reiskosten van het vavo. Ook ontvingen we middelen voor de Kwaliteitsagenda 2024-2027 en extra middelen vanuit de Erasmus-beurs.

In 2025 constateerden we rond contractonderwijs inburgering extra opbrengsten vanuit [onderwijsroutes](#), die door gemeenten worden gefinancierd. Het aantal onderwijsroutes neemt toe, terwijl het aantal deelnemers onder de Wet inburgering 2013 verder afneemt. Vanaf 2026 neemt deze batenstroom echter af door het niet gegund krijgen van de nieuwe aanbesteding voor deze trajecten.

Andere invloeden die effect hadden op het resultaat, zijn onze investeringen. In 2025 begonnen we met verdere verduurzaming van onze campus door het aanbrengen van led-verlichting en zonnepanelen. Wij vinden deze investeringen belangrijk om niet alleen op het gebied van onderwijs en processen vooruit te kijken, maar ook ons aandeel te leveren aan een duurzame toekomst.

Financiële resultaten 2025

Het financieel resultaat over 2025 kwam uit op € 2,0 miljoen negatief. Dat wijkt met circa € 3,2 miljoen af van het begrote resultaat van € 5,2 miljoen negatief. Dit resultaat is hoofdzakelijk toe te wijzen aan hoger uitvallende Rijksbijdragen vanuit bekostiging en aanvullende middelen.

Aanvullende middelen kwamen beschikbaar als compensatie voor loonprijsbijstelling en voor extra inzet op lob en diverse projecten. Daarnaast vielen onze huisvestingslasten lager uit dan begroot, doordat onder andere de onderhoudskosten en de kosten voor gas en elektra lager waren dan verwacht. Verder zijn er in 2025 voorbereidingen getroffen voor bezuinigingen in operationele

kosten waar dat kan en moet. Ook waren de rentebijdragen ter vergoeding van de gestalde middelen bij het schatkistbankieren hoger dan begroot in 2025. De belangrijkste posten lichten we hieronder toe.

Baten

De voornaamste extra baten zijn hogere Rijksbijdragen als compensatie voor de loonprijsbijstelling in 2025. In de begroting hielden we rekening met een compensatie van € 4,2 miljoen in de lumpsum. De werkelijke compensatie was circa € 9,1 miljoen - een stijging ten opzichte van de begroting van per saldo € 4,9 miljoen. Daarnaast bedroeg de geoordeelde rijksbijdrage € 0,6 miljoen meer dan begroot.

Bij baten in opdracht van derden constateren we een toename van circa € 0,9 miljoen ten opzichte van de begroting. Die komt voort uit onder andere opbrengsten van de leergang Burgerschap, de projecten onder de *Maatwerkregeling duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden* (MDIEU) en de pilot van Microcredentials.

Op de rekening-courant bij het schatkistbankieren waren heel 2025 rentebaten van toepassing. Gemiddeld het jaar bedroeg het rentepercentage 2,18%. Ultimo het jaar bedroeg het rentepercentage 1,92%. Dit leidde tot een rentebate van circa € 1,7 miljoen.

Deze aanvullingen waren niet als zodanig voorzien in de begroting van 2025.



Lasten

De personeelslasten stegen ten opzichte van de begroting met € 5,7 miljoen. Dat kwam voornamelijk door de nieuwe cao per 1 augustus 2025 (circa € 2,3 miljoen), kosten die gerelateerd zijn aan het hoge verzuimcijfer (circa € 1,7 miljoen) en door een hogere dotatie aan personele voorzieningen dan begroot (circa € 3,7 miljoen). De dotaties houden verband met [nieuwe instroom in de ww en langdurig zieken in de wga](#), waarvan Deltion eigenrisicodragers voor een periode van tien jaar is. De toename van kosten werd gedeeltelijk genivelleerd doordat er hogere ontvangsten waren vanuit het UWV ter compensatie (€ 0,6 miljoen).

In tegenstelling tot eerdere jaren lag in 2025 de gemiddelde bezetting hoger dan begroot (met circa 3 fte). Dat kwam voornamelijk door het hogere verzuimpercentage dat in 2025 speelde, maar ook door het verlagen van de fte-begroting als voorbereiding op toekomstige bezuinigingen.

Ten opzichte van 2024 nam het gemiddeld aantal fte's minimaal toe, namelijk 1,9%. De totale personeelslasten groeiden echter met 6,3% (circa € 9,5 miljoen). De stijging van de personeelslasten is vooral toe te rekenen aan de loonstijging, vervanging in verband met verzuim, de dotaties aan de voorzieningen en gedane uitkeringen.

De ten opzichte van de begroting 2025 lagere huisvestingslasten (€ 0,3 miljoen) zijn nagenoeg volledig toe te rekenen aan het achterblijven van de kosten voor onderhoud, een lagere rekening voor gas en elektra (€ 0,1 miljoen) en besparing op verzekeringskosten (€ 70k) als gevolg van een aanbestedingstraject. Hiermee was in de begroting geen rekening gehouden.

De overige lasten vielen € 1,6 miljoen lager uit dan begroot, maar stegen met € 1,6 miljoen ten opzichte van 2024. De stijging ten opzichte van 2024 is niet toe te wijzen aan een enkele post. Over nagenoeg de gehele lijn zijn kosten gestegen door indexeringen. Daarbij voert de stijging van kosten voor examens (€ 0,4 miljoen) de boventoon.

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

Resultaat Deltion				
(bedragen x € 1.000.000)	Werkelijk	Begroot	Vershil	2024
Baten				
Rijksbijdragen	186,0	180,5	5,5	178,4
Andere baten	18,7	17,6	1,1	16,8
Totale baten	204,7	198,1	6,6	195,2
Lasten				
Personele lasten	159,7	154,0	5,7	150,2
Afschrijvingen	12,4	12,6	-0,2	12,1
Huisvestingslasten	9,2	9,5	-0,3	9,5
Overige lasten	27,1	28,7	-1,6	25,5
Totale lasten	208,4	204,8	3,6	197,3
Financiële baten en lasten	1,7	1,5	0,2	2,7
Saldo exploitatie	-2,0	-5,2	3,2	0,6

Tabel 6.1 Begroot versus werkelijk resultaat 2025



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 onze [ondernemingsraad \(or\)](#), [studentenraad \(sr\)](#) en ons directieteam.

De belangrijkste financiële ratio's zijn in tabel 6.2 opgenomen.

Onze solvabiliteit en liquiditeit zijn beide financieel gezond te noemen. De liquiditeit en absolute omvang van onze middelen nemen wel af. Dit is het gevolg van voorgenomen investeringen, maar ook naar aanleiding van [dalende studentenaantallen](#).

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 € 163,1 miljoen. Het totaal eigen vermogen bedraagt € 118,3 miljoen, waarvan € 0,45 miljoen privaat eigen vermogen. Het werkelijk eigen vermogen komt daarmee op € 117,9 miljoen. De ratio voor het eigen vermogen komt daarmee uit op 0,72 (2024: 0,76). 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 treasurystatuut. Hierin staan de formele richtlijnen voor onze treasuryactiviteiten. Ook de rollen en verantwoordelijkheden van 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](#) (RvT) het treasurystatuut opnieuw vast. In de vergadering

Ratio	2023	2024	2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029
Solvabiliteit	58,6%	58,2%	57,3%	59,6%	59,7%	59,6%	59,2%
Solvabiliteit 2	63,2%	63,8%	64,0%	65,8%	66,5%	67,0%	67,3%
Liquiditeit	2,62	2,59	2,47	2,61	2,59	2,59	2,54
Absolute omvang liquide middelen (bedragen x € 1.000)	65.339	68.558	68.579	63.619	62.937	62.928	61.674
Rentabiliteit	1,64%	0,32%	-0,98%	-1,85%	-1,28%	-0,91%	-1,48%
Eigen vermogen vs bovenmatigheid (1,0)	0,78	0,76	0,72	0,72	0,73	0,73	0,73

Tabel 6.2 Financiële ratio's 2023-2029

van de treasurycommissie werd op 5 november 2025 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. Onze treasuryactiviteiten zijn ondergeschikt aan de missie en visie van Deltion. Treasury geeft uitvoering aan de volgende doelstellingen:

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

Liquiditeitenbeheer en beleggen

Het betalingsverkeer van Deltion loopt via de Rabobank. Dagelijks wordt het saldo op de betaalrekening afgeroomd, met een koppeling van deze rekening aan de rekening-courant bij het ministerie van Financiën. Deze faciliteit van het schatkistbankieren heeft als voordeel dat geen grote bedragen bij private partijen zijn ondergebracht. Daarmee is het tegenpartijrisico beperkt.

Deltion ontving geheel 2025 een positieve rente over zijn rekening-courantfaciliteit. Het rentepercentage was ultimo 2025 1,921% (2024: 2,905%). Deltion had ultimo 2025, gelijk aan 2024, geen beleggingen.

Beheer financieringen

Deltion heeft zijn financiering ondergebracht bij de Staat via het schatkistbankieren. Deze financiering bleek afdoende in 2025. Desondanks kwamen we met de Staat een tijdelijke kredietfaciliteit van € 17 miljoen overeen. Die is bedoeld om de continuïteit en flexibiliteit van de rekening-courantpositie te waarborgen, mochten zich onvoorspelbare situaties voordoen.



We herhalen de belangrijkste voordelen van het schatkistbankieren:

- Zekerheid over lage rentelasten op lange termijn (dertig 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 kredietfaciliteit). De financiële risico's zijn hierdoor geminimaliseerd en zijn de beheerskosten van leningen.

Investeringsen

In de begroting stelt Deltion het investeringsbudget voor het betreffende jaar vast. In 2025 was het investeringsbudget € 12,8 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 2025 was circa € 1,5 miljoen gereserveerd voor de campusupgrade, onderdeel van ons [strategisch campusplan](#) (scp) waarin verduurzaming en voorbereid zijn op de toekomst belangrijke pijlers zijn. Van dit budget van € 10 miljoen resteert na 2025 nog circa € 7,5 miljoen. Dit is beschikbaar over de gehele looptijd van het scp.

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. Onze [strategische koers](#), [kwaliteitsagenda](#), [onderwijsvisie](#) en meerjarenbegroting geven hiervoor de kaders. Verantwoording hierover vindt zowel plaats op het niveau van college- en dienstdirecteuren en het [College van Bestuur \(CvB\)](#), 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](#), stelt de Inspectie van het Onderwijs een vermogensnorm voor het signaleren van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen. Het onnodig aanhouden van een te hoge reservepositie wordt als ondoelmatig gezien. Deltion blijft onder deze norm van 1, met een ratio van 0,72 (2024: 0,76).

Bij de berekende ratio valt aanvullend op te merken dat een deel van het eigen vermogen is gelabeld met de bestemmingen Onderwijsontwikkeling, Egalisatie lob, en Studentenwelzijn. Positieve exploitatieresultaten van de afgelopen jaren zijn met deze thema's gelabeld. Door de middelen toe te wijzen aan een bestemming, investeert Deltion op een in meerjarenperspectief verantwoorde en transparante wijze extra in het onderwijs. De inzet is onder andere gericht op extra personele formatie en loopbaanperspectief 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 2025 ontving Deltion € 5,3 miljoen aan (project)subsidies. Deze subsidies zijn onder andere bestemd voor onderwijs-ontwikkelingstrajecten en buitenlandse stages of studiereizen voor studenten en docenten.

Zo kreeg Deltion subsidie van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) voor de Maatschappelijke Diensttijd (MDT). De subsidie is bestemd voor het uitvoeren van 1.047 trajecten voor studenten in het afgelopen jaar en de komende jaren. In 2025 startten 298 trajecten. Daarvan rondde we er eind 2025 zestig af. De cofinanciering bedroeg in 2025 € 75.505. Studenten krijgen hiermee een kans om buiten het klaslokaal te leren, en bij te dragen aan de samenleving.

Vanuit de Erasmus+ regeling voor buitenlandse stages en studiereizen kregen we in 2025 subsidie. Daarvan maakten zo'n zeventien studenten en ruim tien docenten in het buitenland een studiereis of liepen er als student stage.

Deltion ontving in 2025 van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) een MDIEU-subsidie. Die stimuleert [werknemers om op een gezonde wijze hun pensioen te halen](#).

Subsidies Regionaal Investeringsfonds

Deltion ontvangt subsidies vanuit [publiek-private samenwerkingen](#) in zijn rol als penvoerder of deelnemer.

Mbo-studentenfonds

Binnen Deltion is het mbo-studentenfonds beschikbaar. Deze voorziening biedt financiële ondersteuning aan zowel maatschappelijk en/of bestuurlijk actieve studenten, als aan 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

Uitkeringen mbo-studentenfonds 2025

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	13	€ 54.138	€ 4.164
	Toekenningen	13		
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	1	€ -	€ -
	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	507	€ 364.204	€ 990
	Toekenningen	368		
Mbo-studenten die in verband met de aanwezigheid van een bijzondere omstandigheid studievertraging hebben opgelopen	Aanvragen	2	€ -	€ -
	Toekenningen	-		

Tabel 6.3 Overzicht uitkeringen mbo-studentenfonds 2025

een financiële tegemoetkoming en/of kan die leermiddelen aanschaffen op kosten van Deltion. Als dat nodig is, krijgen studenten een laptop in bruikleen.

In 2025 maakten diverse studenten gebruik van het mbo-studentenfonds. Er waren 523 (2024: 500) aanvragen, waarvan er 381 werden toegekend (2024: 370). In 2025 waren er drie aanvragen

buiten de categorie van studenten met onvoldoende financiële middelen, of de categorie lid van de studentenraad. Geen van deze is toegekend.

In tabel 6.3 geven we een overzicht van het aantal in 2025 bij het Financieel Spreekuur van Deltion ingediende aanvragen, het aantal toekenningen en het daarmee gemoeide totaalbedrag en het gemiddeld toegekende bedrag per classificatie.





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 2025 werden twintig aanvragen ingediend (2024: 22). Hiervan werden achttien toegekend (2024: 16).

Uitkeringen Deltion Studentenfonds (Noodfonds) 2025			
Omschrijving	Aantallen studenten		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	20	
	Toekenningen	18	€ 19.498 € 1.083

Tabel 6.4 Overzicht uitkeringen Deltion Studentenfonds (Noodfonds) 2025

Tijdelijke maatregel gratis schoolboeken en licenties basisvaardigheden voor minderjarige studenten

In de *Werkagenda mbo 2023-2027* is afgesproken dat schoolboeken en licenties voor basisvaardigheden kosteloos beschikbaar zijn voor mbo-studenten onder de achttien jaar. Dit om basisvaardigheden te versterken en gelijkwaardige behandeling van mbo-studenten te bevorderen. Voor de tegemoetkoming in de kosten voor schoolboeken en licenties vanaf schooljaar 2024-2025 loopt de *Tijdelijke maatregel gratis schoolboeken en licenties basisvaardigheden voor minderjarige studenten* vooruit op deze wetswijziging.

Voor 2025 ontvingen we deze middelen in de rijksbijdragebeschikking. Er is gemiddeld € 60 per minderjarige student bij Deltion beschikbaar. Die wordt besteed aan de tegemoetkoming van deze studenten.

Ook in 2025 konden we kiezen uit drie opties om de tegemoetkoming vorm te geven:

1. Verstrekken van een boekenvoucher;
2. Overmaken van het bedrag aan elke minderjarige student;
3. De mbo-instelling verstrekt zelf schoolboeken en/of licenties voor het bedrag.

Gezien de bijkomende administratieve last voor Deltion bij de laatste twee opties, kozen we om de tegemoetkoming in 2025 te blijven vormgeven vanuit optie één. Deltion verstrekke in 2025 een bedrag van € 248k (2024: € 255k) aan tegemoetkoming over een aantal van 4.605 vouchers (2024: 4.565).

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 door de [Beleidsregel publiek-privaat](#), over het al dan niet mogen investeren met publieke middelen in private activiteiten.

Thema 1: Uitbesteding van bekostigd onderwijs

Bij Deltion is geen sprake van uitbesteding van bekostigd onderwijs. Wel huren we op incidentele basis mensen in voor de uitvoering van ons onderwijs. Die 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 van examenonderdelen aan studenten. Dat kan op basis van onderleggers vanuit eerder afgelegde toetsen of examens. Deze vrijstelling wordt uitsluitend door onze [examencommissie](#) toegekend op basis van ons 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 2025 verlieten 493 studenten (2024: 595 studenten) onze instelling, waarvan 137 gekwalificeerd (zie tabel 6.5). Deltion registreert alle studenten in onze onderwijsadministratie. In het proces voor in- en uitschrijving van deelnemers is inschrijving bij meer dan één opleiding voorzien. In dat 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 2025-2026 wisselden in de periode van 1 oktober 2025 tot en met 31 december 2025 in totaal 124 studenten (2024-2025: 100 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 en op basis van een calculatiemodel, een additionele bijdrage in rekening.

