

WENDBAARHEID & DAADKRACHT

JAARVERSLAG 2020



Voorwoord

Wendbaarheid en daadkracht in 2020

In 2020 kreeg het coronavirus de wereld in zijn greep en daarmee ook het Nederlandse onderwijs. Het virus begon, ook voor ons, in het buitenland. In februari adviseerden we studenten die stage liepen in de geraakte gebieden om zo snel mogelijk huiswaarts te keren en boden daar actief hulp bij aan. Daarna volgde al snel het dringende advies aan studenten om helemaal niet meer naar het buitenland te reizen en hun studiereis uit te stellen. Met de eerste besmettingen in Nederland werd ons onderwijs pas echt geraakt. Medio maart werden scholen gedwongen gesloten, lagen examens tijdelijk stil en werden stagiairs naar huis gestuurd om besmettingen bij leerwerkbedrijven te voorkomen.

In deze onwerkelijke en onzekere periode was ons onderwijs volop in beweging. De coronacrisis deed een enorm appel op de creativiteit en de flexibiliteit van onze medewerkers. In een razend tempo werd voor ruim 17.000 studenten online onderwijs en aangepaste toetsing georganiseerd. Medewerkers probeerden hun focus te houden op de mogelijkheden en niet te kijken naar alle belemmeringen: wat kunnen we in deze omstandigheden nog wel? Welke alternatieven kunnen we bedenken voor beroepspraktijkvorming? En hoe zorgen we voor een goed contact met en tussen onze studenten? Ondersteunende medewerkers in de colleges en diensten stonden klaar om de dienstverlening te verzorgen die nodig was om deze beweging mogelijk te maken: roosteraars, huismeesters, adviseurs, trainers en vele anderen.

Ondanks alle beperkingen – of misschien juist wel dankzij deze vele beperkingen – heeft corona ook bij Deltion geleid tot een immense wendbaarheid en daadkracht waardoor het onderwijs van een goed niveau bleef. Met de focus op goed blended onderwijs en begeleiding op afstand. Ook voor de meest kwetsbare studenten. Zonder dat we daarbij onze doelen voor 2020 hebben losgelaten. Want er

is onverminderd hard gewerkt aan het beperken van de uitval, het vergroten van de kennis over diversiteit en inclusie, het versterken van leven lang ontwikkelen en de implementatie van Passend onderwijzen en LOB in de teams.

Dat we goed op weg zijn, bleek ook in de gesprekken met de Inspectie van het Onderwijs en de commissie kwaliteitsafspraken mbo (commissie CKMBO) in oktober. De inspectie besloot in het kader van het vierjaarlijkse onderzoek op basis van hun risicoanalyse en gesprekken het eerder gegeven oordeel *Voldoende* te handhaven. Ook de commissie CKMBO was tevreden. Zij gaf ons complimenten over onze vooruitstrevende doelen, de enthousiaste mensen en de wijze waarop Deltion zaken instellingsbreed aanvliegt.

Natuurlijk moesten we het afgelopen jaar ook met elkaar op zoek naar de balans. Want het omgaan met en het realiseren van alle veranderingen kostte studenten en medewerkers tijd en energie. Velen van ons werden persoonlijk geraakt door corona. Men moest zelf herstellen, voor familie of vrienden zorgen of soms zelfs afscheid nemen van familieleden. Oog houden voor elkaar en een ieders behoefte was meer dan ooit aan de orde van de dag.

Ondanks alles kijken we terug op een zeer bijzonder jaar waarin veel is geleerd van een moeilijke periode en waarin we met elkaar het verschil hebben kunnen maken. We zijn erg blij met onze medewerkers en studenten die van Deltion een organisatie maken om trots op te zijn!

College van Bestuur
Bert Beun en Thea Koster
april 2021



“

***We zijn erg blij met
onze medewerkers en
studenten die van Deltion
een organisatie maken
om trots op te zijn***

”





Leeswijzer

In dit geïntegreerd jaardocument leest u meer over het Deltion College in 2020. Na het voorwoord vindt u informatie over Deltion in coronatijd, met daarin een korte beschrijving van de gevolgen van corona op de diverse aspecten van ons onderwijs en de bedrijfsvoering in 2020.

Het eerste gedeelte van het jaarverslag, de hoofdstukken 1 tot en met 6, vormen samen het bestuursverslag. Over onze missie, visie en ambities leest u meer in hoofdstuk 1. In hoofdstuk 2 vindt u de stand van zaken met betrekking tot de strategische beleidsprogramma's, de kwaliteitsagenda, onze onderwijsvisie en de kwaliteitsborging. De studenten en studentenraad staan centraal in hoofdstuk 3, in hoofdstuk 4 het personeel, het personeelsbeleid en de ondernemingsraad.

Hoofdstuk 5 gaat over de bedrijfsvoering van Deltion: de organisatie van het onderwijs, digitalisering, huisvesting en financiën en control. Hierin is ook de continuïteitsparagraaf opgenomen.

Het verslag van de Raad van Toezicht staat in hoofdstuk 6. Hoofdstuk 7 bevat de jaarrekening, hoofdstuk 8 enkele overige gegevens waaronder de accountantsverklaring.

Hoofdstuk 9 bevat de bijlagen van het jaarverslag waaronder de nevenfuncties van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht en de voortgang van de Kwaliteitsagenda.