Omschrijving reden uitschrijving	Aantal studenten
Diploma of certificaten behaald	137
Persoonsgebonden factoren (niet beïnvloedbaar instelling)	98
Arbeidsmarkt- en (externe) omgevingsfactoren	97
Studie- en beroepskeuzegebonden factoren	120
Persoonsgebonden factoren (beïnvloedbaar instelling)	23
Instellingsgebonden factoren	6
Overig	12
Totaal aantal uitschrijvingen	493

Tabel 6.5 Uitschrijvingen 1 oktober tot en met 31 december 2025

In 2025 verzorgden we voor vijftig bedrijven en organisaties, veelal uit de sector Techniek & Gebouwde Omgeving, maatwerktrajecten (21 in 2024). Daarbij ging het om in totaal 665 studenten (zie tabel 6.6). In 2024 betrof het 697 studenten.

Thema 8: Buitenlandse studenten en onderwijs in het buitenland

Deltion verzorgt geen onderwijs in het buitenland, met uitzondering van buitenlandse stages (beroepspraktijkvorming) van studenten. Wij hanteren voor buitenlandse studenten de Koppelingswet-procedure: uitsluitend buitenlandse studenten die rechtmatig in Nederland verblijven en voldoen aan de inschrijvoorwaarden, tellen wij voor onze bekostiging mee.





BBL-maatwerktrajecten in 2025				
Opleiding	Naam bedrijf/organisatie	Aantal organisaties	Aantal deelnemers	Additionele bijdrage
Diverse technische opleidingen	Alfen B.V.	1	38	ja
Diverse technische opleidingen	Alliander N.V.	1	183	ja
Audicien	Beter Horen	1	17	ja
Diverse technische opleidingen	Coteq	1	6	ja
Diverse (energie)technische opleidingen	Enexis N.V.	1	98	ja
Opticien	Eye Wish Opticiens	1	6	ja
Opticien	Hans Anders Opticiens	1	4	ja
Verzorgende IG	IJsselheem	1	51	ja
Assistent bouwen, wonen en onderhoud	In-Made Arbeidsbedrijf Lelystad	1	9	ja
Monteursopleidingen GWW en Laagspanningsdistributie	N.V. Waterbedrijf Groningen	1	6	ja
Monteursopleidingen GWW en Laagspanningsdistributie	Quint & Van Ginkel B.V.	1	6	ja
Diverse technische opleidingen	RPA	1	18	ja
Diverse technische opleidingen/bat en logistiek	Scania (diverse vestigingen)	1	27	ja
Audicien	Sonova Audiological Care Nederland B.V.	1	13	ja
Audicien	Specsavers	1	15	ja
Diverse technische opleidingen	Van Gelder KLM B.V.	1	20	ja
Diverse technische opleidingen	Van Voskuilen Groep B.V.	1	15	ja
Monteursopleidingen GWW en Laagspanningsdistributie	Van Vulpen	1	10	ja
Monteursopleidingen GWW en Laagspanningsdistributie	Visser & Smit Hanab Distributie B.V.	1	32	ja
Diverse technische opleidingen	Vitens N.V.	1	38	ja
Diverse technische opleidingen	Breman (diverse vestigingen)	1	8	ja
Vakman GWW	KWS (diverse vestigingen)	1	6	ja
Diverse technische opleidingen	Diverse bedrijven	28	39	ja
Totaal		50	665	

Tabel 6.6 Overzicht bedrijven en organisaties waarvoor Deltion in 2025 maatwerktrajecten uitvoerde



6.6 Continuïteitsparagraaf

Deltion staat de komende jaren voor de uitdaging om, naast het bieden van middelbaar beroepsonderwijs voor ruim zestienduizend studenten, een kwaliteitsimpuls te realiseren en hierbij de financiële huishouding gezond te houden. Dit is verwoord in onze [strategische koers](#) en [kwaliteitsagenda](#), en is zichtbaar in de Kaderbrief 2026 en Begroting 2026.

In onze Kaderbrief 2026 staan de hoofdlijnen van onze begroting weergegeven. De kaderbrief werd op 17 juni 2025 vastgesteld en is met de [RvT](#) doorgenomen. Over de hoofdlijnen voor de begroting bereikten we op 30 juni 2025 overeenstemming met onze [or](#), [sr](#) en ons [CvB](#). Op 9 december 2025 stelde ons CvB de definitieve begroting vast. Onze RvT keurde de Begroting 2026 goed op 15 december 2025. Daarin staat ook het financieel meerjarenperspectief 2026-2029. Het geconsolideerde meerjarenperspectief in dit jaarverslag is gebaseerd op het vastgestelde perspectief. Daarbij pasten we de prognose 2025 aan naar de werkelijke situatie van 2025.

Mede door de aanvullend beschikbaar gestelde middelen blijft Deltion ook in 2026 en de jaren daarna volop inzetten op zijn [strategische koers](#), de [kwaliteitsagenda](#) en het verder implementeren van onze [onderwijsvisie](#). Ook ondersteunen deze aanvullende middelen het helpen van studenten bij het ontdekken van hun talenten, motieven en beroepskeuze, en bij het duurzaam 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](#) rapporteren we periodiek over de voortgang op strategische onderwerpen en belangrijke ontwikkelingen. Ook nemen de RvT en auditcommissie de financiële voortgang periodiek door.

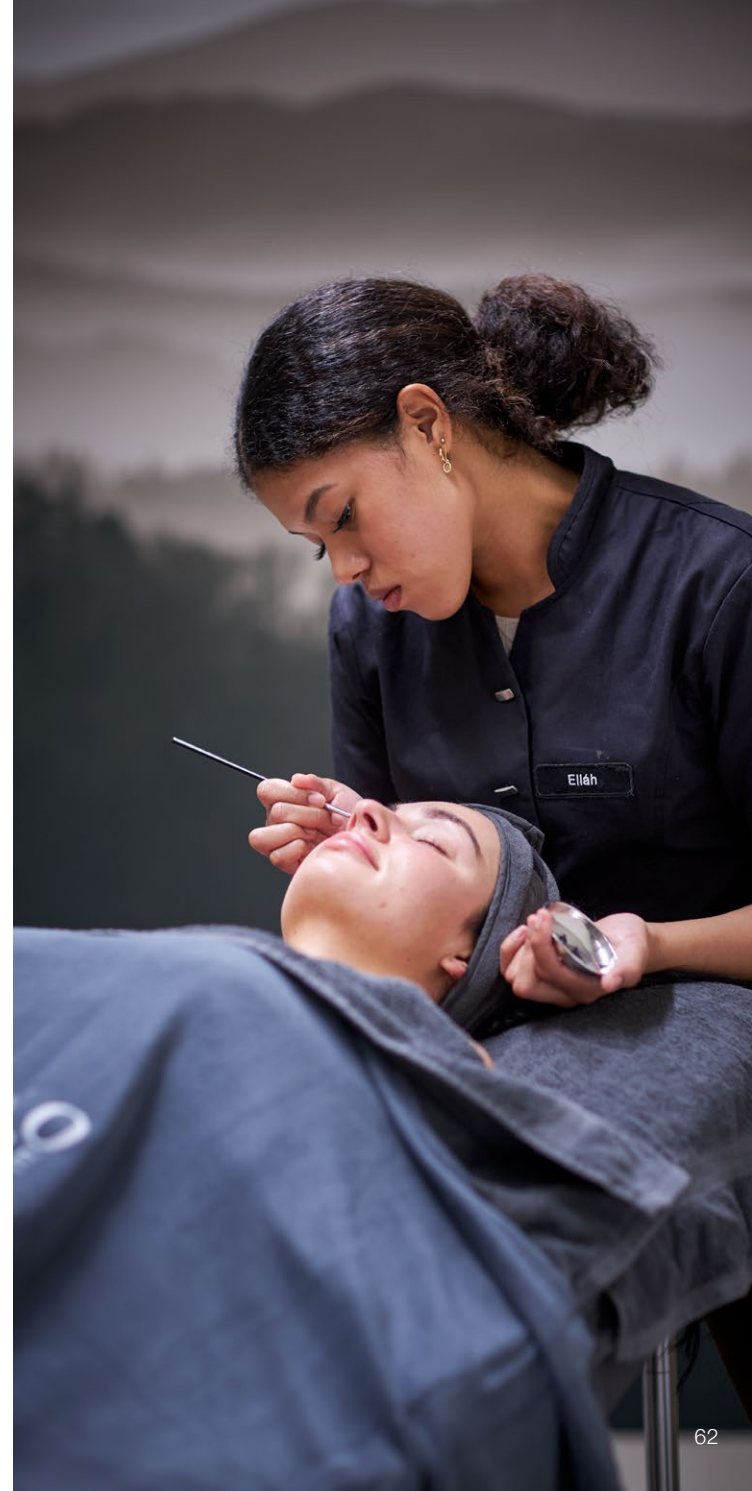
In dit jaarverslag gaan we op diverse plekken in op de ontwikkelingen en voortgang van onze strategische plannen. Dit geldt zowel voor de strategische doelstellingen zelf, als de kwaliteitsagenda, de [strategische planning op personeelsgebied](#) en van [huisvesting](#) en [ict](#). Al deze ontwikkelingen vinden hun weerslag in de meerjarenbegroting van Deltion.

Meerjarenbegroting

De komende jaren verwachten wij een verdere daling in de [studentenaantallen](#), zowel bij BOL- als 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 2026. Onze liquiditeit, rentabiliteit en investeringsbehoefte zijn van deze begroting afgeleid. Dit geldt ook voor de meerjarenprognose van de balans en de winst- en verliesrekening.

We herijken onze meerjarenprognose in het voorjaar van 2026 op basis van de werkelijke situatie van 2025. Daarin nemen we nieuwe ontwikkelingen in de lumpsum-bekostiging, eventuele aanvullende bekostiging en de afbouw van bestemmingsreserves mee. We verwerken de herijking in de kaderbrief voor de begroting van 2027.

In de meerjarenprognose is ons uitgangspunt een gelijkblijvend marktaandeel en dalend macrobudget. Ook is het effect van de afbouw op inzet van NPO-gerelateerde thema's verwerkt. In 2026 wordt 1.523 fte begroot, rekening houdend met eerdergenoemde uitgangspunten.



Binnen Deltion is een belangrijke parameter de student-docentratio. Deze is in overleg met de or in het verleden verlaagd en in overeenstemming met de kaderbrief ook in 2026 doorgevoerd. Daarnaast houden we rekening met licht dalende studenten-aantallen en als gevolg daarvan daling van [het aantal fte OP en OBP](#). In 2029 is het aantal fte's volgens prognose nog 1.491 fte.

Deltion verwacht dat het voor investeringen toegewezen bedrag de komende jaren op een gelijk niveau blijft. Hierin is indexering van prijzen verrekend. De liquide middelen blijven 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 2024 t/m 2029 (bedragen x € 1.000)						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Baten						
Rijksbijdragen	178.391	185.957	183.362	182.613	181.974	179.827
Overige overheidsbijdragen	101	163	125	125	125	125
Wettelijk cursusgeld	3.099	3.250	3.013	3.013	3.013	3.013
Werkzaamheden voor derden	9.602	11.071	10.880	10.880	10.880	10.880
Overige baten	4.075	4.266	8.570	8.570	8.570	8.570
Totale baten	195.268	204.707	205.950	205.201	204.563	202.416
Lasten						
Personele lasten	150.237	159.717	158.612	156.506	155.689	154.873
Afschrijving	12.073	12.466	13.122	13.400	13.300	13.200
Huisvestingskosten	9.534	9.191	10.307	10.257	9.897	9.527
Overige lasten	25.473	27.063	28.897	28.808	28.558	28.808
Totale lasten	197.317	208.437	210.938	208.971	207.444	206.408
Saldo Baten en Lasten	-2.049	-3.730	-4.988	-3.769	-2.882	-3.992
Financiële baten en lasten	2.668	1.731	1.179	1.143	1.028	994
Belastingen	-	-	-	-	-	-
Totaal resultaat	619	-1.999	-3.809	-2.626	-1.854	-2.998
Bestemmingsreserves	4.778	8.165	3.809	2.626	1.854	2.998
Resultaat na bestemming	5.397	6.166	0	0	0	0

Tabel 6.7 Geconsolideerde resultatenrekening meerjarenperspectief 2024-2029

Deltion begroot ook de komende jaren negatieve resultaten. Dat komt door naar verwachting dalende rijksbijdragen als gevolg van bezuinigingen, de ontwikkeling in de bekostigde studentenaantallen en een daarentegen minder sterk dalende kostenontwikkeling. De kosten in lonen door onder andere opvang van verzuim blijven nagenoeg op niveau, maar dalen in beeldvorming door afname in fte. De kosten van (onderwijs) materialen en huisvesting blijven hoog door het economisch klimaat.

Wij blijven investeren in onze strategische plannen, en onze ambities op onderwijskwaliteit, studentenwelzijn, duurzaamheid, huisvesting, informatisering en digitalisering. We dekken de kosten uit gelabelde reserves. We verwachten in de meerjarenprognose dan ook een daling van onze reserves en liquide middelen. Deltion is in financiële zin voldoende solide om weloverwogen te anticiperen op de verwachte ontwikkelingen. Tegelijkertijd beseffen wij ons dat tijdige bijsturing en slimme keuzes maken essentieel zijn om gezond te blijven.

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

Balans 2024 t/m 2029 (bedragen x € 1.000)						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Activa						
Vaste Activa						
Materiële vaste activa	132.513	132.359	132.493	131.843	129.129	126.515
Financiële vaste activa	-	-	-	-	-	-
Totaal vaste activa	132.513	132.359	132.493	131.843	129.129	126.515
Viottende activa						
Voorraden	74	1	1	1	1	1
Vorderingen	5.762	5.518	5.352	5.352	5.352	5.352
Liquide middelen	68.558	68.579	63.619	62.937	62.928	61.674
Totaal Viottende activa	74.394	74.098	68.972	68.290	68.281	67.027
Totaal Activa	206.907	206.457	201.465	200.133	197.410	193.542
Passiva						
Eigen vermogen						
Algemene reserve	95.754	101.920	112.091	117.420	116.358	113.747
Bestemmingsreserve	24.587	16.407	7.942	2.129	1.316	907
Totaal Eigen vermogen	120.341	118.327	120.033	119.549	117.674	114.654
Voorzieningen	11.661	13.772	12.516	13.516	14.516	15.516
Langlopende schulden	46.200	44.352	42.504	40.656	38.808	36.960
Kortlopende schulden	28.705	30.006	26.412	26.412	26.412	26.412
Totaal Passiva	206.907	206.457	201.465	200.133	197.410	193.542

Tabel 6.8 Geconsolideerde balans meerjarenperspectief 2024-2029



Kengetallen

In 2025 kende Deltion een lichte daling in studentenaantallen. Het aantal bekostigde mbo-studenten per 1 oktober 2025 was 16.391. In de mbo-planningstool van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) zijn demografische gegevens, instroom, uitstroom en andere factoren opgenomen. Op basis van de tooling, studentenadministratie en signalen vanuit de markt verwachten wij de komende jaren een daling in het aantal studenten van circa 1% per jaar. Zie tabel 6.9.

Op basis van ervaringscijfers hebben wij een andere verwachting dan de DUO-planningstool als het gaat om de verhouding BOL-ten opzichte van BBL-studenten. De sterke daling in BBL-studenten versus de verwachting van stijgende BOL-aantallen is naar ons beeld, en kijkend naar de huidige ontwikkeling in het aantal en type aanmeldingen, niet realistisch. Onze verwachting is dat het totaal aantal studenten over de beide linies een daling van 1 tot 2% per jaar laat zien de komende jaren.

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 dalende studentenaantallen en het wegvallen van incidentele middelen daalt de voorgenomen personele bezetting mee. Daarbij verwachten we de voornaamste daling in indirect onderwijsondersteunend personeel.

Studentenaantallen (op basis van teldatum 1 oktober) en prognoses						
Studentaantallen	2024	2025	2026	2027	2028	2029
BOL-studenten	10.843	10.632	10.504	10.378	10.254	10.131
BBL-studenten	5.602	5.759	5.753	5.747	5.742	5.736
Totaal	16.445	16.391	16.258	16.126	15.996	15.867
Gewogen studentaantal mbo	13.084	12.936	12.806	12.677	12.551	12.425
* Weging op basis van de mbo-benchmark systematiek ** 2024 aangepast naar weging BOL 1,0 - BBL 0,4						
Studentaantallen vavo	863	886	750	750	750	750

Tabel 6.9 Prognose studentenaantallen tot en met 2029 (teldatum 1 oktober)

Personele bezetting in fte						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Bestuur/Directie (OBP)	15	15	15	15	15	15
Onderwijzend personeel (OP)	906	915	885	878	871	864
Direct onderwijsondersteunend personeel (OOP++)	101	104	102	101	100	99
Indirect onderwijsondersteunend personeel (OBP)	530	548	532	519	516	513
Totaal	1.552	1.582	1.534	1.513	1.502	1.491

Tabel 6.10 Prognose personele bezetting tot en met 2029 op grond van prognose studentenaantallen



Risicomanagement

Deltion staat midden in een wereld die gekenmerkt wordt door maatschappelijke complexiteit, politieke dynamiek en snel veranderende wet- en regelgeving. In dit krachtenveld is effectief risico- en compliance management (rcm) onmisbaar. Het stelt Deltion in staat risico's tijdig te signaleren, beheersmaatregelen te treffen, én aantoonbaar te voldoen aan wet- en regelgeving. Daarmee is rcm niet alleen een instrument van beheersing, maar ook van strategische waardecreatie voor onze organisatie.

Op verschillende plekken in de organisatie is aandacht voor rcm. We doen jaarlijks een uitvraag (kans maal impact) op twaalf geformuleerde risicogebieden, te weten:

- Onderwijskwaliteit
- Studentenwelzijn/-succes
- Vitaliteit en sociale veiligheid
- Reputatiemanagement
- Houding en gedrag (cultuur)
- Actueel/relevant onderwijsaanbod
- Kwalitatief goede medewerkers
- Privacy en security
- Campus/huisvesting
- Veranderende studentenaantallen/verhoudingen in studentenaantallen
- Financiële beheersing

Deze thema's blijven centraal staan. Daarnaast gaan we verder op lopende initiatieven van rcm en de uitvoering van beheersingsmaatregelen om risico's te mitigeren. Denk hierbij aan de uitvoering en professionalisering van ons kwaliteitszorgsysteem, de inzet bij onze dienst Onderwijs- en Informatietechnologie (OIT) op het gebied van [privacy en security](#), de ri&e van onze diensten Bedrijfsvoering en Mens & Organisatie (M&O), de activiteiten bij onze dienst Financiën, Studentenadministratie en Control (FSC) op

het gebied van [interne en externe audits](#), maar bovenal alle activiteiten waarmee onze colleges zich iedere dag weer volop inzetten om onze (student)beloftes na te komen.

Resultaten risicomanagement 2025

In 2025 actualiseerden we onder regie van onze dienst FSC onze rcm-aanpak. Aanleiding hiervoor was dat zowel de [RvT](#) als de [Inspectie van het Onderwijs](#) concludeerden dat de invulling die Deltion aan rcm gaf weliswaar toereikend, maar ook sober was. Ook ons CvB sprak uit dat de ambitie hoger ligt.

Het beheer van het risicomanagementsysteem was belegd bij de afdeling Audit (derde lijn) en is binnen FSC (tweede lijn) verschoven naar Control om deze in lijn te brengen met het three-lines model. Ook ontstond daardoor een betere aanhechting met de p&c-cyclus. Tegelijkertijd verbreedden we de scope met compliance management, omdat dit goed vorm te geven is binnen het systeem van risicomanagement.

We bespraken de rcm-opzet en -aanpak begin 2025 met ons CvB, de directeurs van onze colleges en diensten, en met de auditcommissie van de RvT. Op basis daarvan stelden we in 2025 een beleidsnotitie op om doel en aanpak van het rcm bij Deltion vast te leggen.

Ook gebruikten we het afgelopen jaar om bij alle colleges en diensten een risico-inventarisatie op te stellen. Daaruit kwam een top vijf van risico-inschattingen per college en dienst. Ons bestuur stelde over 2025 de Deltionbrede risicomatrix vast zoals vermeld in tabel 6.11.

Risico top 5

- Campus/huisvesting
- Veranderende studentenaantallen/verhoudingen in studentenaantallen
- Kwalitatief goede medewerkers
- Onderwijskwaliteit
- Studentenwelzijn/studiesucces

Tabel 6.11 Risicomatrix Deltion 2025

Campus/huisvesting

Onze campus/huisvesting inclusief onderwijslogistiek is gedefinieerd als 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).

Ons onderwijs is continu in beweging, met ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de toegankelijkheid ([onderwijslogistiek](#)), [onderwijsvisie](#), leer- en werkomgeving en betaalbaarheid van een [duurzame](#) campus. Dit stelt eisen aan huisvesting, de inrichting ervan en het beheer van onze gebouwen. Daarbij bestaan mogelijke risico's, die de veiligheid van studenten, medewerkers en bezoekers en de gebouwen zelf kunnen bedreigen. Deze risico's kunnen betrekking hebben op verschillende aspecten van onze huisvesting, zoals fysieke gebreken (bouwkundige risico's), (brand) veiligheid, gezondheid & (sociale) veiligheid van gebruikers en omgeving, of wet- en regelgeving.



Mitigatie

Het is zaak dat wij onze investeringen in huisvesting tijdig uitvoeren, zoals de vervanging van grote installaties en het up-to-date houden van onze campus door modernisering. Het meerjarig (groot-) onderhoudsplan en het [strategisch campusplan](#) inclusief [duurzaamheid](#) zijn hierbij taakstellend. In 2026 besteden we verhoogde aandacht aan de inventarisatie van een verbeterde onderwijslogistiek.

Veranderende studentenaantallen/verhoudingen in studentenaantallen

Op grond van de DUO-gegevens en -ramingen weten wij dat onze studentenaantallen blijven dalen. Dit geeft onzekerheid over de toekomst van Deltion en maakt anticiperen moeilijk.

Mitigatie

Om meer zekerheid over studentenaantallen te verkrijgen, lieten we The Next School een marktonderzoek uitvoeren. De meest waarschijnlijke uitkomst is dat Deltion de komende jaren 1% per jaar krimpt in studentenaantallen. Een mogelijke update van dit onderzoek en/of het uitvoeren van marktanalyses staan voor 2026 op de agenda.

Kwalitatief goede medewerkers

Een belangrijk risico is de (toekomstige) beschikbaarheid en het behoud van kwalitatief goede medewerkers. De arbeidsmarkt is krap en concurrerend, terwijl onze organisatie steeds hogere eisen stelt aan kennis, vaardigheden en wendbaarheid. Het niet tijdig beschikken over voldoende gekwalificeerd personeel kan leiden tot verminderde kwaliteit, vertraging in noodzakelijke verbeter-/veranderprojecten, hogere werkdruk voor bestaande medewerkers en een afname van innovatiekracht.

Daarnaast kan de gedwongen focus op kostenbesparing de aantrekkelijkheid van onze organisatie onder druk zetten. Dit vergroot het risico op uitstroom van talent en beperkt de potentie om waardevolle instroom te realiseren.

Mitigatie

We zetten in op een bewuste balans tussen kostenbeheersing enerzijds en het benutten en ontwikkelen van menselijk potentieel anderzijds. We voeren besparingen selectief en strategisch door en toetsen deze, met expliciete aandacht voor de langetermijneffecten op kwaliteit, continuïteit en innovatie.

Concreet betekent dit, dat we blijven investeren in gerichte opleiding en ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en aantrekkelijk werkgeverschap. Zodat medewerkers zich blijven ontwikkelen en willen verbinden aan Deltion. Tegelijkertijd kijken we kritisch naar efficiëntere werkprocessen en de slimme inzet van technologie, zodat we beschikbare capaciteit optimaal benutten.

Onderwijskwaliteit

Het risico bestaat dat ons onderwijsportfolio onvoldoende actueel blijft en daardoor minder aantrekkelijk is voor studenten en minder aansluit op de behoeften van de maatschappij en het regionale werkveld. Ook bestaat het risico dat het onderwijs onvoldoende studeerbaar, doceerbaar en organiseerbaar is. Daarnaast kan het vóórkomen dat we niet volledig voldoen aan geldende wet- en regelgeving en Deltionbrede kaders. Ook is er een risico dat de kwaliteit van examinering en diplomering onvoldoende geborgd en aantoonbaar zijn, waardoor we niet voldoen aan de criteria van de Inspectie van het Onderwijs. Dit kan leiden tot onderwijsrendementen die onder de norm liggen of afwijken van vergelijkbare opleidingen

Mitigatie

Met geëxpliciteerde planning, monitoring en bijsturing (pdca-cyclus) borgen de opleidingen (en colleges) deze punten. Voor de ondersteunende diensten geldt dat direct ondersteunende processen (roostering, aanmelding & inschrijving, examinering, etc.) ook aan deze voorwaarden voldoen.

Studentenwelzijn/studiesucces

Studentenwelzijn en studiesucces vormen een cruciale randvoorwaarde voor het realiseren van duurzame en effectieve leerresultaten. Een goed pedagogisch-didactisch klimaat en een veilige sociale omgeving dragen in belangrijke mate bij aan het welzijn, de motivatie en de betrokkenheid van onze studenten. Wanneer deze randvoorwaarden onvoldoende geborgd zijn, ontstaat het risico op verminderde studieprestaties, lagere rendementen, verhoogde uitval en een afname van studiesucces op zowel individueel als organisatieniveau.

Factoren zoals hoge prestatiedruk, onvoldoende begeleiding, beperkte sociale verbondenheid of een onveilig leerklimaat kunnen het welzijn van studenten onder druk zetten. Dit leidt tot verminderde concentratie, motivatieverlies en mentale klachten, met directe gevolgen voor de voortgang en het succesvol afronden van de opleiding. Daarnaast kan een eenzijdige focus op efficiency, schaalgrootte of kostenbesparing ten koste gaan van persoonlijke aandacht en begeleiding, waardoor de pedagogisch-didactische kwaliteit en het leerklimaat onder druk komen te staan.

Mitigatie

Om dit risico te mitigeren, zet de organisatie in op het structureel versterken van studentenwelzijn in samenhang met studiesucces. Dat doen we aan de hand van onze pedagogische principes. Hierbij zoeken we bewust naar een balans tussen doelmatigheid en het creëren van voldoende ruimte voor begeleiding, ondersteuning en persoonlijke ontwikkeling. Investeren in een veilig en inclusief leerklimaat zien we als voordelig voor duurzame rendementen, en niet uitsluitend als kostenpost. We zetten in op het versterken van de pedagogisch-didactische kwaliteit, tijdige signalering van welzijns- en studieproblemen en laagdrempelige toegang tot begeleiding en ondersteuning.



Vooruitblik 2026

Op basis van een voortgangsrapportage stelt het CvB samen met de directeurs van onze colleges en diensten begin 2026 de gezamenlijke [top vijf van risico's](#), de beleidsmatige aandachtspunten (risico's) per dienst en de werkwijze voor continue borging en monitoring vast. In 2026 besteden we verder aandacht aan de volgende thema's:

- De formele vaststelling van beleid zoals beschreven in de conceptbeleidsnotitie risico- en compliance management Deltion.
- We vergroten Deltionbreed het risico- en compliance bewustzijn. Dat doen we door in het eerste kwartaal van 2026 te starten met een workshop voor ons CvB en onze directie.
- Risico en compliance worden integraal onderdeel van de nieuwe college-/dienstenplannen.

Fraude(preventie)

We onderscheiden twee soorten fraude: financiële fraude en overige 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, het Continuous Monitoring Platform (CMP) en zijn een integraal onderdeel van de pdca-cyclus.

Het CMP controleert op afwijkingen in de stambestanden van debiteuren en crediteuren, het doorbreken van rechten bij boekingen in het grootboek binnen onze financiële administratie in Exact, en rapporteert over de werking van de goedkeuringsflow binnen onze inkoopapplicatie ProQuero. Ook zit er een monitor op gebruikersrechten bij kritische plekken en een vergelijking tussen ons crediteuren- en medewerkersbestand in AFAS.



Het platform ondersteunt bij het maken van analyses op financiële mutaties, in aanvulling en deels ter vervanging van de handmatige key-controls. Onze accountant kan hierdoor gedeeltelijk terugschakelen van analytische naar synthetische controles. Daarbij wordt *zero tolerance* gehanteerd bij het opsporen van opzettelijke fouten.

Wij menen dat de financiële frauderisico's hiermee voldoende gemitigeerd zijn.

Overige 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 DUO. Daardoor zijn de risico's beperkt.

Ten aanzien van examenfraudes loopt Deltion naast een financieel risico ook een materieel risico op reputatieschade. De administratieve organisatie en interne beheersing rond de registratie van

studieresultaten zijn daarom stevig ingeregeld, met het wettelijk kader als uitgangspunt. Hierin is een aanzienlijke rol weggelegd voor de [examencommissie](#), [het examenbureau](#) en onze onderwijsadministratie.

In 2025 zette onze onderwijsadministratie de in 2024 uitgebreide kwaliteitscontroles voort en intensiverde deze verder. Voorbeelden van deze controles zijn:

- integrale controle van alle in OSIRIS gebouwde examenprogramma's waar nog op 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

In 2026 komt het thema fraude en beheersmaatregelen aan bod tijdens de workshop voor ons CvB en onze directie.



6.7 Beleidsregel publiek-privaat

De beleidsregel *Investeren met publieke middelen in private activiteiten* (hierna: de beleidsregel) kwam in 2021 in de plaats van thema 2 uit de zogenoemde helderheidsnotities (2003 en 2004) en de latere publicaties van het ministerie van OCW over dit thema. In 2025 werd de beleidsregel herzien.

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.

De beleidsregel heeft impact op de verantwoording van private activiteiten van Deltion en de wijze van resultaatbepaling met betrekking tot publiek/privaat gemengde activiteiten. Deltion wendt publieke middelen in beginsel alleen aan voor investeringen die bijdragen aan het realiseren van ons onderwijs. Activiteiten moeten dus een onderwijskundige meerwaarde hebben voor onze (toekomstige) studenten. Daarnaast toetst Deltion zijn activiteiten aan de uitgangspunten van de beleidsregel. Private activiteiten waarin publieke middelen zich mengen, die structureel niet aan de beleidsregel voldoen, worden gestaakt.

(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. Daar houdt onze dienst Financiën, Studentenadministratie & Control (FSC) zicht op. De private activiteiten zijn opgenomen in de reguliere rapportages en managementverantwoording. Zij zijn onderdeel van het gehanteerde risicomanagementraamwerk van de p&c-cyclus. FSC rapporteert op tertaalbasis aan het CvB en andere betrokkenen over de uitkomsten.

Ook zijn we scherp dat geen marktverstoring ontstaat door deze activiteiten, en dat we alles in het werk stellen om kwalitatief goed onderwijs te bieden. Met - waar dat kan - ondersteuning aan de directe sociale omgeving.

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 Deltion Business) monitoren we sinds 2021 de toepassing van de beleidsregel. Ons vertrekpunt in deze analyses is onze staat van baten en lasten. Daarbij beoordelen we vanuit de batenkant voor alle 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 voorwaarden van de beleidsregel. De uitgevoerde analyse en onze standpunten over 2025 zijn vastgelegd in een *position paper*.

Overzicht private activiteiten

Op basis van onze analyse over 2025 zijn categorieën private activiteiten vastgesteld die betrekking hebben op de activiteiten van Deltion. Deze activiteiten toetsten we aan de beleidsregel. Op basis van de analyse waren er in 2025 geen activiteiten binnen Deltion waarbij publieke middelen worden besteed aan private activiteiten die op basis van de beleidsregel als onrechtmatig worden bestempeld. Deltion ontving in 2025 € 8,4 miljoen baten (2024: € 7,9 miljoen) in het kader van publiek-private activiteiten. Om deze activiteiten uit te voeren werd € 8,3 miljoen vanuit publieke middelen (2024: € 8,0 miljoen) geïnvesteerd. De geïnvesteerde publieke middelen zijn de publieke middelen (zoals les- en cursusgeld, personeel en huisvesting) die werden ingezet voor het uitvoeren van de private activiteiten. We namen deze investeringen op in de toegepaste integrale kostprijs, of dekten deze door het in rekening brengen van een marktconform tarief aan de afnemer.

In tabel 6.12 tonen wij een ordening van de private activiteiten en de investeringen van de publieke middelen door Deltion in deze. Daarnaast geven wij een overzicht van de private activiteiten met betrekking tot de juridische en organisatorische inbedding, het (risico-) beleid en beheer en de meerwaarde voor de uitvoering van de wettelijke taak.