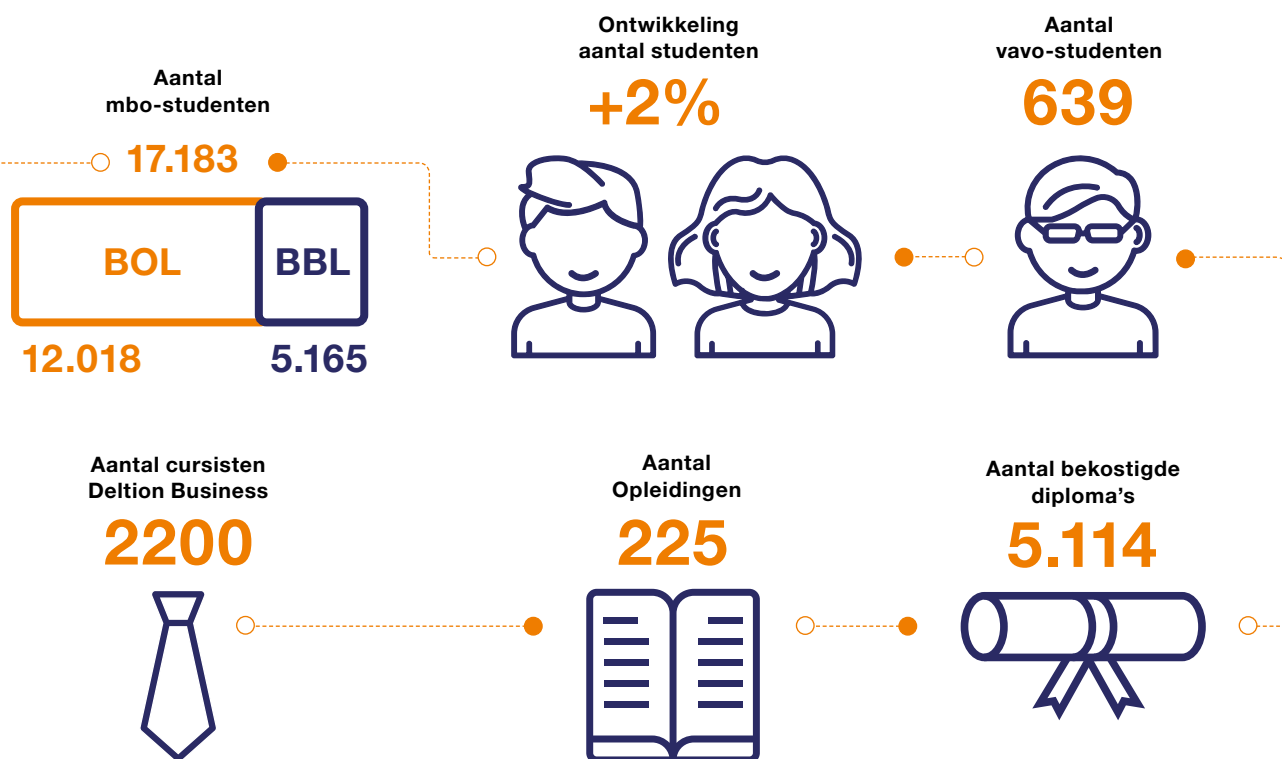
INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	p. 2
Leeswijzer	p. 4
Inhoudsopgave	p. 6
Deltion in cijfers 2020	p. 8
Deltion in coronatijd	p. 10
1 Onze organisatie	p. 14
1.1 Wie zijn we?	p. 14
1.2 Waar staan we voor?	p. 14
1.3 Waar gaan we voor?	p. 15
1.4 Juridische structuur	p. 16
1.5 Organisatiestructuur	p. 17
1.6 Governance	p. 18
1.7 Samenwerking	p. 18
2 Ons onderwijs	p. 20
2.1 Strategische koers	p. 20
2.2 Kwaliteitsagenda	p. 21
2.2.1 Voortgang per speerpunt	p. 22
2.2.2 Betrekken stakeholders	p. 29
2.2.3 Reflectie CvB	p. 29
2.3 Onderwijsvisie en onderwijsontwikkeling	p. 32
2.4 Overige onderwijsthema's	p. 34
2.5 Inspectie, onderwijskwaliteit en kwaliteitsbeleid	p. 36
3 Onze Studenten	p. 38
3.1 Studentenaantallen	p. 38
3.2 Studenttevredenheid	p. 40
3.3 Klachten van studenten	p. 41
3.4 Verslag van de studentenraad	p. 42

4	Onze medewerkers	p. 44
4.1	Organisatieontwikkeling en de strategische koers	p. 44
4.2	Personeelssamenstelling	p. 47
4.3	Klachten van medewerkers	p. 50
4.4	Verslag van de ondernemingsraad	p. 50
5	Onze bedrijfsvoering	p. 52
5.1	Digitalisering en ict	p. 52
5.2	Huisvesting	p. 53
5.3	Organisatie van het onderwijs	p. 53
5.4	Financiën en control	p. 54
5.5	Notitie helderheid	p. 58
5.6	Continuïteitsparagraaf	p. 61
6	Verslag van de Raad van Toezicht	p. 68
7	Jaarrekening	p. 72
8	Overige gegevens	p. 108
9	Bijlagen	p. 114
9.1	Hoofd- en nevenfuncties CvB en RvT-leden	p. 114
9.2.	Samenstelling RvT	p. 115
9.3.	Samenstelling or	p. 116
9.4.	Samenstelling sr	p. 116
9.5.	Deltion kwaliteitsagenda 2019-2022: realisatie en voortgang 2020	p. 117

DELTION IN CIJFERS 2020

STUDENTEN



MIDDELEN



	2019	2020	
	(bedragen x € 1.000)		
Totale inkomsten	€ 138.804	€ 146.958	↑
Resultaat	€ 222	€ - 3.872	↓
Solvabiliteit	52,7%	52,1%	↓
Bestemmingsreserves	€ 25.638	€ 22.091	↓

MEDEWERKERS

Aantal medewerkers
1.656



Gemiddeld aantal FTE
1.361

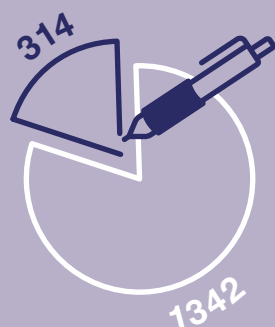


Verdeling mannen en vrouwen
769 887



Ziekteverzuim
2020
3,5%
2019
4,41%

Onbepaalde tijd
Bepaalde tijd



In dienst

254



Uit dienst

155

Ontwikkeling aantal medewerkers 6%

RESULTATEN

JOB-monitor 2020

Welk rapportcijfer geef je jouw opleiding?
Landelijk: 6,7 - Deltion: 6,8

Welk rapportcijfer geef je jouw school?
Landelijk: 6,5 - Deltion: 6,8

Afstandsonderwijs
welbevinden studenten
(Turner)



50%
heeft moeite met
thuisonderwijs



60%
staat open voor een
combinatie van fysiek
en online les

Medewerkersonderzoek
Tevredenheid cijfer



Onderwijsresultaten

Jaarresultaat

2019 - 2020

73,7%

2018 - 2019

69,5%

Diplomaresultaat

2019 - 2020

72,5%

2018 - 2019

68,7%

VSV

2019 - 2020

4,4%

2018 - 2019

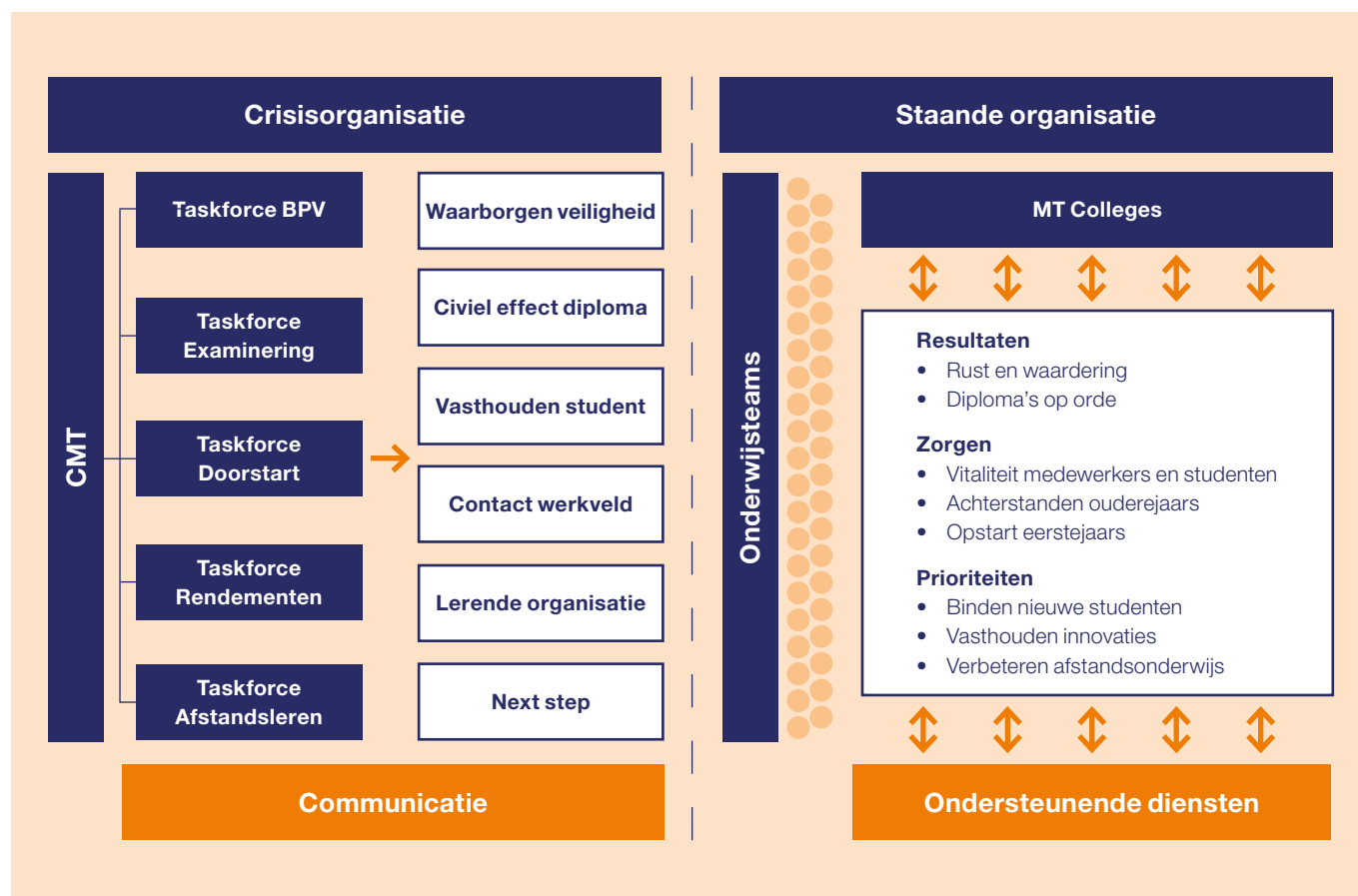
5,2%

DELTION IN CORONATIJD

De uitbraak van corona in februari 2020 heeft een enorme impact gehad op de hele samenleving en een zware stempel gedrukt op het onderwijs en de bedrijfsvoering bij Deltion. Het heeft veel gevraagd van de flexibiliteit van studenten, medewerkers en partners in de regio. Onze eerste prioriteit lag ook tijdens de crisis bij het uitvoeren van kwalitatief goed onderwijs. Een grote opgave die ons heeft uitgedaagd om op de top van ons kunnen te presteren en voortdurend mee te bewegen. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de impact van de coronacrisis op de organisatie en ons onderwijs. De impact van de maatregelen op de vitaliteit en inzetbaarheid van medewerkers wordt beschreven in hoofdstuk 4. Naast uitdagingen en dilemma's deden zich ook kansen en mogelijkheden voor.

De crisisorganisatie

De crisisorganisatie bij Deltion bewoog gedurende de pandemie mee met vragen uit de organisatie en de steeds veranderende wettelijke kaders, richtlijnen en servicedocumenten. Vanaf de eerste week van maart kwam het calamiteitenteam bijeen om actuele ontwikkelingen te bespreken, spoedeisende besluiten te nemen of benodigde acties en interventies te formuleren. Om gefundeerde en gedragen besluiten te kunnen nemen, werden vijf tijdelijke thematische taskforces ingericht met een brede vertegenwoordiging vanuit de school. Doel van de taskforces was om snel en adequaat in te spelen op de actualiteiten, te adviseren over de te nemen stappen of scenario's uit te werken. Taskforces werden opgeheven zodra bleek dat een thema afdoende was verkend en er geen actuele vraagstukken ontstonden.



Figuur 0.1 Crisisorganisatie

Crisiscommunicatie

Om medewerkers, studenten en stakeholders zo goed mogelijk te informeren, werd in 2020 gebruik gemaakt van verschillende kanalen. Studenten en ouders zijn vooral geïnformeerd via de website van Deltion, het intranet en via de studieloopbaanbegeleiders. Alle actuele informatie over corona was te vinden op de portal, waar alle belangrijke informatie met betrekking tot de verschillende thema's werd uitgewerkt middels FAQ's, beslisbomen en handreikingen. Belangrijk nieuws kreeg extra aandacht op de nieuwspagina. Elk besluit en alle belangrijke ontwikkelingen werden vermeld in een speciale corona-update die via de directe mail naar alle leidinggevenden ging en vervolgens op de portal werd geplaatst. Om medewerkers snel van antwoord op vragen te kunnen voorzien en signalen op te vangen, werd een speciaal mailadres aangemaakt. Dit mailadres werd zeven dagen per week gemonitord om snel te kunnen reageren op bijvoorbeeld grote uitbraken of andere spoedeisende vragen. Om medewerkers, studenten en het werkveld een hart onder de riem te steken, werden in 2020 periodiek videoboodschappen opgenomen, kaartjes of een kleine attentie verstuurd.

Bedrijfsvoering

De facilitaire dienst heeft de lokalen en ruimtes zodanig ingericht, dat onderwijs conform de coronamaatregelen plaats kan vinden. Ten behoeve van de veiligheid zijn gebouwen voorzien van looproutes en aanwijzingen. Op vele plaatsen zijn desinfectiemiddelen en mondkapjes beschikbaar gesteld. Elkaar aanspreken op het naleven van maatregelen zien we als gezamenlijke opgave. Eind 2020 is een korte enquête onder studenten uitgezet, waaruit blijkt dat 83% van de studenten zich op Deltion veilig voelt (score van 3 of meer uit 5) en hetzelfde percentage vindt de door Deltion genomen maatregelen voldoende/goed (score van 3 of meer uit 5).

Besmettingen binnen Deltion

De besmettingscijfers bij Deltion volgden in grote lijnen de landelijke trends: zo werd bij een landelijke stijging ook in de school een stijging van het aantal ziektemeldingen gezien. Binnen de school waren tussen de verschillende colleges en diensten grote verschillen te zien in het aantal besmettingen onder studenten en medewerkers. Zo lagen de besmettingscijfers significant hoger bij studenten dan bij medewerkers en waren er meer ziektemeldingen bij de contactberoepen en in de sector zorg- en welzijn.

Beroepspraktijkvorming (BPV) en Leven Lang Ontwikkelen (LLO)

In verschillende sectoren had de coronacrisis grote impact op de mogelijkheid voor studenten om stage te lopen. Dit gold ook voor onze eigen leerbedrijven. Er is een groot appel gedaan op teams en werkveld om te zoeken naar creatieve oplossingen, soms buiten de "traditionele" sectoren. De bereidheid bij werkgevers in de regio om hierover mee te denken was groot. Er is een nauwe samenwerking met Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB), dat zorgt voor erkenningen van de leerbedrijven. Deltion houdt ook in de plannen voor 2021 en daarna rekening met de lange termijn gevolgen van corona voor de beschikbaarheid van BPV-plekken. Er zijn in het kader van corona vele stimuleringsmaatregelen van de nationale en regionale overheden ontwikkeld om mensen aan het werk te houden om door middel van omscholing van werk naar werk te gaan. Deltion sluit hier actief bij aan in samenwerking met de regionale partners (zie ook paragraaf 2.2 speerpunt 4 van de kwaliteitsagenda).