Private activiteiten (bedragen x € 1.000)	Baten 2025	Kosten 2025	Resultaat 2025	Geïnvesteerde publieke middelen 2025	Organisatorische en juridische inbedding	Meerwaarde wettelijke taak	Grondslag	Risicobeleid en -beheer
Niet-bekostigd onderwijs (contractonderwijs en educatie)	6.193	6.192	1	6.192	De activiteiten zijn ondergebracht in de Stichting Deltion Business. Deltion Business biedt onderwijs aan dat niet door het Rijk wordt bekostigd. Deltion Business heeft een eigen jaarverslag en administratie. Stichting Deltion College heeft een beslissende zeggenschap in Deltion Business. Het behaalde resultaat wordt geconsolideerd en verantwoord in het jaarverslag van Deltion College. Er is een lid van het College van Bestuur van het Deltion College dat Deltion Business in portefeuille heeft. Daarnaast is er een directeur die verantwoordelijk is voor de dagelijkse aansturing. Opleidingen en cursussen worden verzorgd in afstemming met de opleidingsteams van Deltion College. Het mogen afsluiten van overeenkomsten is geborgd in het managementstatuut.	Het actief zijn in het werkveld zorgt voor afstemming van het onderwijs op de arbeidsmarkt en verstrekt de relatie in de regio. Het kan ook leiden tot mogelijke instroom in het bekostigd onderwijs bij Deltion. Tevens is LLO een belangrijk onderwerp voor de Rijksoverheid.	Het personeel en de diverse ruimtes die worden gebruikt voor het geven van onderwijs, zijn (deels) publiek gefinancierd. Enkele trajecten vinden op locatie bij de afnemer plaats. De kosten van medewerkers van Deltion worden tegen integrale kostprijs met risico-opslag op basis van een calculatiemodel in rekening gebracht. Jaarlijks vindt herijking van dit model en de tarieven plaats.	Risico-inperking van deze activiteiten vindt plaats door het voorafgaand opstellen van contracten op basis van een onderliggende calculatie. De toetsing op de beleidsregel is geborgd in de planning- en controlcyclus en maandelijkse (financiële) rapportages.
Detacheringen	1.582	1.507	75	1.507	Detachering van personeel vindt plaats vanuit de Stichting Deltion College waarbij de afdeling Mens & Organisatie nauw is betrokken. Deze afdeling wordt aangestuurd door een manager Personeel- en Salarisadministratie die rapporteert aan de directeur Mens & Organisatie. Deze directeur valt onder het College van Bestuur. Het mogen afsluiten van overeenkomsten is geborgd in het managementstatuut.	Detachering verhoogt de kwaliteit van het onderwijs en de hiermee samenhangende producten. Daarnaast vergroot het de samenwerking in de regio met andere onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven/ de arbeidsmarkt of arbeidsmobiliteit en zorgt het voor kennisuitwisseling.	Van de detacheringen naar externe partijen worden contracten opgesteld waarin heldere afspraken worden gemaakt over de inzet en tarifiering. Aan de detacheringen ligt een contract ten grondslag waarbij minimaal de personeelskosten worden doorberekend en een risico-opslag toegepast, of is er vooraf een vast tarief afgesproken - zoals bijvoorbeeld bij de MBO Raad. Detachering van personeel van Deltion College aan Deltion Business voor het geven van niet-bekostigd onderwijs gaat tegen een integraal kostendekkend tarief conform de vastgestelde vigerende tarievenlijst.	De risico's worden beheerst door het hebben van uniforme detacheringsovereenkomsten die door de afdeling Mens & Organisatie worden opgesteld en getoetst. Waar nodig, wordt een toetsing uitgevoerd door de afdeling Juridische Zaken. In de maandelijkse planning- en controlcyclus wordt de financiële stroom in het kader van detachering nauwlettend gevolgd.

Tabel 6.12a Overzicht private activiteiten Deltion 2025 (tabel gaat verder op de volgende bladzijde)



Private activiteiten (bedragen x € 1.000)	Baten 2025	Kosten 2025	Resultaat 2025	Geïnvesteerde publieke middelen 2025	Organisatorische en juridische inbedding	Meerwaarde wettelijke taak	Grondslag	Risicobeleid en -beheer
Verhuur les- en sportruimten	605	605	-	605	Vanuit de Stichting Deltion College vinden verhuuractiviteiten plaats waarbij de afdeling Huisvesting nauw is betrokken. Deze afdeling wordt aangestuurd door een manager die rapporteert aan de directeur Bedrijfsvoering. Deze directeur valt onder het College van Bestuur. Het mogen afsluiten van overeenkomsten is geborgd in het managementstatuut.	Het betreft (tijdelijke) verhuur die gericht is op het voorkómen van leegstand van ruimte die ingezet wordt voor de publieke wettelijke taak. Bedrijfseconomische afweging leidt ertoe om de ruimtes (tijdelijk) te verhuren die Deltion zelf niet tijdens het onderwijs nodig heeft. Inkomsten ter dekking van onder andere het onderhoud vloeien op deze wijze terug naar het publieke vermogen. Door deze activiteiten is Deltion extra zichtbaar als partner in de regio.	Het verhuur van ruimtes gaat tegen integrale kostprijs inclusief een risico-opslag of tegen een marktconforme prijs. Kosten voor benodigde gebruiksartikelen worden door de huurder zelf gedragen.	Huurcontracten worden aangegaan met afdeling Huisvesting of bij bemiddeling van derden. Zo worden de sport-ruimtes verhuurd met tussenkomst van SportService Zwolle.
Totaal	8.380	8.304	76	8.304				

Tabel 6.12b Overzicht private activiteiten Deltion 2025 (vervolg)



Niet-bekostigd onderwijs/contractonderwijs

Deltion heeft zijn private activiteiten (waaronder contractonderwijs en educatie) ondergebracht bij de Stichting Deltion Business. Deze stichting verzorgt bedrijfsopleidingen en bijscholingscursussen voor bedrijven, instellingen en particuliere cursisten. 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 offren activiteiten en trajecten van Deltion Business op basis van een calculatiemodel. Daarbij brengen we tenminste de integrale kostprijs met risico-opslag in rekening, of werken wij met een getoetst marktconform tarief. 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.



We consolideren behaalde resultaten en verantwoorden die in het jaarverslag. De verkregen middelen worden toegevoegd aan het publieke vermogen.

De geïnvesteerde publieke middelen betreffen de inzet van eigen publieke middelen, zoals personeel en huisvesting voor het vormgeven van activiteiten. Een dekking voor deze investeringen is opgenomen in de calculatie. In tabel 6.12 tonen we de investeringen van de publieke middelen in private activiteiten.

Zij-instroom

Bij Deltion is het mogelijk om je in te schrijven voor zij-instroomtrajecten. Hiervoor ontvangen wij subsidies. Deze trajecten worden vanuit de beleidsregel als privaat beschouwd. Omdat Deltion deze trajecten aan derden uitbesteed, beschouwen wij dit niet als een private activiteit van Deltion.



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, hebben een eigen verantwoordings-regime en zijn in lijn met de bekostigde wettelijke taak. Voor de verantwoording van ontvangsten en bestedingen voeren we een projectadministratie. Samenwerkingsverbanden zijn organisatorisch op diverse plekken binnen Deltion gepositioneerd.

De te maken kosten vanuit de onderwijsinstellingen worden door de verkregen subsidies als kostendekkend beschouwd.

Detacheringen

Detachering van personeel is geclassificeerd als private activiteit, voor zover het geen betrekking heeft op de bekostigde wettelijke taak. Deltion detacheert naar externe partijen. Daarbij is onze dienst Mens & Organisatie (M&O) direct betrokken. Voor onze detacheringen stellen we contracten op, waarin heldere afspraken staan over de inzet en tarifiering. We onderscheiden diverse typen detacheringen:

- Detachering van medewerkers bij andere (onderwijs)instellingen voor het verzorgen van (bekostigd) onderwijs
- Detachering van medewerkers bij instellingen voor onderwijsgerelateerde taken, zoals het ontwikkelen van examen-/onderwijsproducten
- Detachering bij onder andere de MBO Raad of vakbondsorganisaties
- Arbeidsmobiliteit

In principe verricht Deltion de private detachering tegen integrale kostprijs, inclusief een risico-opslag in het toegepaste uurtarief. Doel is de personele inzet financieel dekkend te hebben en te voldoen aan de beleidsregel. Dit leggen we per detachering vast in een overeenkomst. Ook kan sprake zijn van detachering van onderwijspersoneel voor een btw-vrijgesteld onderwijs of een andere nauw met het onderwijs samenhangende dienst. Ook hierbij rekenen we minimaal een kostendekkend tarief.

Naar ons beeld zijn de detacheringen in beginsel private activiteiten, omdat zij verder reiken dan puur en alleen de bekostigde wettelijke onderwijstaak van Deltion. Alleen detacheringen voor het geven van bekostigd onderwijs bij een andere bekostigde onderwijsinstelling laten wij buiten beschouwing. De investering van publieke middelen in de detacheringsactiviteiten van Deltion is naar ons beeld geoorloofd, gezien de activiteiten gelieerd aan en van meerwaarde zijn voor ons onderwijs. Daarnaast doorstaan zij de toetsing aan de voorwaarden van de beleidsregel.

Verhuur les- en sportruimten

Deltion verhuurt incidenteel les- en sportruimten aan derden. Deltion 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. Voor de verhuur van ruimten stellen we contracten op die juridisch worden getoetst, met daarin een marktconform kostendekkend huurtarief. Huurders van de ruimten regelen zelf hun materialen en kunnen gebruikmaken van de externe cateraar van Deltion. In 2025 verhuurden we in beperkte mate zowel lesruimten als sportfaciliteiten aan derden.



Andere kleinschalige voorzieningen

Er zijn andere kleinschalige voorzieningen binnen Deltion beschikbaar voor studenten en medewerkers. Studenten kunnen vrijwillig, kosteloos of tegen een geringe vergoeding gebruik maken van deze voorzieningen. De aangeboden voorzieningen hebben in ieder geval een meerwaarde voor zowel student als medewerker. Denk aan facilitaire voorzieningen om onderwijs te volgen, zoals kopieer- en printfaciliteiten, maar bijvoorbeeld ook koffieautomaten, sportvoorzieningen en de bibliotheek. Omdat deze voorzieningen intern nodig zijn voor de uitvoering van het onderwijs, past dit binnen de bekostigde wettelijke taak. Hierdoor vallen deze activiteiten buiten de beleidsregel.

Simuleringsactiviteiten (leerwerkbedrijven)

In beginsel worden voorzieningen zoals horeca voor studenten en medewerkers als private activiteiten beschouwd, omdat die over het algemeen geen onderdeel zijn van de bekostigde wettelijke taak.

Deltion heeft drie voorzieningen in huis waar sprake is van externe opbrengsten (in de opleidingen Horeca, Bakkerij en Beauty, Body & Care). Deze voorzieningen beschouwen wij als praktijksimulaties. Zij zijn nodig om de wettelijke bekostigde taak van ons onderwijs te kunnen uitvoeren. De genoemde voorzieningen vallen binnen ons college Horeca, Reizen & Dienstverlening. De studenten worden er tijdens het uitvoeren van hun taken aangestuurd door vakdocenten die verantwoording afleggen aan opleidingsmanagers. Zij ontvangen hiervoor geen financiële vergoeding, omdat dit behoort tot de onderwijstijd.

Binnen Deltion zijn deze voorzieningen in beginsel niet publiekelijk toegankelijk, omdat ze achter de toegangspoorten van de campus liggen. Ook hebben ze aangepaste openingstijden en zijn ze tijdens weekenden en vakanties gesloten. Daardoor zijn de voorzieningen

niet marktverstorend voor de directe omgeving. Er worden echter wel producten verkocht aan studenten en/of medewerkers.

In de bakkerijwinkel zijn (les)producten te vinden die tijdens het onderwijs geproduceerd zijn. Daarbij wordt geen kwaliteitsgarantie afgegeven. Producten kunnen niet geretourneerd worden. Voor deze onderdelen geldt dat het berekenen en het verrichten van geldhandelingen een belangrijk onderdeel zijn van de opleiding. De gemaakte kosten rekenen we toe 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. Ditzelfde is van toepassing op de schoonheidsbehandelingen bij Beauty, Body & Care. Wij beschouwen de aangeboden voorzieningen dan ook als simuleringsactiviteiten die tot de wettelijke onderwijstaak worden gerekend: deze vallen daarmee buiten de reikwijdte van de beleidsregel.

Geen activiteiten in strijd met beleidsregel

Deltion verricht naar ons beeld geen activiteiten waarbij publieke middelen worden besteed aan private activiteiten die op basis van de beleidsregel als onrechtmatig worden bestempeld. Door 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 gestelde voorwaarden van de beleidsregel, of zijn kleinschalige voorzieningen die onderdeel uitmaken 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

In het Verslag van de Raad van Toezicht 2025 legt de Raad van Toezicht (RvT) verantwoording af over de uitvoering van de (toezicht)werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden.

Voorwoord

Het afgelopen jaar kenmerkte zich door in- en externe ontwikkelingen op meerdere vlakken. De RvT was in het eerste kwartaal intensief betrokken bij de mogelijke aankoop van het Cibap-pand door Deltion. Dit zou Deltion mogelijkheden bieden de campus uit te breiden, om het onderwijs van de toekomst zo goed mogelijk te faciliteren. De RvT is hierover geraadpleegd en adviseerde.

De RvT is vanuit zijn rol steeds betrokken bij de [drie programmalijnen](#) vanuit de [strategische koers](#): student, onderwijs en innovatieve omgeving. Daarbij sorteert Deltion vóór op de toekomst, richt het de blik naar buiten en volgt het landelijke ontwikkelingen op het gebied van macrodoelmatigheid, portfoliomanagement en het nieuwe bekostigingsmodel.

CvB-voorzitter Thea Koster kondigde 13 oktober haar vertrek aan. De RvT betreurt dit, maar heeft ook begrip voor haar keuze en bedankt haar hartelijk voor haar jarenlange inzet voor Deltion - eerst als lid van het College van Bestuur (CvB) en later als voorzitter. De RvT besloot om, gezien alle ontwikkelingen in het beroepsonderwijs en de mbo-sector in het bijzonder, een interim-bestuurder aan te stellen. De ervaren bestuurder Tijs Breukink is per januari 2026 interim-voorzitter CvB.

Op basis van de besproken rapportages, de jaarcijfers en de plannen concludeert de RvT dat Deltion 'het huis financieel en onderwijskundig op orde heeft'. Tegelijkertijd staat Deltion voor de uitdaging het onderwijs op hoog niveau te houden en de juiste focus te leggen qua processen. De RvT vraagt aandacht voor efficiency en effectiviteit van plannen in relatie tot degenen voor wie we het doen: de studenten. Ook gezien de landelijk ingezette daling van studentenaantallen en een toekomstige wijziging qua bekostiging.

Het heronderzoek van de [Inspectie van het Onderwijs](#) (naar aanleiding van een herstelopdracht uit de audit van 2024) gaf een positief resultaat. Daarnaast voerde de Inspectie vijf steekproefsgewijze onderzoeken uit, die op één na als voldoende werden beoordeeld. De eindrapportages werden in het eerste kwartaal 2026 met de RvT besproken.

Begin 2025 werden RvT en CvB opgeschrikt door het plotselinge overlijden van ons toegewijd RvT-lid de heer Nic Dusink. We zijn Nic dankbaar voor zijn betrokken inzet voor en bijdrage binnen de RvT de afgelopen jaren. Na de zomer werd, na een zorgvuldige wervings- en selectieprocedure waarin ook de medezeggenschap een rol had, de heer Klaas Sloots benoemd tot RvT-lid. Hiermee is sinds half oktober onze RvT weer op volle sterkte.

Onze samenleving kent enerzijds een dringende vraag naar gekwalificeerde mbo'ers en anderzijds onder druk staande studentenaantallen. We constateren overall dat Deltion daarmee,



samen met aandacht voor portfoliomanagement en focus op de bekostiging, voldoende kansen en uitdagingen heeft om in 2026 te (blijven) investeren in de studenten, het onderwijs en de regionale positie. Er is ruimte verder te werken aan de kwaliteit van het onderwijs.

Tenslotte een woord van dank aan het CvB en alle medewerkers voor hun gedreven en enthousiaste inzet voor de student en het onderwijs het afgelopen jaar. Dat zij met sterk, gezond en wendbaar onderwijs van 2026 een succesvol en positief jaar maken!

Namens de Raad van Toezicht van het Deltion College,

Roland Kip
voorzitter



Toezichthoudende rol

De Raad van Toezicht (RvT) houdt integraal en onafhankelijk toezicht op de strategie en het beleid van Deltion. Dat doet de RvT in het bijzonder op het functioneren van het College van Bestuur (CvB) vanuit de maatschappelijke doelstellingen van Deltion en de daarmee verbonden onderwijsdoelstellingen.

De RvT van Deltion bestaat uit zeven leden en kent een brede samenstelling met ervaring in verschillende disciplines in publieke en private sectoren. Daarmee is de deskundigheid, kwaliteit en ervaring aanwezig om het toezichthouderschap adequaat te vervullen. De RvT heeft specifieke aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs binnen de context van Deltion. De RvT opereert in lijn met de branchecode *Goed bestuur MBO 2020* en de *Wet educatie en beroepsonderwijs* (WEB), en werkt conform de statuten, de bestuursreglementen en het Toezichtkader.

Onafhankelijkheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid zijn de kernwaarden van het Toezichtkader van waaruit de RvT van Deltion zijn rollen uitvoert. Hierbij hanteert de RvT een positief-kritische houding naar de organisatie en naar het functioneren van de RvT zelf. De RvT heeft naast de toezichthoudende rol ook de rol van werkgever en adviseur van het CvB. De RvT adviseert het CvB bij vraagstukken en toont zich betrokken bij het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. De RvT laat zich niet alléén door het CvB informeren, maar stelt zich ook via andere functionarissen, gremia en kanalen op de hoogte van actualiteiten en ontwikkelingen. Zo heeft de RvT periodieke afstemming met de medezeggenschap en directeuren, in het bijzonder de directeuren Financiën, Studentenadministratie & Control en Mens & Organisatie. Daarnaast wonen de RvT-leden diverse bijeenkomsten bij waar zij studenten, medewerkers en externe stakeholders ontmoeten. Op deze wijze verkrijgt de RvT een zo compleet en objectief beeld van de actuele resultaten en de algehele voortgang van het primaire



onderwijsproces en de ondersteunende processen. Het stelt de RvT goed in staat mee te kijken, de juiste vragen te stellen, te adviseren en te monitoren of de juiste bestedingen worden gedaan.

Samenstelling Raad van Toezicht

In 2025 bestond de [Raad van Toezicht](#) van Deltion 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 (tot en met 31 januari 2025)
4. mevrouw A. Reinders-van der Galiën MBA, lid
5. de heer J. Schagen, lid
6. de heer drs. G. Wielink, lid
7. mevrouw drs. U.I.C. Wild, lid
8. de heer K. Sloots MPM, lid (per 15 oktober 2025)

Vergaderingen RvT

De voorzitter en vicevoorzitter vormen het dagelijks bestuur van de RvT. Zij bereiden in een separaat overleg met het CvB de agenda van de RvT-vergaderingen voor en bespreken actuele ontwikkelingen. De agenda wordt samengesteld op basis van een toezichtkalender met terugkerende onderwerpen, zoals begroting, tertaalrapportages, risicobeheer, personele ontwikkelingen, onderwijskwaliteit, strategische samenwerkingen en ontwikkelingen, en actualiteiten. Ook worden onderwerpen besproken die voortkomen uit de verschillende commissievergaderingen.

In 2025 vonden vier reguliere RvT-vergaderingen plaats. Daarnaast waren er meerdere extra vergaderingen over ontwikkelingen op het gebied van huisvesting en het vertrek en de opvolging van de CvB-voorzitter.

Besproken thema's en onderwerpen/goedkeuringen

De Raad van Toezicht besprak in 2025 de thema's en onderwerpen uit tabel 7.1 met het CvB en gaf -wanneer aan de orde - goedkeuring:

Terugkoppeling reguliere vergaderingen

Voorafgaand aan de reguliere vergaderingen van de RvT met het CvB organiseert de RvT een eigen, voorbereidend overleg. Om integraal toezicht te kunnen houden worden in de reguliere vergaderingen kernthema's zoals kwaliteit en ontwikkeling van het onderwijs, een leven lang ontwikkelen, de financiële organisatie en diverse onderdelen van personeelsbeleid besproken. In de vergaderingen was er ook aandacht voor de tertaalrapportages, die vooraf in de commissievergaderingen uitvoerig werden besproken.

De rapportages bevatten kengetallen en voortgang op activiteiten en doelstellingen, gerelateerd aan de strategische doelen van Deltion. Daarmee voorzien zij de RvT van informatie voor de toezichthoudende en adviserende rol. De RvT stelde verdiepende vragen en/of verzocht het CvB om nadere informatie. Ook besprak de RvT actuele, relevante thema's die voortkomen uit de besprekingen in de commissies, of naar aanleiding van vragen en/of verzoeken van de RvT. Een voorbeeld daarvan is de eind vorig jaar ingezette hervorming van de examenorganisatie. De RvT vroeg hiervoor, gezien de relevantie, bijzondere aandacht, onder andere wat betreft de leiderschapsstructuur en -stijl. Ook besprak de RvT met het CvB het sturen van de organisatie in het algemeen, mede in het kader van kwaliteitsbeleid en veranderingen.

Tijdens de eerste vergadering werd, vanuit de doelstellingen uit de [Kwaliteitsagenda](#), het vernieuwde beleid rond de carrièrepaden LB-LC-LD besproken. Daarnaast koppelde het CvB de belangrijkste resultaten van het medewerkersonderzoek terug en keek de RvT mee op de belangrijkste opvolgpunten. De RvT nodigde een nieuwe collegedirecteur uit om zijn eerste bevindingen te delen en

Onderwerp	Raad van Toezicht	Audit-commissie	Onderwijs-commissie
Zelfevaluatiesessies RvT (eenmaal separaat plus eenmaal deels met het CvB)	*		
Vernieuwing opzet (agenda) Onderwijscommissie	*		*
Benchmark vacatievergoedingen RvT	*		
Herstelonderzoek Inspectie/SKO (opstart, voortgang en voorlopige uitkomsten)	*	*	*
Jaarrapportages/verslagen externe ombudsfunctionaris, bedrijfsmaatschappelijk werk en interne klachtencommissies medewerkers respectievelijk studenten 2024	*		
Aanbestedingstraject Cibap-pand doorlopen met het CvB/directie	*	*	*
Aanvraag rekening-courantkrediet Deltion College	*	*	
Notitie optimalisatie inzet liquide middelen	*	*	
Vormgeving traject/proces carrièrepaden LB-LC-LD	*		
Resultaten medewerkersonderzoek en opvolging daarvan	*		
Ziekteverzuimanalyse 2024	*		
Aanpak ziekteverzuim (n.a.v. stijging ziekteverzuim)	*		
Verzuimrapportage najaar 2025	*	*	
Separate overleggen RvT met medezeggenschap (or/sr) en afvaardiging directie	*		
Bespreking rol onderwijs in zorgsector	*		
Kalender bijeenkomsten/events Deltion (vierjaarlijks)	*		
Terugblik activiteiten en events Deltion door het CvB (vierjaarlijks)			
Ontwikkelingen en scope Examinering/werking Examencommissies/ Examenbureau	*		*
Geconsolideerde tertaalrapportages (T3 2024, T1 en T2 2025)	*		
Tertaalrapportages Financieel/M&O (T3 2024, T1 en T2 2025)		*	
Tertaalrapportages Onderwijs (T3 2024, T1 en T2 2025)			*
Geïntegreerd jaarverslag en jaarrekening 2024	*	*	
Separaat onderhoud RvT met PwC	*		
Accountantsverslag PwC bij jaarverslag 2024	*	*	
Kaderbrief 2026	*	*	
Rapportage interim-bevindingen PwC 2025	*	*	
Controleplan PwC 2025	*	*	
Begroting 2026 (meermaals besproken)	*	*	
Ontwikkelingen fiscaliteiten/treasury		*	
Vaststelling/berekening Klasseindeling Deltion 2026	*		
Bezoldiging RvT WNT 2026	*		
Bezoldiging CvB WNT 2026	*		
Aanscherping/verbetering planning & control cyclus	*	*	
Ontwikkelingen/scope programma Onderwijs incl. bespreken dilemma's	*		*

Tabel 7.1a Besproken onderwerpen RvT 2025 (tabel gaat verder op de volgende bladzijde)



een gesprek over goede aansluiting van onderwijs met de zorgsector te voeren.

In de vergadering van juni sloot op initiatief van de RvT PwC aan voor een jaarlijks, separaat gesprek met de RvT. Onderwerpen als fraude(beleid) en mogelijke risico's werden besproken. Het accountantsverslag van PwC werd doorgenomen. De RvT besprak de jaarrekening en het jaarverslag van 2024 in het bijzijn van de accountant en de directeur Financiën, Studenten-administratie & Control (FSC) en keurde deze stukken goed. Het CvB deelde de uitgangspunten en hoofdlijnen van de Kaderbrief 2026 met de RvT, waarop de RvT zijn visie gaf. Als thema werd de analyse en aanpak van het (gestegen) ziekteverzuim besproken.

In oktober maakte de voltallige RvT kennis met aspirant RvT-lid Klaas Sloots. Daaropvolgend werd hij ter vergadering benoemd tot lid van de RvT. CvB-voorzitter Thea Koster lichtte haar besluit toe over de aanvaarding van een betrekking elders. De RvT beraadde zich separaat kort inzake de opvolging. Op verzoek van de RvT is de successieplanning directie inclusief de stand van zaken vacatures besproken. Gezamenlijke blikte de RvT vooruit op de personele- en organisatieontwikkelingen de komende jaren. Het CvB informeerde de RvT over het herstelonderzoek door de Inspectie van het Onderwijs. De Inspectie voerde tevens een Steekproefkwaliteitsonderzoek uit op vijf opleidingen.

Tijdens de laatste vergadering lichtte de directeur FSC en de manager Financiële Administratie de rapportage interim-bevindingen 2025 en het controleplan 2025 toe. De door het CvB vastgestelde begroting 2026 werd uitgebreid besproken en goedgekeurd door de RvT. De bezoldiging CvB en RvT 2026 werd vastgesteld en de RvT nam afscheid van de CvB-voorzitter.

Onderwerp	Raad van Toezicht	Audit-commissie	Onderwijs-commissie
Risicomanagement & compliance (beleidsnotitie en opvolging)	*	*	
Ontwikkelingen Plus.Deltion (traject heroriëntatie studenten)	*		*
Update Ilo-ontwikkelingen	*		*
Ontwikkeling instroomcijfers/marktaandeel Deltion	*		
Convenant Onderwijsregio	*		
Lunch Young Deltion (kennismaking, bespreking landelijk onderzoek 2024)		*	
Rooster van aftreden/herbenoemingen vicevoorzitter en twee RvT-leden	*		
Werving & selectie en benoeming nieuw RvT-lid	*		
Herbenoeming CvB-voorzitter	*		
Werkzaamheden a.g.v. opzegging CvB-voorzitter en aanstellen/kennismaking met interim CvB-voorzitter	*		
Opstart werving en selectie nieuwe vaste CvB-voorzitter	*		
Gesprekkencyclus CvB (Remuneratiecommissie)	*		
Successieplanning en doorontwikkeling directie/ stand van zaken m.b.t. vacatures directie	*		

Tabel 7.1b Besproken onderwerpen RvT 2025 (vervolg)

Commissies Raad van Toezicht

De RvT heeft drie vaste commissies: de auditcommissie, de onderwijscommissie en de remuneratiecommissie. De auditcommissie en de onderwijscommissie vergaderen periodiek in de weken voorafgaand aan de reguliere RvT-vergaderingen en de remuneratiecommissie voert gesprekken met het CvB c.q. heeft overleg op gezette momenten door het jaar heen. De audit- en onderwijscommissie bereiden in samenspraak met het CvB en enkele direct betrokken directeuren belangrijke onderwerpen voor, onder meer voortvloeiend uit de actuele ontwikkelingen en thema's binnen Deltion. De commissieleden hebben een adviserende taak naar de overige RvT-leden.

De commissievoorzitters brachten in de reguliere RvT-CvB-vergaderingen verslag uit over de inhoud en het verloop van de commissievergaderingen. Ook werden de notulen ter informatie beschikbaar gesteld.

Auditcommissie

De auditcommissie heeft tot taak de RvT te ondersteunen in zijn toezichthoudende taken en verantwoordelijkheden op het gebied van financiën, administratieve organisatie, interne controle en risicobeheersing. De auditcommissie kwam in 2025 viermaal bijeen en besprak de onderwerpen zoals opgenomen in tabel 7.1. De accountant sloot in juni aan voor de bespreking van de jaarstukken 2024 en in december voor het bespreken van de rapportage interim-bevindingen en het controleplan. De auditcommissie bracht op basis van de besproken stukken advies uit aan de voltallige RvT. De auditcommissie besprak de kaderbrief en de daaruit voortvloeiende begroting 2026 uitgebreid met het CvB en de directeur FSC. Daarbij adviseerden de RvT-leden gevraagd en ongevraagd over de rechtmatigheid en doelmatigheid van de plannen. De voltallige RvT kreeg advies wat betreft de gevraagde goedkeuring. Er vond op verzoek een overleg met Young Deltion plaats, waarbij onder andere onderzoeksresultaten

werden besproken. De organisatie gaf een terugkoppeling van het treasury-beraad. De auditcommissie adviseerde de RvT van daaruit positief over een faciliteit om de liquiditeitsruimte anders te benutten. De directie deed verslag over actuele fiscaliteiten. Tenslotte besprak de auditcommissie risico- en compliancemanagement. Het in 2024 opgestelde plan van aanpak werd in 2025 uitgerold. De auditcommissie werd geïnformeerd over de voortgang en voorzag de organisatie van adviezen.

Onderwijscommissie

De onderwijscommissie ondersteunt de RvT bij zijn toezichthoudende taken en verantwoordelijkheden op het gebied van het onderwijs, onderzoek en contractactiviteiten. In de vier vergaderingen in 2025 koos de commissie voor een opzet waarin de dialoog over relevante onderwijskundige thema's centraal stond. In nauwe samenwerking met de dienst Onderwijs & Kwaliteit zijn deze gesprekken verder verdiept. Bij de behandeling van de verschillende thema's sloten telkens de verantwoordelijke deskundigen van Deltion aan. Er was nadrukkelijk ruimte voor duiding, kritische reflectie en het bespreken van dilemma's. Op deze manier werden, samen met het bestuur en betrokken functionarissen, de programma's [Student](#) en [Onderwijs](#) uitgebreid besproken.

Daarnaast zette de commissie in op het verder professionaliseren van de tertaalrapportages, zodat deze beter aansluiten bij de toezichthoudende rol van de RvT en meer sturingsinformatie bieden. De commissie volgde de ontwikkelingen rond examinering, met name de vorming van het Examenbureau, nauwgezet. Ook kwamen de functiemix van docenten en de stand van zaken rond het Oriëntatiejaar/Start.Deltion aan de orde. Daarbij is dit laatste onderwerp op verzoek van de RvT nogmaals besproken.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie draagt zorg voor een adequaat functionerend CvB, evalueert hiertoe jaarlijks vanuit de werkgeversrol

het functioneren van het CvB en heeft een rol in de bezoldiging van het CvB. Door het jaar heen werden doelstellings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken met de individuele CvB-leden en met het CvB als collectief gevoerd. De commissie draagt zorg voor verslaglegging van deze gesprekken. Naast de formele gesprekken vinden tussentijds informele gesprekken met CvB-leden plaats. Op verzoek van de remuneratiecommissie is afgesproken het beoordelingskader begin 2026 te herijken.

Bijeenkomsten

In maart had de RvT een separaat overleg met een afvaardiging van de directie. Het programma [Student](#) werd besproken en het visietraject pedagogiek is behandeld.

In november vond een bijeenkomst plaats met het CvB, de RvT, de medezeggenschap ([ondernemingsraad](#) en [studentenraad](#)), de directie en de Raad van Advies. De bijeenkomst stond in het teken van arbeidsproductiviteit. Arbeidseconoom Arjan Heyma (adjunct-directeur/hoofd cluster Arbeid & Onderwijs bij SEO Economisch Onderzoek) nam de aanwezigen mee in de werking van de arbeids- en onderwijsmarkt en de relatie daartussen. Daarnaast ging men in gesprek over de uitdagingen van Regio Zwolle daarin. Verder woonden RvT-leden Deltionbrede bijeenkomsten bij, zoals jaaropeningen, Skills the Finals, open dagen en het Deltion Kennisfestival.

Relatie tot de medezeggenschap

De RvT heeft regelmatig contact met de [ondernemingsraad \(or\)](#) en de [studentenraad \(sr\)](#). Bijvoorbeeld via jaarlijkse separate overleggen van beide gremia met de gehele RvT. Daarbij gaat de RvT met de medezeggenschapsraden in gesprek over actualiteiten, kansen en uitdagingen van Deltion. In 2025 besprak de RvT met de or de resultaten van de mbo-benchmark, evenals de samenwerking tussen de verschillende gremia. De sr presenteerde zijn jaarplan en portefeuilleverdeling en besprak de verankering van de

medezeggenschap in het Deltionbeleid met de RvT. Ook waren er gedurende het jaar diverse afstemmomenten tussen RvT en medezeggenschap, onder andere in verband met de werving van een lid op voordracht van de or, de herbenoeming van de CvB-voorzitter en het aanstellen van een CvB-voorzitter a.i. Het nieuwe RvT-lid maakte kennis met de medezeggenschap en functioneert als contactpersoon tussen de gremia.

Verkenning uitbreiding campus

De RvT voerde in voltalligheid in de eerste helft van 2025 meerdere intensieve gesprekken met het CvB en enkele direct betrokken directieleden over de mogelijke aankoop van het Cibap-pand. Dit zou Deltion mogelijkheden bieden de campus uit te breiden, vanuit het strategisch huisvestingsplan een behoefte en wens om het onderwijs van de toekomst zo goed mogelijk te faciliteren. Het CvB en de RvT wisselden van gedachten over de mogelijkheden voorafgaand aan en tijdens het aanbestedingstraject. De aankoop bleek uiteindelijk alleen mogelijk te zijn onder voorwaarden waar Deltion zich niet aan kon verbinden, deels door beperktere wettelijke mogelijkheden als publieke instelling. De risico's die dit met zich mee zou brengen, waren onaanvaardbaar, zo concludeerden CvB en RvT gezamenlijk.

Bezoldiging

College van Bestuur

De honorering van het CvB is conform de *Wet normering topinkomens* (WNT). In de reguliere vergadering van oktober werd de WNT-klasse G voor 2026 bekrachtigd. In de laatste RvT-vergadering van 2025 werd de honorering van het CvB-lid voor 2026 vastgesteld. In de jaarrekening is de [honorering van het CvB](#) over 2025 opgenomen. De accountant ondersteunt de onderbouwing voor deze jaarlijks vast te stellen norm.

Raad van Toezicht

In maart is op basis van een vergelijkend onderzoek besloten de [bezoldiging van de RvT](#) aan te passen. In de reguliere vergadering van oktober werd de WNT-klasse G voor 2026 bekrachtigd.