Roostering

Gedurende 2020 heeft het mbo te maken gehad met verschillende regimes voor wat betreft het coronabeleid: een eerste en tweede lockdown, met daartussenin een periode met meer vrijheid voor het bieden van fysiek (praktijk)onderwijs en het afnemen van examens. Naast het regime binnen het onderwijs, had Deltion ook sterk te maken met de (on)mogelijkheden binnen de sectoren waar studenten voor worden opgeleid. Buiten de school gold dit voor de BPV, binnen de school mocht gewerkt worden met vigerende branche-protocollen. Dit had als gevolg dat er verschillende regels van toepassing waren binnen één en dezelfde school op één en dezelfde locatie. Deltion beoogde met de roostering in ieder geval de examens en praktijkonderwijs zoveel mogelijk doorgang te laten vinden. Er is gekozen voor het werken in blokken met aangepaste tijden, daarmee tegemoetkomend aan de regionale afspraken met het openbaar vervoer. Voor studenten en medewerkers betekende dit dat lessen eerder dan normaal konden starten of later eindigen. Dit resulteerde niet altijd in de meest ideale roostering voor sommige studenten. Voor leraren betekende het ook werken op aangepaste tijden en door de anderhalve meterregel soms simultaan fysiek lesgeven aan gesplitste groepen.

Examinering en diplomering

In de eerste fase van de crisis is door de teams en de examenorganisatie alles in het werk gesteld om de examens zoveel mogelijk door te laten gaan. De inrichting van de corona-organisatie binnen Deltion heeft het mogelijk gemaakt de door de mbo-raad en OCW beschikbaar gestelde servicedocumenten en handreikingen snel door te vertalen en het daaruit voortkomende beleid te implementeren. Er is door teams in samenspraak met de examencommissies gewerkt aan nodige aanpassingen in examinering, conform de vastgestelde rollen en verantwoordelijkheden. Zo is onder andere gebruik gemaakt van de mogelijkheden van online examinering, alternatieve praktijkopdrachten en het accepteren van bewijslast van eerder uitgevoerde opdrachten in het onderwijs. De ruimte die landelijk ingezet beleid bood, bijvoorbeeld omtrent het afnemen van examens rekenen en bepaalde keuzedelen, is door Deltion gebruikt. Daarbij zijn in het kader van maatwerk zorgvuldige afwegingen gemaakt met het oog op de doorstroom naar vervolgonderwijs en wensen van studenten. De examencommissies hebben toegezien op het verantwoord uitvoeren van aangepaste examinering en de kwaliteit ervan. Tevens hebben ze vastgesteld of daarmee is voldaan aan de diplomaverenisten.

Ondanks alle inspanningen om studenten tijdig te laten diplomeren, zijn er rond de zomervakantie 145 studenten gestart met hun hbo-opleiding op grond van een advies vanuit Deltion omdat ze hun mbo-diploma nog niet hadden behaald. Van deze studenten heeft ca. 80% het diploma alsnog behaald voor 31 december. Voor het uitreiken van diploma's is onder andere gebruik gemaakt van een drive-in diplomering. Zo konden studenten coronaproof hun diploma in ontvangst nemen! Afgestudeerden werden in de auto, vaak met familie of vrienden, toegesproken en konden op veilige afstand hun fysieke diploma in ontvangst nemen.

Blended learning

Teams die bekend waren met afstandsonderwijs als onderdeel van blended learning konden relatief snel de overstap maken naar het bieden van (meer) onderwijs op afstand. Hierna volgde de fase waarin teams, met hulp van een basis-scholingsaanbod, breed onderwijs op afstand gingen bieden. Om leraren te ondersteunen bij het verzorgen van afstandsonderwijs werden sinds het begin van de coronacrisis trainingen aangeboden. Waar deze trainingen in eerste instantie vrij technisch van aard waren (welke systemen zijn er en hoe werken ze), volgde al snel de omslag naar trainingen in het versterken van de pedagogisch didactische kwaliteit van afstandsonderwijs. De ontwikkelingen in het onderwijs leidden tot enkele aanpassingen in de huisvesting, denk bijvoorbeeld aan hybride virtuele leslokalen ten behoeve van het simultaan lesgeven of lokalen ingericht voor het verzorgen van afstandslessen. In de inzet en ontwikkeling van digitale leermiddelen was in de loop van 2020 een sterke stijging te zien, zoals video opnames, online modules en de middelen om studenten op afstand te begeleiden bij een praktijkopdracht. Het masternetwerk van Deltion is gestart met een onderzoek naar de kwaliteit van het onderwijs.

Werving en voorlichting

Voor het werven van nieuwe studenten is omgeschakeld naar online informatieavonden. Daarvoor is een nieuw platform ontwikkeld, dat ook in de toekomst haar waarde kan bewijzen. Voor enkele andere evenementen in het kader van profiel- of studiekeuze werden alternatieven bedacht. Zo werd voor Deltion Discover, een evenement ten behoeve van de profielkeuze voor leerlingen van het vmbo, een speciale Deltion Discover Box samengesteld en naar scholen verstuurd.



Aandacht voor studenten in een kwetsbare positie en achterstanden

Bij het Studentensuccescentrum en het Deltion Jongerenteam (DJT) kwamen in 2020 signalen binnen dat de problematiek van studenten toenam, zowel voor wat betreft het aantal studenten dat zich meldde als qua complexiteit. Het betrof met name begeleidingsvragen op het gebied van depressieve gevoelens, eenzaamheid, middelengebruik en de situaties thuis. Dit vroeg extra inzet en begeleiding van het DJT. De trajecten die hierop volgden, waren gezien de problematiek veelal langduriger dan normaliter. Organisatorisch vroeg dit veel van medewerkers, met name qua bereikbaarheid. Het doorverwijzen verliep moeilijker door wachtlijsten bij externe zorgpartners. Deltion heeft zich gedurende de coronacrisis ingespannen om kwetsbare jongeren niet uit het oog te verliezen. Aan alle slb-ers is verzocht om in ieder geval één keer per week met alle studenten die zij begeleiden contact te hebben. Dit is om uiteenlopende redenen niet altijd gelukt. Voor studenten die moeilijk thuis konden studeren is er voorzien in studieplekken op locatie. Het betreft studenten die geen beschikking hebben over de benodigde middelen (een rustige werkplek, een pc of laptop etc.) of die in een thuissituatie verkeren die het thuis studeren onmogelijk maakt.