De bezoldiging van de RvT is afgeleid van de maximumbedragen die gelden voor de klasse G-onderwijsinstellingen. De bezoldigingsbedragen vallen, ook na genoemde verhoging, ruim onder de WNT-norm en de *Adviesregeling honorering toezichthouders*.

De accountant ondersteunt de onderbouwing voor deze jaarlijks vast te stellen norm. In de laatste RvT-vergadering van 2025 werd de vacatievergoeding voor 2026 vastgesteld.

Rooster van aftreden

Tijdens de laatste vergadering van het verslagjaar werd het [rooster van aftreden](#) van RvT-leden besproken.

Klokkenluidersregeling

In 2025 werd bij de RvT geen melding gedaan in het kader van de Klokkenluidersregeling.

Fraude

In 2025 zijn geen fraudesituaties aangetroffen en/of vastgesteld.

Scholing en zelfevaluatie

De RvT hield in januari 2025 een zelfevaluatie onder begeleiding van een extern adviseur. Het functioneren van de Raad, onderling en naar stakeholders, werd uitgebreid en kritisch besproken en geëvalueerd. Geconstateerd werd dat de Raad onderling prettig samenwerkt en divers en complementair is qua expertise.

Ook werden punten benoemd die aandacht vragen, zoals meer oog voor de maatschappelijke opdracht en de vertaling naar de organisatie daarvan.

De verstandhouding met het CvB wordt als open en gebalanceerd ervaren. Als één van de aandachtspunten werd afgesproken eind 2025 een nieuwe zelfevaluatie te organiseren, deels inclusief het CvB om de onderlinge samenwerking nader te bespreken. Ook daar werd besproken wat goed gaat en waar verbetering mogelijk is. Zoals focus op de processen achter de besluitvorming en gezamenlijk oog blijven houden voor de maatschappelijke opdracht.

De RvT reflecteerde op de aandachtspunten van de vorige sessie en besprak waar de kracht van de RvT ligt en hoort te liggen. De RvT is scherp op de balans tussen betrokkenheid en afstand. Daarbij ging de RvT onder andere in op de rolbewustheid en -vastheid. Met de vele uitdagingen waar de organisatie voor staat, is het soms zoeken de juiste thematiek voldoende aandacht te blijven geven. Gezamenlijk constateerden de RvT-leden dat het, zoals opgenomen in dit jaarverslag, op meerdere vlakken een turbulent en dynamisch jaar was.



8 JAARREKENING

8.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025

(Bedragen x € 1.000)		31 december 2025	31 december 2024
Vaste activa			
1.2	Materiële vaste activa	132.359	132.513
		132.359	132.513
Viottende activa			
1.4	Vorraden	1	74
1.5	Vorderingen	5.518	5.762
1.7	Liquide middelen	68.579	68.558
		74.098	74.394
		206.457	206.907
2.1	Eigen vermogen	118.327	120.341
2.2	Voorzieningen	13.772	11.661
2.3	Langlopende schulden	44.352	46.200
2.4	Kortlopende schulden	30.006	28.705
		206.457	206.907

Na verwerking resultaatbestemming

8.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2025

(Bedragen x € 1.000)		2025	Begroting 2025	2024
Baten				
3.1	Rijksbijdragen	185.957	180.475	178.391
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	163	102	101
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	3.250	3.135	3.099
3.4	Baten werk in opdracht van derden	11.071	10.181	9.602
3.5	Overige baten	4.266	4.205	4.075
Totaal baten		204.707	198.098	195.268
Lasten				
4.1	Personeelslasten	159.717	154.048	150.237
4.2	Afschrijvingen	12.466	12.605	12.073
4.3	Huisvestingslasten	9.191	9.519	9.534
4.4	Overige lasten	27.063	28.721	25.473
Totaal lasten		208.437	204.893	197.317
Saldo baten en lasten		-3.730	-6.795	-2.049
5	Financiële baten en lasten	1.731	1.548	2.668
Resultaat		-1.999	-5.247	619
6	Belastingen	-	-	-
Nettoresultaat		-1.999	-5.247	619



8.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2025

(Bedragen x € 1.000)		2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten		-3.730	-2.049
<i>Aanpassingen voor:</i>			
4.2	Afschrijvingen	12.466	12.073
2.2	Mutaties voorzieningen	2.295	2.396
		14.761	14.469
<i>Veranderingen in werkkapitaal:</i>			
1.4	Vorraden	73	3
1.5	Vorderingen	-14	-371
2.4	Kortlopende schulden	1.349	1.663
		1.408	1.295
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		12.439	13.715
5	Ontvangen interest	1.915	2.687
5	Betaalde interest	-129	-134
6	Betaalde belastingen en premies	17	-
		1.803	2.553
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		14.242	16.268

Vervolg op volgende pagina



Vervolg van tabel

(Bedragen x € 1.000)		2025	2024
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		14.242	16.268
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
1.2	Investerings in materiële vaste activa	-12.384	-11.199
1.2	Desinvesterings in materiële vaste activa	11	-2
1.3	Mutaties leningen als onderdeel van de financiële vaste activa	-	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-12.373	-11.201
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		21	3.219

Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:

(Bedragen x € 1.000)		2025	2024
1.7	Stand per 1 januari	68.558	65.339
	Mutatie boekjaar	21	3.219
Stand per 31 december		68.579	68.558

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 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

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 en -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 zal worden gepleegd, reeds 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 zal worden 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.

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



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 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 kasstroomgenererende eenheid en deze contant gemaakt. Daarbij is de disconteringsvoet gebaseerd op het rendement ultimo balansdatum van deposito's en leningen voor onderwijsinstellingen bij de Dutch State Treasury Agency (DSTA) met een looptijd van tien jaar.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies. 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 waardeverminderingsverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.



Viottende activa

Voorraden

Waardering van gebruiksgoederen vindt plaats tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, onder toepassing van de fifo-methode of lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Daarbij wordt ook rekening gehouden met eventuele incourantheid. De voorraden betreffen voornamelijk gebruiksgoederen die niet bederfelijk zijn.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste waardering gewaardeerd tegen de reële waarde van het verstrekte bedrag. De vervolgwaardering 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 *Wet educatie en beroepsonderwijs* (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* (zie [paragraaf 6.7](#)).

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 mede 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 en het Deltion College 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 operationele leasing waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan eigendommen verbonden zijn, niet bij Deltion liggen. 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 door middel van 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 er 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 ervan uitgegaan is 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 er een contract of overeenkomst van de bate ten grondslag. Ook van baten uit detachering van personeel naar externe partijen zijn er contracten onderliggend en worden deze maandelijks verantwoord in de exploitatie middels 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, 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 2025 uit op 123,5% (2024: 111,9%). De beleidsdekkingsgraad (het gemiddelde over de laatste twaalf maanden) steeg met 5,2%-punt in 2025 van 113,1% naar 118,3%. Naar deze dekkingsgraden wordt gekeken om te bepalen of de pensioenen verhoogd mogen worden. Daarvoor moet op 31 oktober van een jaar de actuele dekkingsgraad 110% of hoger zijn. Deze mag vervolgens door de verhoging niet onder de 110% uitkomen. De beleidsdekkingsgraad moet minimaal 105% zijn. Omdat de dekkingsgraden voldoen aan de gestelde voorwaarden, heeft ABP per januari 2026 de pensioenen met 2,84% verhoogd.

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

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal
Stand per 1 januari 2025				
- Verkrijgingsprijs	191.320	9.509	33.450	234.279
- Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-85.201	-577	-15.988	-101.766
Boekwaarde begin van de periode	106.119	8.932	17.462	132.513
<i>Mutaties in het boekjaar</i>				
- Investerings	6.008	1.491	4.824	12.323
- Desinvesterings	-	-	-35	-35
- Afschrijvingen	-7.308	-120	-5.038	-12.466
- Afschrijving op desinvesterings	-	-	24	24
Mutaties gedurende de periode	-1.300	1.371	-225	-154
Stand per 31 december 2025				
- Verkrijgingsprijs	197.328	11.000	38.239	246.567
- Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-92.509	-697	-21.002	-114.208
Boekwaarde per 31 december 2025	104.819	10.303	17.237	132.359

Van de investeringen heeft 49% betrekking op aanpassingen van de gebouwen, 12% heeft betrekking op huisvesting en 8% is ict-gerelateerd. Het overige deel betreft investeringen in het terrein of zijn investeringen die direct betrekking hebben op het onderwijs.



WOZ-waarde en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	Bedrag	Peildatum
WOZ-waarde gebouwen en terreinen in eigendom	99.396	01-01-2025
Verzekerde waarde gebouwen	348.380	01-01-2026

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 2025	31 december 2024
Gebruiksgoederen	1	74
Totaal voorraden	1	74

Deltion heeft besloten om met ingang van 2025 geen verbruiksgoederen meer als voorraadstelling mee te nemen.

1.5 Vorderingen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2025	31 december 2024
Debiteuren	1.049	1.794
Vorderingen op personeel	2	1
Vorderingen op studenten / deelnemers / cursisten	578	511
Vorderingen op andere deelnemingen	-	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	17
Voorziening oninbaarheid	-27	-29
Subtotaal vorderingen	1.602	2.294
Vooruitbetaalde kosten	2.312	2.350
Te ontvangen interest	363	604
Overlopende activa overig	1.241	514
Subtotaal overlopende activa	3.916	3.468
Totaal vorderingen	5.518	5.762



Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2025	2024
Stand per 1 januari	29	39
Onttrekking	-6	-17
Vrijval / Dotatie	4	7
Stand per 31 december	27	29

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

Toelichting overlopende activa

De overige overlopende activa zijn met € 0,7 miljoen toegenomen ten opzichte van vorig jaar. De toename wordt voornamelijk veroorzaakt door incidentele nog te ontvangen bedragen zoals voor MDIEU circa € 0,4 miljoen en vanuit de MBOwebshop circa € 0,1 miljoen.

1.7 Liquide middelen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2025	31 december 2024
Kasmiddelen	-	2
Tegoeden op bankrekeningen	728	475
Rekening-courant tegoed Schatkistbankieren	67.851	68.081
Totaal liquide middelen	68.579	68.558

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 2024				
Stand per 1 januari 2024	90.357	28.903	473	119.733
- Bestemming resultaat 2024	619	-	-	619
- Overige mutaties	4.778	-4.778	-11	-11
Stand per 31 december 2024	95.754	24.125	462	120.341
Verloop 2025				
Stand per 1 januari 2025	95.754	24.125	462	120.341
- Bestemming resultaat 2025	-1.999	-	-	-1.999
- Dotaties	8.165	1.089	-	9.254
- Onttrekkingen	-	-8.914	-15	-8.929
- Overige mutaties	-	-340	-	-340
Stand per 31 december 2025	101.920	15.960	447	118.327

Het verloop van de bestemmingsreserves is als volgt:

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2024	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	31 december 2025
Bestemmingsreserve Publiek					
- Onderwijsontwikkeling	19.467	-	-7.251	-	12.216
- Egalisatie LOB middelen	1.609	1.089	-1.221	-	1.477
- Deltion Overmorgen	549	-	-209	-340	-
- Studentenwelzijn	2.500	-	-233	-	2.267
Bestemmingsreserve Privaat					
- Deltion Studentenfonds (Noodfonds)	462	-	-15	-	447
Totaal reserve	24.587	1.089	-8.929	-340	16.407

Bestemming resultaat

Deltion College behaalde over 2025 per saldo een negatief resultaat van circa € 2,0 miljoen. Deltion Business behaalde over 2025 per saldo een positief resultaat van circa € 13k. De resultaten van het Deltion College en Deltion Business over 2025 worden verrekend met de algemene reserve.

Toelichting Algemene reserve

De algemene reserve van Deltion bestaat ultimo 2025 uit een deel voor het Deltion College (€ 101,8 miljoen) en Deltion Business (€ 0,1 miljoen).

Toelichting Bestemmingsreserves

De bestemmingsreserves zijn gevormd op basis van besluitvorming door het bestuur. De beperking in doelstelling van deze bestemmingsreserves is derhalve door het bestuur aangebracht.

- De bestemmingsreserve *Onderwijsontwikkeling* is bedoeld om extra middelen beschikbaar te houden voor het onderwijs. Besluitvorming over de inzet van deze bestemmingsreserve vindt jaarlijks plaats bij de behandeling van de begroting.
- De bestemmingsreserve *Egalisatie LOB middelen* is gevormd om loopbaanontwikkeling en -begeleiding (lob) de komende jaren een kwaliteitsimpuls te geven.
- Voor de kosten van *Deltion Overmorgen* is een specifieke bestemmingsreserve gevormd. Hieronder vallen de projecten Baanbrekend en Datagedreven Werken. De gemaakte kosten zijn ten laste gebracht van deze bestemmingsreserve. Gezien het in 2025 behalen van de doelstelling, waarvoor de reserve is gevormd, is besloten het restant te laten vrijvallen.
- Voor het integraal kunnen werken aan studentenwelzijn is een specifieke bestemmingsreserve gevormd. Hieronder vallen activiteiten die de mentale, fysieke en het sociaal-emotionele welzijn van de student vergroten en daarmee de kans op het succesvol doorlopen van de opleiding. Daarnaast worden de ingezette activiteiten vanuit de NPO-gelden hiermee verduurzaamd.
- De bestemmingsreserve *Deltion Studentenfonds (Noodfonds)* 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

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	Personele voorziening	Totaal
Stand per 1 januari 2025	11.661	11.661
Mutaties in het boekjaar		
- Dotaties	5.700	5.700
- Onttrekkingen	-3.405	-3.405
- Vrijval	-	-
- Rente mutatie	-184	-184
Stand per 31 december 2025	13.772	13.772
Waarvan		
- Looptijd korter dan 1 jaar	2.808	2.808
- Looptijd meer dan 1 jaar	10.964	10.964
	13.772	13.772

Toelichting Personele voorzieningen

Specificatie van de personele voorziening:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	Voorziening sociaal beleid	Voorziening duurzame inzetbaarheid	Voorziening eigen risico WGA	Voorziening jubileum	Voorziening wachtgelden
Stand per 1 januari 2025	347	4.916	1.833	2.118	2.447
Mutaties in het boekjaar					
- Dotaties	247	2.059	1.547	298	1.549
- Onttrekkingen	-436	-1.230	-342	-91	-1.306
- Vrijval	-	-	-	-	-
- Rente mutatie	-	-21	-49	-90	-24
Stand per 31 december 2025	158	5.724	2.989	2.235	2.666

De voorzieningen worden, tenzij anders vermeld, gewaardeerd tegen de contante waarde op basis van een disconteringsvoet van 3,00% (2024: 2,61%) 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 (2024: 3%).

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 2025 is € 2,0 miljoen door de toename van het aantal deelnemers startende bij 57-jarige leeftijd.
- 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 dotatie is € 1,5 miljoen door indexering van de huidige en verwachte uitkeringen en een hogere instroom na 2 jaar ziekteperiode dan voorgaande jaren.
- De voorziening *Jubileum* is gevormd voor toekomstige gratificaties aan medewerkers die 25 of 40 jaar in dienst zijn bij een onderwijsinstelling. Daarnaast is ook opgenomen de gratificatie die een medewerker ontvangt wanneer deze 12,5 jaar bij Deltion in dienst is. De voorziening is grotendeels langlopend. Door indexatie van lonen is het bedrag benodigd in de voorziening in 2025 toegenomen.
- 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 2025 zijn uitgestroomd.



2.3 Langlopende schulden

(Bedragen x € 1.000)

Schulden aan ministerie van Financiën

Langlopende schulden	46.200
Aflossingsverplichting	1.848
Stand leningen per 1 januari 2025	48.048
<i>Mutaties in het boekjaar</i>	
- Aangegane leningen	-
- Aflossingen	-1.848
Stand leningen per 31 december 2025	46.200
Verantwoord als aflossingverplichting	-1.848
Verantwoord als langlopende schulden	44.352
<i>Waarvan</i>	
- Looptijd 1 tot en met 5 jaar	7.392
- Looptijd meer dan 5 jaar	36.960
	44.352

De lening bij het ministerie van Financiën loopt vanaf 1 juli 2020 en kent een oorspronkelijke hoofdsom van € 55,4 miljoen.

De lening kent een looptijd van dertig jaar, waarbij zowel de aflossing (lineair) als rente (percentage 0,27%) voor de gehele looptijd vaststaan. Vervroegde aflossing is onder voorwaarden mogelijk, met inachtneming van eventuele boeterente.

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



2.4 Kortlopende schulden

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2025	31 december 2024
Schulden aan ministerie van Financiën	1.848	1.848
Crediteuren	2.335	2.865
Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.349	6.593
Pensioenen	1.793	1.722
Overige kortlopende schulden	2	9
Subtotaal kortlopende schulden	13.327	13.037
Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	1.658	1.609
Vooruitontvangen subsidies OCW / EZ	3.658	3.551
Vooruitontvangen bedragen	2.316	2.138
Vakantiegeld en vakantiedagen	4.828	4.688
Te betalen interest	63	65
Overige overlopende passiva	4.156	3.617
Subtotaal overlopende passiva	16.679	15.668
Totaal kortlopende schulden	30.006	28.705

Toelichting Belastingen en premies sociale verzekeringen

Specificatie belastingen en premies sociale verzekering:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2025	31 december 2024
Loonheffingen	7.179	6.497
Omzetbelasting	170	96
Vennootschapsbelasting	-	-
	7.349	6.593

Toelichting Schulden aan ministerie van Financiën

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



Toelichting Vooruitontvangen college-, cursus, les en examengeld

In 2025 is het cursusgeld voor het schooljaar 2025-2026 gefactureerd. Het gedeelte wat betrekking heeft op kalenderjaar 2026, is als vooruitontvangen cursusgeld verantwoord.

Toelichting Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ

Specificatie vooruitontvangen subsidies OCW/EZ:

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2025	31 december 2024
Vooruitontvangen subsidies ministerie van OCW - Geoomerkt	3.658	3.551
Vooruitontvangen subsidies ministerie van OCW - Niet geoomerkt	-	-
	3.658	3.551

De geoomerkte subsidies van het ministerie van OCW worden hierna in het onderdeel *Verantwoording subsidies* toegelicht. Hiervan heeft circa € 2,1 miljoen betrekking op subsidies zonder verrekeningsclausule (G1) en € 1,3 miljoen op subsidies met verrekeningsclausule (G2).

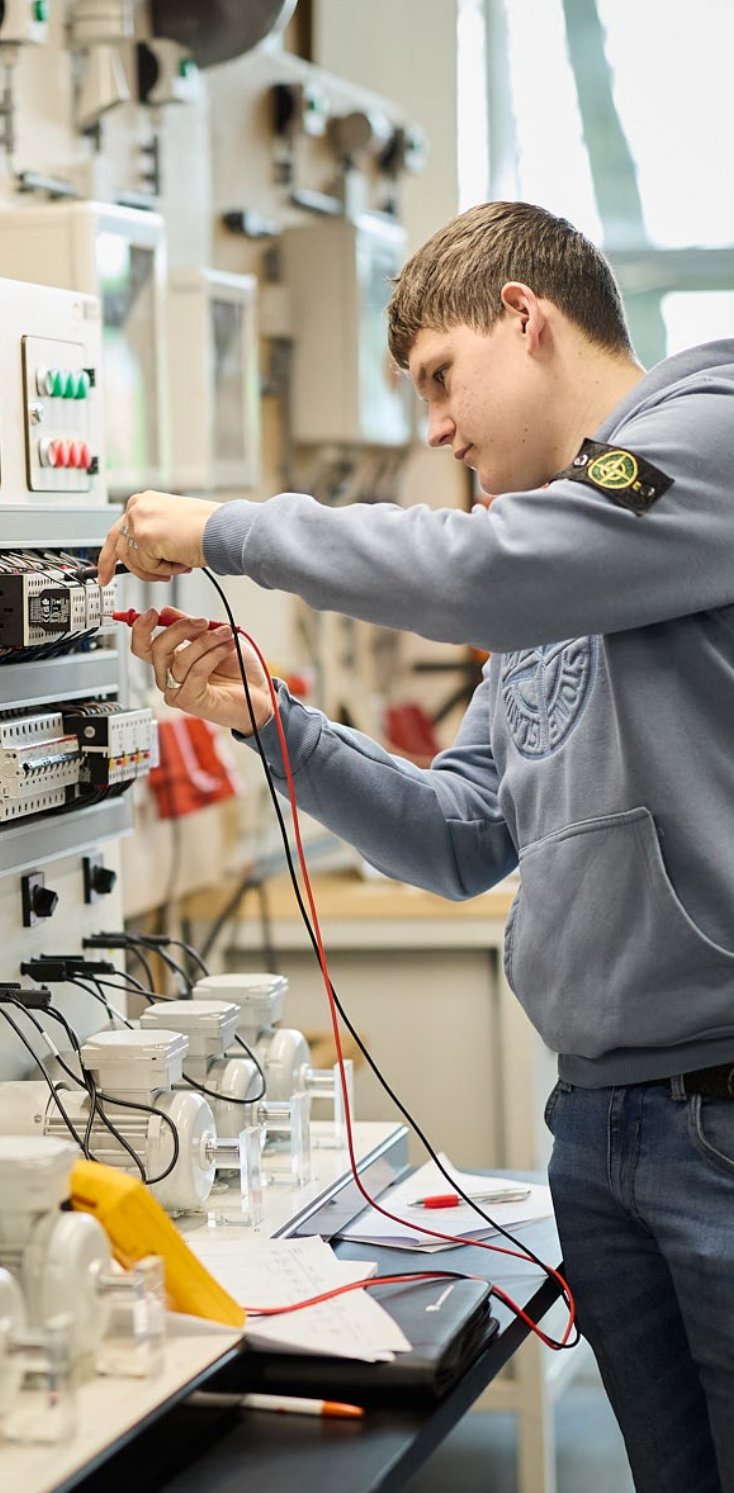
Toelichting Vooruitontvangen bedragen

De vooruitontvangen bedragen hebben voornamelijk betrekking op vergoedingen van activiteiten die in 2026 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 2026.

Toelichting Overige overlopende passiva

Onder deze post zijn diverse nog te betalen en nog te besteden bedragen met een verantwoordingsplicht opgenomen. Er zijn onder andere bedragen gepositioneerd die nog betaald moeten worden, zoals elektra (€ 0,1 miljoen) en bedragen die zijn ontvangen in het kader van Erasmus+ (€ 0,7 miljoen) en de leergang Financiële Educatie (€ 0,1 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	
Lerarenbeurs subsidie voor studieverlof BVE	2025/2/26529508	20-06-2025	Ja
Subsidie instructeursbeurs mbo 2025	2025/2/1.000.007.533	20-08-2025	Ja
Subsidie zij-instroom 2022	2022/2/1.000.000.160	22-02-2022	Ja
Subsidie zij-instroom 2023	2023/2/1.000.001.094	21-02-2023	Onderhanden
Subsidie zij-instroom 2024	2024/2/1.000.003.322	20-02-2024	Onderhanden
Subsidie zij-instroom 2025	2025/2/1.000.006.409	20-03-2025	Onderhanden
Nazorg MBO studenten 2022/2025	NMBO24015	28-02-2024	Ja
Versterking Aansluiting Beroepsonderwijskolom (VABOK)	VABOK230016	11-12-2023	Onderhanden
Versterking Aansluiting Beroepsonderwijskolom (VABOK) ICT	VABOK250009	29-08-2025	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 2025	Totale subsidiabele kosten tot 1 januari 2025	Saldo per 1 januari 2025	Ontvangen in 2025	Subsidiabele kosten in 2025	Te verrekenen per 31 december 2025
<i>(Bedragen x € 1.000)</i>									
Flexibel beroepsonderwijs Entree en niveau 2	FLEX 19004	17-05-2022	360	360	352	8	-8	-	-
Regionaal Programma VSV 2020-2024	OBD/ODB-2020/3505 M	17-09-2020	1.087	1.087	1.087	-	-	-	-
Regionaal Programma VSV 2024-2025	POR/202410/00039	14-11-2024	272	272	-	272	-	272	-
Regionaal Programma VSV 2025	POR/202503/000020	29-04-2025	113	-	-	-	113	113	-
Totaal			1.832	1.719	1.439	280	105	385	-

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 2025	Totale subsidiabele kosten tot 1 januari 2025	Saldo per 1 januari 2025	Ontvangen in 2025	Subsidiabele kosten in 2025	Saldo per 31 december 2025
<i>(Bedragen x € 1.000)</i>									
Lux038	RIF 22016	31-10-2022	1.745	1.047	1.014	33	349	433	-51
Maatschappelijke Diensttijd (MDT) 2024	MDT240066	10-12-2024	1.657	994	-	994	-	227	767
Circulariteit in de gebouwde omgeving	RIF 25003	22-05-2025	491	-	-	-	123	-	123
Flying Field Lab Elektrisch Vliegen (FFLEV)	RIF 25014	20-10-2025	1.798	-	-	-	520	10	510
Totaal			5.691	2.041	1.014	1.027	992	670	1.349



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, waarin 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.

Meerjarige financiële verplichtingen

Specificatie van de meerjarige financiële verplichtingen:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	0-1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huur gebouwen	993	1.404	-	2.397
Afval/schoonmaak	-	-	-	-
Onderhoud	429	62	-	491
Software	304	607	-	911
Huur/lease apparaten	71	236	-	307
Diensten	543	270	-	813
Overig	64	156	-	220
Totaal	2.404	2.735	-	5.139

8.7 Overzicht verbonden partijen

Stichting Deltion Business

Deltion Business verzorgt scholingsactiviteiten en alle andere activiteiten die hiermee samenhangen. De omzet (inclusief gemeentelijke bijdragen) van de stichting bedroeg in 2025 € 6,2 miljoen (2024 € 5,8 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.

Beslissende zeggenschap

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code * activiteiten	Eigen vermogen 31 december 2025	Resultaat 2025	Totale baten	Art. 2:403 BW Ja/Nee	Deelname %	Con-solidatie %
<i>(Bedragen x € 1.000)</i>									
Deltion Business	Stichting	Zwolle	1	117	13	6.193	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>	2025	Begroting 2025	2024
Rijksbijdragen OCW	164.814	159.940	151.188
Overige subsidies OCW	21.143	20.535	27.203
Totaal Rijksbijdragen	185.957	180.475	178.391

De totale rijksbijdrage is in 2025 ten opzichte van 2024 met € 7,5 miljoen gestegen. In vergelijking met de begroting 2025 is de ontvangen bijdrage € 5,5 miljoen hoger.

Toelichting Rijksbijdragen OCW

De stijging van de rijksbijdragen ten opzichte van de begroting is voornamelijk toe te schrijven aan de loon-/prijsbijstelling van de bekostiging. Dit was € 5,5 miljoen meer dan in begroting was meegenomen. Daarnaast is er een bijdrage van € 0,3 miljoen toe te schrijven aan compensatie voor het uitkeren van wachtgelden.

Toelichting Overige subsidies OCW

Ten aanzien van de overige subsidies OCW is in 2025 circa € 17,4 miljoen aan kwaliteitsmiddelen ontvangen en verantwoord.

Daarnaast is een normatieve bijdrage ontvangen van circa € 1 miljoen voor extra inzet op lob. De baten uit geoordeelde subsidies worden bepaald door onder andere bijdragen voor de RIF Lux038 (€ 0,4 miljoen), Maatschappelijke Diensttijd (MDT) (€ 0,2 miljoen) en Vroegtijdig Schoolverlaten (VSV) (€ 0,3 miljoen).

De baten ten aanzien van cursusgelden zijn nagenoeg gelijk aan voorgaand jaar.

Specificatie overige subsidies OCW:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2025	Begroting 2025	2024
Kwaliteitsgelden	17.413	17.413	23.424
Aanvullende bekostiging LOB	1.089	1.089	1.081
Geoordeelde subsidies OCW	2.641	2.033	2.698
	21.143	20.535	27.203

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2025	Begroting 2025	2024
Participatiebudget Educatie	163	102	101
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	163	102	101

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2025	Begroting 2025	2024
Cursusgelden	2.982	2.892	2.872
Examengelden	268	243	227
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	3.250	3.135	3.099



De baten in opdracht van derden zijn getotaliseerd hoger uitgevallen dan begroot. De voornaamste afwijking is te constateren bij het contractonderwijs inburgering. In 2025 volgden gemiddeld 191 studenten een Onderwijsroute (2024: gemiddeld 141) waar de gemeente financiering voor verstrekt.

Er liep een aantal trajecten door vanuit 2024. Deze baten nemen de komende jaren af, gezien het niet gegund zijn van de nieuwe aanbesteding.

Onder de baten van het contractonderwijs vallen de cursussen en bedrijfsopleidingen van stichting Deltion Business en het onderdeel inburgering.

In 2025 bedroeg de omzet van Deltion Business op deze onderdelen € 5,4 miljoen (2024: € 4,8 miljoen), waarin de omzet verkregen vanuit het Deltion College buiten beschouwing wordt gelaten.

In 2025 vielen de overige opbrengsten licht hoger uit dan begroot en zijn deze gestegen ten opzichte van 2024.

De stijging werd met name veroorzaakt door een hogere opbrengst als gevolg van indexering van contracten en bijdragen voor niet-verplichte excursies.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2025	Begroting 2025	2024
Contractonderwijs (exclusief inburgering)	2.838	3.449	2.657
Contractonderwijs inburgering	2.554	2.230	2.166
Contractonderwijs	5.392	5.679	4.823
Overige baten in opdracht van derden	5.679	4.502	4.779
Totaal baten werk in opdracht van derden	11.071	10.181	9.602

3.5 Overige baten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2025	Begroting 2025	2024
Opbrengst verhuur	605	559	594
Detachering personeel	1.770	1.792	1.764
Deelnemersbijdragen	869	949	708
Verkoop (onderwijs)materialen	321	362	350
Opbrengst catering	197	186	235
Overig	504	357	424
Totaal overige baten	4.266	4.205	4.075

4 Lasten

4.1 Personeelslasten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2025	Begroting 2025	2024
Lonen	109.544	139.728	102.805
Sociale lasten	15.343	-	14.495
Pensioenlasten	15.353	-	14.633
Totaal lonen, sociale en pensioenlasten	140.240	139.728	131.933
Dotaties personele voorzieningen	5.664	1.920	5.944
Lasten personeel niet in loondienst	8.414	6.474	7.102
Overig	7.009	6.926	6.427
Totaal overige personele lasten	21.087	15.320	19.473
Uitkeringen	-1.610	-1.000	-1.169
Totaal personeelslasten	159.717	154.048	150.237

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

<i>(aantal fte's)</i>	2025	Begroting 2025	2024
Onderwijzend personeel (OP/OOP)	865	879	854
Direct onderwijsondersteunend (OOP)	99	95	95
Indirect onderwijsondersteunend personeel (OBP)	532	521	514
	1.496	1.495	1.463
Vervanging bij ziekte en (senioren)verlof	86	84	89
	1.582	1.579	1.552

Toelichting Personeelslasten

Het aantal personeelsleden dat gemiddeld over 2025 in dienst was bij het Deltion College, bedroeg 1.897 (2024: 1.860). Het gemiddeld aantal fte dat het Deltion College en Deltion Business over 2025 in loondienst hadden, is 1.531 fte (2024: 1.505 fte). Inclusief personeel niet in loondienst bedroeg het gemiddeld aantal fte in 2025 1.582 fte (2024: 1.552 fte). Hoofdzakelijk zijn de medewerkers woonachtig en werkzaam in Nederland. Er zijn drie medewerkers die woonachtig zijn in andere Europese landen. Er is één medewerker die vanuit Zweden de werkzaamheden uitvoert voor Deltion, één medewerker die gedeeltelijk vanuit Spanje werkt en één medewerker die grotendeels vanuit Denemarken arbeid verricht.

De stijging van kosten van personele inzet in vergelijking met 2024 wordt met name veroorzaakt door de cao-maatregelen ingaande 1 januari 2025.

Er is sprake van een structurele loonstijging van 5,1% per 1 januari 2025. Daarnaast ligt de stijging van kosten in lonen ten opzichte van de begroting in het hoger aantal fte, onder andere door ziektevervanging (circa 3 fte).

De dotaties aan personele voorzieningen zijn hoger dan begroot als gevolg van een hogere instroom van medewerkers in de WW en WGA dan verwacht. Deltion is eigenrisicodragers met de daarbij behorende schaling en looptijd. De hogere kosten van de dotatie aan de voorziening ten opzichte van de begroting bedragen € 3,7 miljoen.



4.2 Afschrijvingen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2025	Begroting 2025	2024
Gebouwen	7.428	7.550	7.474
Inventaris en apparatuur	5.038	5.055	4.599
Totaal afschrijvingen	12.466	12.605	12.073

De afschrijvingen van 2025 liggen € 0,1 miljoen lager dan de begroting door een achterblijvend investeringsvolume.

4.3 Huisvestingslasten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2025	Begroting 2025	2024
Huurlasten	1.830	1.750	1.790
Verzekeringslasten	273	343	265
Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.968	2.136	1.994
Energie en water	1.789	1.891	2.317
Schoonmaakkosten	2.192	2.219	2.080
Heffingen	1.020	997	976
Overige huisvestingslasten	119	183	112
Totaal huisvestingslasten	9.191	9.519	9.534

De totale huisvestingslasten zijn € 0,3 miljoen lager dan de begroting en € 0,3 miljoen lager ten opzichte van 2024. Dit is het gevolg van achterblijvende kosten voor onderhoud (€ 0,2 miljoen) en een lagere eindafrekening van gas en elektra over 2025 dan berekend (€ 0,1 miljoen).

4.4 Overige lasten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2025	Begroting 2025	2024
Administratie en beheer	11.738	12.477	10.927
Inventaris en apparatuur	1.148	1.342	1.172
Leer- en hulpmiddelen	7.300	8.223	6.600
Dotatie overige voorzieningen	1	3	-5
Overig	6.876	6.676	6.779
Totaal overige lasten	27.063	28.721	25.473

Het totaal aan overige lasten bedraagt € 1,7 miljoen minder ten opzichte van de begroting 2025. Er is echter bij diverse posten een stijging ten opzichte van 2024 te constateren. Dit betreft onder andere de toename van kosten in examinering, reiskosten vavo en excursies.