Deltion houdt periodiek inventarisaties om opgelopen of dreigende achterstanden binnen de opleidingen op te sporen, waar nodig op studentniveau. De oorzaak van het oplopen van achterstanden is divers en sterk afhankelijk van onder meer (de samenstelling van de) doelgroep, de sector en de aard van het onderwijs. In 2020 en 2021 worden zowel individuele als groepsgewijze programma's aangeboden, buiten het reguliere lesprogramma, zodat kwetsbare studenten achterstanden kunnen wegwerken of het oplopen hiervan wordt geminimaliseerd. Inmiddels zijn een aantal van de aangeboden programma's reeds succesvol afgerond. Door het aanbieden van deze programma's zullen naar schatting 914 MBO en 130 vavo studenten geholpen zijn met het wegwerken of voorkomen van achterstanden. Daarnaast is er tijdens deze programma's nauw contact met studenten over de voortgang van hun opleiding en de uitdagingen waar ze mee worstelen. Hierdoor worden studenten die aanvullende ondersteuning nodig hebben, tijdig gesignaleerd en wordt er waar nodig maatwerk aangeboden.

Internationalisering

Door de beperkingen die de coronacrisis met zich meebrengt, is het voor studenten en medewerkers moeilijker, zo niet onmogelijk geworden om internationale ervaring op te doen buiten Nederland. Bij de aanvang van de crisis heeft Deltion besloten studenten actief terug naar Nederland te halen. Studenten die voornemens waren te vertrekken in die periode, is (dringend) afgeraden dit te doen. Concreet betekent dit dat in 2020 groepsreizen en individuele medewerkersreizen niet waren toegestaan en studentenstages

maar in zeer beperkte mate onder strikte toetsing en zorgvuldig maatwerk. In plaats van een verblijf in het buitenland is in het kader van internationalisering sterker ingezet op het opdoen van ervaringen vanuit Nederland; 'Internationalisation at home'. Denk hier bijvoorbeeld aan een stage bij een internationaal bedrijf in Nederland; aan een internationale online uitwisseling tussen klassen; het volgen van een (online) taalcursus; het in de lessen besteden van aandacht aan culturele diversiteit of online internationale kennisuitwisseling tussen medewerkers.

Verduurzaming interventies

Naarmate de crisis langer duurde, is gekeken naar duurzame oplossingen en interventies: er werden Deltion breed blended coaches opgeleid en ingezet om teams en leraren te ondersteunen, het scholingsaanbod werd verfijnd om het afstandsonderwijs verder te verbeteren en het project Teamkracht hielp teams om verder te kijken naar teamontwikkeling. Om de positieve aspecten van de ontwikkelingen rond corona verder vorm te geven werden speciale bijeenkomsten georganiseerd. Dit zorgde voor een mooie impuls voor wat betreft blended learning, examinering en modularisering. Ook ten aanzien van thuiswerken en digitaal vergaderen werden duurzame stappen richting de toekomst gezet.

Regionale samenwerking onderwijs

Corona leidde indirect tot een intensivering van de samenwerking tussen de onderwijsinstellingen in de regio. Zo werd er bijvoorbeeld actief kennis uitgewisseld over de te nemen maatregelen en op te stellen richtlijnen. Er werden ervaringen uitgewisseld met betrekking tot online-wervingsactiviteiten en huisvestingsvraagstukken en gemeenschappelijke afspraken gemaakt met de lokale vervoerders. Ook werden gezamenlijk enkele specifieke projecten opgezet zoals 'Extra handen in de zorg' (zie hier onder) en de teststraat (zie paragraaf 1.7).

Extra handen in de zorg

De druk op de zorg nam als gevolg van corona sterk toe. In Zwolle hebben Landstede MBO, roc Menso Alting en het Deltion College daarom de samenwerking opgezocht om te onderzoeken of er animo was om studenten en leraren in te zetten in de praktijk. De sector reageerde enthousiast en ook studenten en leraren gaven aan graag op vrijwillige basis bij te willen springen ter ondersteuning van de kritische processen in de zorg en welzijn. Het ging hierbij voornamelijk om zorg- en welzijnsstudenten en leraren met een beroepsgerichte achtergrond, bijvoorbeeld verpleegkundige of verzorgende. Aanmelding verliep via een speciaal in het leven geroepen platform, de onderwijsinstellingen zorgden voor een match met de vraag uit de zorg. Vanuit de onderwijsinstellingen was nauw contact met de werkgeversvereniging van zorgaanbieders. In totaal namen 25 studenten en 2 medewerkers deel aan het project.

1

ONZE ORGANISATIE

1.1. Wie zijn we?

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

We bieden als regionaal opleidingscentrum (roc) onderwijs en scholing aan op alle niveaus van het mbo en zijn actief in bijna alle werkvelden – van autotechniek tot zorg, van horeca tot sport. Daarnaast vervult Deltion Business voor een groeiend aantal bedrijven in de regio de rol van kennispartner. We bieden in totaal ruim 225 verschillende mbo-opleidingen, cursussen en trainingen aan. In 2020 verzorgden we voor 17.183 jongeren en volwassenen middelbaar beroepsonderwijs. Aan het Deltion Sprint Lyceum volgden 639 studenten een versnelde vwo-, havo- of vmbo-opleiding. Bijna 2.200 cursisten namen deel aan andere onderwijsactiviteiten, denk aan bedrijfstrainingen en cursussen. Op 31 december 2020 werkten 1.656 mensen bij Deltion als (senior) leraar, (senior) instructeur of in onderwijsondersteunende functies. Deze aantallen laten een groei zien ten opzichte van 2019.

1.2. Waar staan we voor?

Bij Deltion staat de ontwikkeling van studenten centraal. Onze betekenis voor hun toekomstdromen en hun bijdrage aan de samenleving geeft Deltion bestaansrecht. Wij geloven dat iedere jongere en volwassene die bij Deltion studeert of een cursus volgt, recht heeft op goed onderwijs met aansluiting op de arbeidsmarkt. Als betrouwbare en transparante regionale opleider bouwen wij vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid mee aan hun toekomst.

Aan de toekomst van studenten, maar ook aan de toekomst van medewerkers, organisaties en de maatschappij. Alles wat wij doen staat daarom in het perspectief van later. Van ambities, van trends en ontwikkelingen in de samenleving, op de markt en in de diverse vakgebieden. Samen met de maatschappij, de overheid en het bedrijfsleven bereiden we mensen en organisaties voor op de steeds veranderende arbeidsmarkt.

Onze missie

We dagen studenten uit om hun talenten en capaciteiten te ontdekken en zich optimaal te ontwikkelen, zowel op persoonlijk vlak als in hun vakmanschap. Dat doen we door aantrekkelijk, toekomstbestendig en kwalitatief hoogwaardig mbo-onderwijs te verzorgen voor jongeren die zich voorbereiden op een plek op de arbeidsmarkt, voor professionals die zich willen verdiepen of verbreden in hun vakmanschap en voor hen die hun positie op de arbeidsmarkt willen veranderen. Het opdoen van internationale ervaring en het proeven aan ondernemerschap zien we hierbij als belangrijke elementen. Door studenten, medewerkers en partners een omgeving te bieden waarin ze het beste van zichzelf kunnen geven, leveren wij een bijdrage aan de groei en ontwikkeling van mensen en organisaties. Een leven lang.



1.3. Waar gaan we voor?

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

Onze waarden en principes

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

We richten ons er daarbij op dat iedereen kan meedoen en excelleren.

Dat doen we vanuit onze principes:

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

Onze Deltion koers

Onze strategische doelstellingen, onze kwaliteitsagenda en de onderwijsvisie vormen een samenhangend geheel: onze Deltion koers voor de komende jaren. Een uitgebreide toelichting op de koers en wat we hiervoor in 2020 hebben gedaan, komt in hoofdstuk 2 aan de orde.

Strategische lijnen	Kwaliteitsagenda	Onderwijsvisie
Onze strategie is gebaseerd op de drie pijlers uit de strategische visie Deltion 2023: • De ontwikkeling van de student centraal • Wendbaar vakmanschap • Open en professionele leeromgeving Als basis onder dit alles ligt de brede doelstelling dat we <i>groots in kwaliteit</i> willen zijn.	De kwaliteitsagenda kent drie landelijke en twee regionale speerpunten: • Jongeren en (jong)volwassenen in een kwetsbare positie • Gelijke kansen in het onderwijs • Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst • Leven lang ontwikkelen • School als lerende en wendbare organisatie	De visie op onderwijs van Deltion is tot vijf centrale principes terug te brengen: • De ontwikkeling van de student centraal • Een veilig sociaal leerklimaat • In en met de praktijk • Wendbaar vakmanschap • Helder en transparant

Figuur 1.1 De Deltion Koers

Duurzame ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals)

In 2019 ondertekende Deltion met de Zw8lse (zie paragraaf 1.7) een convenant voor duurzame ontwikkelingsdoelen; een set van zeven-tien doelen gericht op bijvoorbeeld het verbeteren van mensen-rechten, economische groei, vrede, veiligheid en het klimaat. Binnen Deltion wordt op verschillende plekken al hard gewerkt aan het ver-groten van duurzaamheid, niet alleen in de bedrijfsvoering en huis-vesting, maar ook in het onderwijs zelf. In 2020 stond vooral de bewustwording van duurzaamheid op de agenda. Om medewer-kers te inspireren en kennis uit te wisselen is geïnventariseerd wat er al gebeurt op het gebied van duurzaamheid. Ook is iedere mede-werker actief uitgenodigd om na te denken over de eigen bijdrage hierin. Deltion wil dat ieder individu, medewerker en student, de

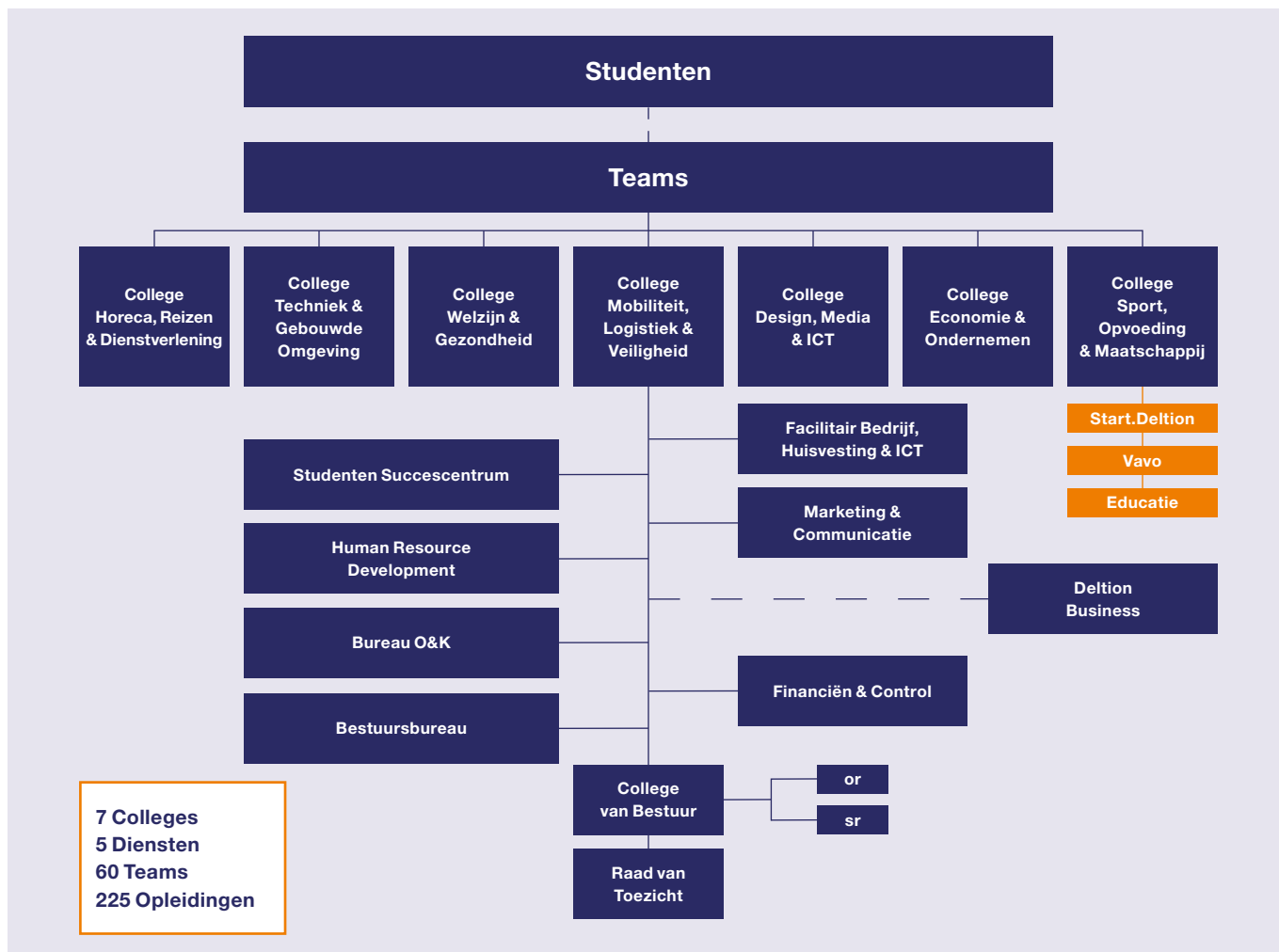
ruimte krijgt om iets te doen aan de duurzame ontwikkelingsdoelen zonder het te verplichten. Tijdens het nieuwjaarsontbijt van 2020 is een video getoond waarin studenten en medewerkers vertellen over hun ervaringen en mening op het gebied van duurzaamheid. Dit om anderen waar mogelijk te inspireren en aan te moedigen om ook duurzamer te leven. In 2020 is op het intranet een pagina aange-maakt met informatie over de duurzame ontwikkelingsdoelen en welke bijdrage Deltion daaraan levert. Deze site wordt voortdurend aangevuld met voorbeelden van projecten en best practices binnen Deltion. Bestaande voorbeelden zijn Team Migaloo, dat strijd tegen de plastic soep in de oceanen en de aandacht die meerdere oplei-dingen besteden aan het gebruik van duurzame middelen en/of het hergebruiken van bestaande materialen. Deltion koopt eveneens al vele jaren goederen en diensten in op basis van de duurzaamheids-doelstellingen.