De toename van de post administratieve en beheerslasten wordt veroorzaakt door hogere kosten bij de posten gerelateerd aan software licenties door indexering van contractprijzen voor Microsoft, OSIRIS, Canvas en Exact (circa € 0,5 miljoen) en internet zoals contractprijzen van Quanza en Azure (€ 0,2 miljoen).



De specificatie 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 2025 en 2024 zijn als volgt:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2025	2024
Controle jaarrekening	189	177
Overige controlewerkzaamheden	41	17
Fiscale advisering	-	-
Niet-controle diensten	3	5
	233	199

De rentebaten komen voort uit de geplaatste middelen bij het Schatkistbankieren. Ultimo 2025 was het *overnight* tarief op de rekening-courant 1,92%. Gemiddeld over 2025 was dit 2,18% over een gemiddeld bedrag dat Deltion had ondergebracht van circa € 67,9 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>	2025	Begroting 2025	2024
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.858	1.675	2.800
Rentebaten	1.858	1.675	2.800
Rentelasten en soortgelijke lasten	127	127	132
Rentelasten	127	127	132
Totaal Financiële baten en lasten	1.731	1.548	2.668

De onderwijsactiviteiten van het Deltion College zijn vrijgesteld van vennootschapsbelasting. Het hiernaast staande heeft betrekking op de vennootschapsbelasting van Deltion Business. Het jaar 2025 is met een positief resultaat van € 0,1 miljoen afgesloten. Gezien het resultaat en verrekenbare verliezen is over 2025 geen vennootschapsbelastingheffing verschuldigd.

6 Belastingen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2025	Begroting 2025	2024
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 2025 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 2025 € 246.000 bedroeg (2024: € 233.000).



Bezoldiging leidinggevende topfunctionarissen

In 2025 bedroeg de totale bezoldiging van het College van Bestuur (CvB) € 467.399 (2024: € 434.933). De Raad van Toezicht (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 topfunctionarissen die in 2025 (en 2024) in dienstbetrekking waren.



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

(Bedragen x € 1)	T. Koster	J.F. Beernink
Gegevens 2025		
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0 fte	1,0 fte
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	222.438	197.905
Beloningen betaalbaar op termijn	23.561	23.495
Subtotaal	245.999	221.400
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-
Totaal bezoldiging	245.999	221.400
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 2024		
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0 fte	1,0 fte
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.168	178.279
Beloningen betaalbaar op termijn	23.832	23.654
Subtotaal	233.000	201.933
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000
Totaal bezoldiging	233.000	201.933

Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen

In 2025 bedroeg de totale bezoldiging van de Raad van Toezicht € 103.637 (2024: € 75.440). In de tabel staan de bezoldigingsgegevens van de toezichthoudende functionarissen die in 2025 (en 2024) in functie waren.

(Categorie 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen)

(Bedragen x € 1)	R.A. Kip	M. ten Hoonte	N.L.J.J. Dusink	G. Wielink	U.I.C. Wild	A. Reinders-van der Galiën	J. Schagen	K. Sloots
Gegevens 2025								
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Vicevoorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/01	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	15/10 - 31/12
Bezoldiging								
Bezoldiging	22.140	18.450	853	14.760	14.760	14.760	14.760	3.154
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	2.089	24.600	24.600	24.600	24.600	5.257
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	22.140	18.450	853	14.760	14.760	14.760	14.760	3.154
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024								
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Vicevoorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	n.v.t.
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	n.v.t.
Bezoldiging								
Bezoldiging	15.090	11.850	9.700	9.700	9.700	9.700	9.700	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300	n.v.t.



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 2025 een bezoldiging hebben ontvangen boven het individueel toepasselijke drempelbedrag.

(Categorie 2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen)

(Bedragen x € 1)		T. Koster
Gegevens 2025		
Functiegegevens		Voorzitter CvB
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1,0 fte
Jaar waarin dienstverband is beëindigd		2025
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband		
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband		9.000
Individueel toepasselijk maximum		75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband		9.000
Waarvan betaald in 2025		9.000
Onverschuldigd betaald bedrag 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 2025

(Bedragen x € 1.000)		31 december 2025	31 december 2024
Vaste activa			
1.2	Materiële vaste activa	132.359	132.513
		132.359	132.513
Viottende activa			
1.4	Vorraden	1	74
1.5	Vorderingen	5.347	5.279
1.7	Liquide middelen	67.855	68.105
		73.203	73.458
		205.562	205.971
2.1	Eigen vermogen	118.210	120.237
2.2	Voorzoningen	13.772	11.661
2.3	Langlopende schulden	44.352	46.200
2.4	Kortlopende schulden	29.228	27.873
		205.562	205.971

Na verwerking resultaatbestemming



8.11 Enkelvoudige staat van baten en lasten 2025

(Bedragen x € 1.000)		2025	Begroting 2025	2024
Baten				
3.1	Rijksbijdragen	185.957	180.475	178.391
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	-	-	-
3.3	College-, cursus-, les-, en examengelden	3.257	3.136	3.113
3.4	Baten werk in opdracht van derden	5.679	4.225	4.779
3.5	Overige baten	8.208	7.925	7.615
Totaal baten		203.101	195.761	193.898
Lasten				
4.1	Personeelslasten	158.609	152.992	148.931
4.2	Afschrijvingen	12.466	12.605	12.073
4.3	Huisvestingslasten	8.961	9.295	9.332
4.4	Overige lasten	26.802	28.055	25.510
Totaal lasten		206.838	202.947	195.846
Saldo baten en lasten		-3.737	-7.186	-1.948
5	Financiële baten en lasten	1.725	1.548	2.662
Resultaat		-2.012	-5.638	714
6	Belastingen	-	-	-
Nettoresultaat		-2.012	-5.638	714

8.12 Toelichting op de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans

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

1.2 Materiële vaste activa

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2025	31 december 2024
Gebouwen	104.819	106.119
Terreinen	10.303	8.932
Inventaris en apparatuur	17.237	17.462
Subtotaal vorderingen	132.359	132.513

1.5 Vorderingen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2025	31 december 2024
Debiteuren	391	1.159
Vorderingen op personeel	2	1
Vorderingen op studenten / deelnemers / cursisten	568	499
Vorderingen op andere deelnemingen	815	308
Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	-
Voorziening oninbaarheid	-24	-25
Subtotaal vorderingen	1.752	1.942
Vooruitbetaalde kosten	2.312	2.320
Te ontvangen interest	362	603
Overlopende activa overig	921	414
Subtotaal overlopende activa	3.595	3.337
Totaal Vorderingen	5.347	5.279

1.7 Liquide middelen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2025	31 december 2024
Kasmiddelen	-	2
Rekening-courant tegoed Schatkistbankieren	67.851	68.081
Overige liquide middelen	4	22
Totaal liquide middelen	67.855	68.105

2.1 Eigen vermogen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	Algemene reserve	Bestemmingsreserve		Totaal
		Publiek	Privaat	
<i>Verloop 2024</i>				
Stand per 1 januari 2024	90.158	28.903	473	119.534
- Bestemming resultaat 2024	714	-	-	714
- Overige mutaties	4.778	-4.778	-11	-11
Stand per 31 december 2024	95.650	24.125	462	120.237
<i>Verloop 2025</i>				
Stand per 1 januari 2025	95.650	24.125	462	120.237
- Bestemming resultaat 2025	-2.012	-	-	-2.012
- Overige mutaties	8.165	-8.165	-15	-15
Stand per 31 december 2025	101.803	15.960	447	118.210

Het verschil tussen het geconsolideerde en enkelvoudige eigen vermogen en resultaat bestaat volledig uit de algemene reserve en het resultaat van stichting Deltion Business. Voor de overige toelichtingen op het eigen vermogen wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

2.4 Kortlopende schulden

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2025	31 december 2024
Schulden aan ministerie van Financiën	1.848	1.848
Schulden aan groepsmaatschappijen	-	-
Crediteuren	2.314	2.842
Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.349	6.582
Pensioenen	1.793	1.722
Overige kortlopende schulden	3	9
Subtotaal kortlopende schulden	13.307	13.003
Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	1.658	1.609
Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	3.658	3.551
Vooruit ontvangen bedragen	1.575	1.493
Vakantiegeld en vakantiedagen	4.828	4.688
Te betalen interest	62	65
Overige overlopende passiva	4.140	3.464
Subtotaal overlopende passiva	15.921	14.870
Totaal kortlopende schulden	29.228	27.873

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>	2025	Begroting 2025	2024
Overige baten in opdracht van derden	5.679	4.225	4.779
Totaal baten werk in opdracht van derden	5.679	4.225	4.779

3.5 Overige baten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2025	Begroting 2025	2024
Deelnemersbijdragen	1.194	1.310	1.084
Verhuur onroerende zaken	1.057	964	955
Detachering personeel	4.767	4.641	4.481
Overige	1.190	1.009	1.095
Totaal overige baten	8.208	7.925	7.615

4.1 Personeelslasten

Het aantal personeelsleden dat per 31 december 2025 in dienst bij het Deltion College was, bedroeg 1.885 (31 december 2024: 1.885). Gemiddeld had Deltion over 2025 1.532 fte in dienst (2024: 1.505 fte). Inclusief personeel niet in loondienst bedroeg het gemiddeld aantal fte in 2025 1.544 fte (2024: 1.518 fte).

Hoofdzakelijk zijn de medewerkers woonachtig en werkzaam in Nederland. Er zijn drie medewerkers die woonachtig zijn in andere Europese landen. Er is één medewerker die vanuit Zweden de werkzaamheden uitvoert voor Deltion, één medewerker die gedeeltelijk vanuit Spanje werkt en één medewerker die grotendeels vanuit Denemarken arbeid verricht.

4.2 Afschrijvingen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2025	Begroting 2025	2024
Gebouwen en terreinen	7.428	7.550	7.474
Inventaris en apparatuur	5.038	5.055	4.599
Totaal afschrijvingen	12.466	12.605	12.073



8.14 Vaststelling en goedkeuring

Bestemming van het resultaat over boekjaar 2025

In de toelichting op het geconsolideerde eigen vermogen is de resultaatverdeling over het boekjaar 2025 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 2025 op 22 juni 2026 opgemaakt en vastgesteld.

De heer IJ.J.H. Breukink

Voorzitter

De heer drs. J.F. Beernink

Lid

Goedkeuring en ondertekening jaarrekening door de RvT

De RvT van Stichting Deltion College heeft de jaarrekening 2025 in zijn vergadering van 22 juni 2026 goedgekeurd.

De heer drs. R.A. Kip

Voorzitter

Mevrouw mr. M. ten Hoonte

Vicevoorzitter

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

De heer K. Sloots MPM

Lid



9 OVERIGE GEGEVENS

9.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

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

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, Studentenadministratie & 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 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 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 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de *Regeling jaarverslaggeving onderwijs*;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 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 2025*.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2025
- 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 2025* 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 2025* 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 2025* 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 2025* 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 2025*.

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 2025*.

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het *Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025*, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - o dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - o 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.

Utrecht, 22 juni 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. L.R. Streefkerk RA



10 BIJLAGEN

10.1 Hoofd- en nevenfuncties op bestuurlijk en toezichthoudend niveau in 2025

College van Bestuur

Mevrouw drs. T. (Thea) Koster

- Voorzitter bestuur Deltion College
- Voorzitter bestuur Stichting Deltion Business

Nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Flo & Gro
- Lid Raad van Toezicht Zorgpartners Friesland
- Lid Raden van Commissarissen Frisius MC, Noorderbreedte, Thuiszorg Het Friese Land en Revalidatie Friesland
- Voorzitter bestuur Leeuwarder Schoolvereniging

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

- Lid bestuur Deltion College
- Lid bestuur Stichting Deltion Business

Nevenfuncties:

- Lid Adviesraad Innovatiefonds Waterschap Vechtstromen
- Lid Adviesraad Dutch Innovation
- Lid bestuur Economic Board Regio Zwolle
- Lid bestuur Regio Zwolle Regatta

Raad van Toezicht

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

Nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Toezicht Deltion College
- Lid Raad van Commissarissen De Stadserven N.V.
- Lid bestuur Pensioenfonds Molenaars MPF, namens werkgevers
- Voorzitter bestuur Stichting de Baak
- Onafhankelijk voorzitter Visitatiecommissie Ambulancezorg Nederland
- Onafhankelijk voorzitter Sociaal Branche Overleg (SBO) werkgevers en werknemers Particuliere Beveiliging
- Onafhankelijk voorzitter CAO Publieke Omroep (cao 2025) (tot en met mei 2025)
- Voorzitter en lid Raad van Toezicht MedMij (per 1 maart 2025)
- Eigenaar 50% Kip & Co B.V.

Mevrouw mr. M. (Marjolein) ten Hoonte

- Directeur arbeidsmarkt en Society Impact Randstad Groep Nederland

Nevenfuncties:

- Vicevoorzitter Raad van Toezicht Deltion College
- Bestuurslid Stichting Management Studies
- Lid Raad van Toezicht Verwey Jonker Instituut
- Lid commissie Macrodoelmatigheid MBO (CMMBO)
- Lid Beoordelingscommissie LLO-katalysator, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- Ambassadeur Digitale Banen, Digitaal Talent Nederland, i.o. ministerie van Economische Zaken

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

- Gemeentesecretaris/directeur Gemeente Epe (tot en met 31 januari 2025)

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College (tot en met 31 januari 2025)



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

- Directeur Thuiszorg Het Friese Land

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College
- Lid Raad van Toezicht Zorggroep Drenthe (tot en met februari 2025)
- Lid Raad van Toezicht Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Fryslân-Noord (per 9 juli 2025)
- Voorzitter Raad van Commissarissen Accolade (per 9 oktober 2025)

De heer J. (Jonathan) Schagen

- Algemeen directeur Schagen Groep B.V.

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College
- Voorzitter bestuur Ronald McDonald Huis Zwolle

De heer drs. G. (Gerrit) Wielink

- Directeur Habovo Groep

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College
- Eigen onderneming/advies en ondersteuning mkb-bedrijven

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

- Programmadirecteur Flexibilisering, Wageningen University & Research

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College
- Mitglid des Hochschulrates der Hochschule RheinMain
- Lid Raad van Toezicht HAS green academy (per 1 september 2025)

De heer K. (Klaas) Sloots MPM

- Burgemeester gemeente Stadskanaal

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College (per 15 oktober 2025)





10.2 Samenstelling RvT

Tabel 10.1 geeft een overzicht van de commissies waarin de leden van de RvT actief waren in 2025: 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	30-06-2029	Nee
N.L.J.J. Dusink	Lid				1-1-2019	31-12-2026*	Nee
A. Reinders-van der Galiën	Lid	Lid			1-1-2022	31-12-2029	Nee
J. Schagen	Lid	Lid			1-1-2022	31-12-2029	Nee
G. Wielink	Lid	Vz.			1-1-2020	31-12-2027	Nee
U.I.C. Wild	Lid		Vz.		1-1-2020	31-12-2027	Nee
K. Sloots	Lid		Lid		15-10-2025	14-10-2029	Ja

Tabel 10.1 Overzicht functies RvT-leden, commissies en benoemingstermijnen

* dhr. N.L.J.J. (Nic) Dusink overleed op 31 januari 2025.

10.3 Samenstelling or

- Eric Post (voorzitter)
- Robbert Schutter (vicevoorzitter)
- Erik Kloosterboer (lid dagelijks bestuur)
- Erik Borghuis (vanaf 1 augustus 2025)
- Menno ter Braak
- André Dalmolen (vanaf 1 augustus 2025, tot 1 oktober 2025)
- Floris Droste (vanaf 1 augustus 2025)
- Laurens Klijsma (vanaf 1 augustus 2025)
- Haico van der Kolk
- Martin Lugers
- Luitsen Madhuizen (tot 1 augustus 2025)
- Annechien Munneke (tot 1 augustus 2025)
- Yvonne Nijmeijer
- Berrie Schimmel
- Frank Schouwenburg (tot 1 augustus 2025)
- Kevin van Schravendijk (tot 1 augustus 2025)
- Bernd Vesters (vanaf 1 augustus 2025)
- Robert Wisman
- Jetty Strijker-Meijer (ambtelijk secretaris)

10.4 Samenstelling sr

- Maurits Brus (voorzitter)
- Giovanni Junte (penningmeester, vicevoorzitter)
- Mies Eekel (secretaris)
- Dany Borrèl (vanaf januari 2025, tot december 2025)
- Lianne Bosma (vanaf september 2025)
- Kyra van den Hoonaard (vanaf januari 2025, tot december 2025)
- Nienke Koerkamp (vanaf januari 2025)
- Floortje Maat (vanaf januari 2025, tot oktober 2025)
- Owen Mulder (vanaf januari 2025, tot december 2025)
- Daan Rozeboom (vanaf januari 2025)
- Mitchel Schottert
- Ferris van de Wetering (tot juni 2025)
- Jetty Strijker-Meijer (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](#)