In 2021 gaan we verder met het creëren van een mobiliteitshub op de campus waar onder andere duurzame vervoersmiddelen (denk aan e-bikes en elektrische auto's) beschikbaar zijn voor mede-werkers en op termijn mogelijk buurtbewoners. Doel is om het woon-werkverkeer verder te verduurzamen. Daarnaast wordt in 2021 onderzocht of het aansluiten van de Deltion campus op het warmtenet (geothermie) voor wat betreft techniek en kosten haal-baar is. Hiertoe is in december 2020 een intentieverklaring met de gemeente Zwolle ondertekend.

1.4. Juridische structuur

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





Figuur 1.2 Organigram Deltion College 2020

1.5. Organisatiestructuur

Het College van Bestuur (CvB) vormt het bevoegd gezag van het Deltion College. Deltion kent een tweehoofdig CvB dat bestaat uit een voorzitter en een lid. De Raad van Toezicht (RvT) ziet toe op de gang van zaken in en rondom de organisatie en op beslissingen van het CvB. Het Deltion College is onderverdeeld in zeven colleges en vijf ondersteunende diensten. Ieder college en iedere dienst heeft een eigen directeur.

College-indeling

Deltion bestaat uit zeven colleges waaronder meerdere opleidingsteams vallen:

1. College Welzijn & Gezondheid
2. College Sport, Opvoeding & Maatschappij (inclusief Start.Deltion, vavo en Educatie)
3. College Horeca, Reizen & Dienstverlening
4. College Economie & Ondernemen

5. College Design, Media & ICT
6. College Techniek & Gebouwde Omgeving
7. College Mobiliteit, Logistiek & Veiligheid

Stafstructuur

Deltion heeft vijf ondersteunende diensten:

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

Het Bestuursbureau valt onder aansturing van de bestuurssecretaris. Het Bureau Onderwijs & Kwaliteit is rechtstreeks onder het CvB gepositioneerd. De commerciële diensten en activiteiten zijn ondergebracht in Deltion Business. De directeur M&C is tevens directeur van Deltion Business. Het bestuur van Deltion Business wordt gevormd door het CvB van het Deltion College. Figuur 1.2 schetst het organigram van het Deltion College.

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 een brede Raad van Advies (RvA) ons de juiste regionale focus te houden.

Besturen en intern verantwoorden

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

Integrale aansturing en portefeuillevverdeling

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

Besturingsfilosofie

In 2020 is de besturingsfilosofie van Deltion vastgesteld, genaamd *Samen het beste waarmaken*. Deze filosofie beschrijft de uitgangspunten om richting te geven aan de organisatie. Deze uitgangspunten, de zogenaamde sturingsbeginselen, hebben betrekking op de manier van managen, de organisatiecultuur of de inrichting van de organisatie. Bij het uitwerken van de filosofie zijn de Deltion principes en waarden (zie paragraaf 1.3) leidend geweest, want ook in onze onderlinge samenwerking staan deze principes en waarden centraal.

Statuten en reglementen in 2020

In 2020 zijn diverse statuten en reglementen opgesteld of herzien en vervolgens formeel vastgesteld door het CvB en de RvT, al dan niet met advies of instemming van de studentenraad en/of de ondernemingsraad. Tabel 1.1 geeft een overzicht van de in 2020 vastgestelde statuten en reglementen.

Maand	Statuut of reglement
Juni	Reglementen commissies RvT
September	Studentenstatuut
December	- Toezichtkader Raad van Toezicht - Treasurystatuut

Tabel 1.1 Overzicht van vastgestelde statuten en reglementen in 2020

1.7. Samenwerking

Het Deltion College staat midden in de maatschappij. Door intensief samen te werken met de overheid, het bedrijfsleven en andere onderwijsinstellingen in de regio Zwolle, kunnen we ons onderwijs afstemmen op de wensen van de arbeidsmarkt. Onze studenten leren zo de vaardigheden waar bedrijven in de regio behoefte aan hebben. Dit samenwerken doen we op vele manieren. Voor iedere opleiding geldt dat deze via stagebedrijven direct contact onderhoudt met het werkveld. Zowel op collegeniveau, maar ook Deltion breed, laten we ons adviseren door een brede RvA (zie ook paragraaf 1.6). Daarnaast nemen we deel aan centers of excellence, samenwerkingsprojecten binnen de branche en projecten van het Regionaal Investeringsfonds mbo. Ook participeren we in Kennispoort, waarmee we actief de verbinding leggen tussen ondernemers in de regio en het onderwijs.

In 2020 vond de samenwerking vooral op afstand plaats, hetgeen mede door de bestaande goede contacten enkele waardevolle nieuwe initiatieven opleverde. In deze paragraaf lichten we de ontwikkeling toe in de regionale samenwerking in de Zw8lse en de Zw4lse en beschrijven we twee mooie voorbeelden van succesvolle regionale samenwerkingen van het afgelopen jaar: de teststraat en Start.route, met ondersteuning van subsidie uit het Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF). Zie voor de samenwerking in het kader van Leven lang ontwikkelen in de regio Zwolle hoofdstuk 2 (paragraaf 2.2 speerpunt 4).

De Zw8lse

De Zw8lse is een samenwerkingsverband van de acht Zwolse mbo en hbo-instellingen: Deltion College, Landstede MBO, Cibap vak-school voor Verbeelding, Zone.college, Hogeschool Windesheim, Katholieke Pabo Zwolle (KPZ), Hogeschool Viaa en ArtEZ hogeschool voor de kunsten. Samen bieden deze instellingen onderwijs aan ca. 55.000 ondernemende en talentvolle studenten. Het doel van de Zw8lse is om ervoor te zorgen dat ons onderwijs het belang van studenten en de regio Zwolle dient. Zo verzorgde de Zw8lse in 2020 gezamenlijk mbo-voorlichting, organiseerden we een digitaal programma om het nieuwe mbo-jaar in Zwolle in te luiden en promootten we Zwolle als onderwijsstad. Ook inhoudelijk werd het afgelopen jaar samengewerkt, bijvoorbeeld in de RIF-projecten E-commerce en Robotica, bij het Innovatiecluster Kind en Educatie en op het thema duurzaamheid (zie paragraaf 1.3). Maatregelen in het kader van corona werden onderling afgestemd en gedeeld en leidden tot uniforme afspraken met de veiligheidsregio en de regionale vervoerders (zie hoofdstuk Deltion in coronatijd).

Teststraat

Najaar 2020 is de Zw8lse gestart met een eigen teststraat voor medewerkers. De directe aanleiding was praktisch, de opbrengst tweeledig. Vanwege wachttijden bij de reguliere teststraat ontstond behoefte aan een snelle testmogelijkheid voor leraren om zo uitval van het onderwijs en verspreiding van het virus binnen de instellingen te voorkomen. Voor studenten van verschillende opleidingen uit de acht Zwolse onderwijsinstellingen vormde de teststraat een zeer actuele en relevante stage- of werkervaringsplaats.

De Zw4lse

Naast de Zw8lse werken ook de vier mbo-instellingen in Zwolle intensief samen om het onderwijs in Zwolle op een hoog niveau te houden. Zo bespreken we bijvoorbeeld, al dan niet in aanwezigheid van het voortgezet onderwijs, vraagstukken rondom macrodoelmatigheid, doorstroom vmbo-mbo en de voortgang op de kwaliteit-sagenda. Ook de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en wat dat betekent voor het mbo-onderwijs is frequent onderwerp van gesprek. In 2020 was de Zw4lse gastheer voor de landelijke opening van het mbo-jaar met minister-president Rutte.

Start.route

Dankzij de sterke regionale samenwerking is in 2020 de RIF Start.route in werking getreden onder penvoerderschap van Deltion. Hierin werken de regionale mbo-scholen samen met ca.45 werkgevers, de provincie, gemeente, arbeidsmarktregio, pro-vso en het vo. Start.Route versterkt de onderlinge samenwerking tussen de doelgroep, bedrijven, onderwijs en sociale partners. Het project zet in op de versterking van de routebepaling, hybride maatwerktrajecten, begeleiding op de stage-/werkplek en vervolgtrajecten in het mbo. Het gewenste resultaat is een sluitende route naar de arbeidsmarkt.



ONS ONDERWIJS

Onze strategische doelstellingen, de maatregelen uit onze kwaliteitsagenda en de Deltion onderwijsvisie geven richting aan de stappen die het afgelopen jaar zijn gezet in de diverse teams. In dit hoofdstuk wordt onze koers kort toegelicht en uiteengezet welke resultaten er zijn behaald op de diverse thema's.

2.1. Strategische koers

De strategische pijlers van Deltion (zie figuur 2.1) zijn elk uitgewerkt in enkele concrete doelstellingen. Deze doelstellingen maken deel uit van de langetermijnvisie *Deltion 2023 Samen het beste waarmaken*. De strategische doelstellingen zijn op hun beurt weer doorvertaald naar maatregelen binnen de kwaliteitsagenda of onderdeel van de onderwijsvisie.



Figuur 2.1 Strategische pijlers Deltion 2023

De ontwikkeling van de student centraal

Een goede aansluiting tussen onderwijs, de arbeidsmarkt, vervolgonderwijs en de samenleving vereist hoogwaardig vakmanschap dat voortdurend op peil wordt gehouden. Deltion is partner voor iedereen die tijdens de initiële opleiding of daarna op mbo-niveau werkt aan zijn beroepsgerichte of persoonlijke vaardigheden. We sluiten hierbij aan bij de individuele ontwikkelvraag, begeleidingsbehoefte en de kennis en talenten van elke student. Passend onderwijzen is hierbij een belangrijk uitgangspunt. We geven extra aandacht aan kwetsbare groepen, excellente studenten en professionals (doelgroep van een leven lang ontwikkelen). Zo helpen we elke student om het beste uit zichzelf te halen en dragen we bij aan het creëren van gelijke kansen.

Wendbaar vakmanschap

Vakmanschap is een dynamische combinatie van persoonlijke vaardigheden en actuele beroepsgerichte kennis en vaardigheden. Dit vraagt om een intensieve samenwerking met het werkveld. Wij leiden studenten op in én met de praktijk. Door onze betrokkenheid bij regionale projecten en branchenetwerken is ons aanbod altijd actueel, verbinden wij mensen en organisaties en dragen wij bij aan verdere ontwikkeling van het vak. De huidige arbeidsmarkt vraagt om professionals die kunnen inspelen op, en omgaan met, continue veranderingen en onzekerheden. Dit geldt zowel voor onze eigen medewerkers als voor onze studenten.

Een open en professionele leeromgeving

Deltion is meer dan een school. Naast een solide en professionele leergemeenschap zijn we een open gemeenschap die voortdurend zoekt naar verbinding en interactie met haar omgeving. Regionaal, maar ook landelijk en internationaal. Onze studenten, medewerkers en netwerkpartners voelen zich bij ons welkom en weten zich door ons aangemoedigd om zich te ontwikkelen, samen te werken, voortdurend van elkaar te leren en het beste van zichzelf te geven. Deltion biedt een omgeving waarin studenten mogen experimenteren en fouten mogen maken. Een omgeving waarin iedereen gezien wordt, waarin er aandacht is voor elkaar en waarin we samen leren. Wendbaar vakmanschap geldt ook voor medewerkers van Deltion. Het vraagt van leraren dat zij zich verder ontwikkelen als inhoudelijk expert én als leraar. Het vak van leraar verandert en de pedagogische kwaliteit van leerkrachten wordt steeds belangrijker. Om de

beweging in het onderwijs te vergemakkelijken, sluit het overige personeel hier actief bij aan, vanuit een ondernemende, flexibele, verbindende en innovatieve houding.

Groots in kwaliteit

Deltion wil het beste waarmaken. We worden herkend aan onze integrale kwaliteit. Daarom zijn onze medewerkers professioneel, betrokken en toegewijd. We ontwikkelen onszelf als professionele leergemeenschap continu. Met kwaliteit bedoelen we niet alleen onze onderwijskwaliteit, opleidingsmogelijkheden en de kwaliteit van onze diploma's en certificaten, maar ook de professionaliteit van onze medewerkers, een nauwe verbinding met de regio, aansluiting op de arbeidsmarkt en onze bijdrage aan innovaties.

Mid-term review en bijstelling strategische koers in 2021

In 2021 bevinden we ons op de helft van de looptijd van de strategische koers Deltion 2019-2023. In korte tijd is er veel veranderd door de omstandigheden waarin we hebben moeten werken het afgelopen jaar. Conform de werkwijze bij Deltion wordt stilgestaan bij de voortgang op de doelstellingen en bepaald of en waar aanpassingen in de strategie nodig zijn. Als direct gevolg van corona en andere voor het onderwijs relevante ontwikkelingen in de maatschappij en het werkveld. Dit zal worden gedaan door bijeenkomsten te organiseren met een brede vertegenwoordiging van medewerkers uit de organisatie, met studenten, de RvT en de RvA. Uiteindelijk zal de input uit deze gesprekken gaan leiden tot aanpassingen in de strategische koers zodat deze weer aansluit bij de actuele omstandigheden.

2.2. Kwaliteitsagenda

Het doel van de kwaliteitsagenda is om te blijven werken aan een verdere kwaliteitsverbetering van het onderwijs en de begeleiding van onze studenten. Zowel landelijke als regionale kansen en uitdagingen hebben een plek gekregen in onze kwaliteitsagenda. Deze bevat daarom naast drie landelijke - ook twee regionale speerpunten (zie figuur 2.2). Elk speerpunt is vervolgens uitgewerkt in enkele onderliggende thema's.



Figuur 2.2 Speerpunten kwaliteitsagenda 2019-2022

De geschetste ambities realiseren we zo veel mogelijk passend bij en in lijn met onze staande organisatie. In de praktijk betekent dit dat onze teams voor een belangrijk deel zelf het initiatief en de regie nemen om maatregelen uit te voeren. Daarmee sluiten we zoveel mogelijk aan bij de problemen, kansen en ontwikkeling van ons onderwijs: wij smeden het ijzer wanneer het heet is. Een aantal thema's is ondergebracht bij bestaande organisatieonderdelen. Een programmaregisseur en diverse projectleiders zorgen voor regie op de voortgang, verbinding en signalering.

In deze paragraaf wordt per speerpunt op hoofdlijnen de voortgang van de kwaliteitsagenda geschetst. Er wordt gereflecteerd op zowel de voortgang als op de zichtbare effecten en beschreven hoe de stakeholders bij de kwaliteitsagenda zijn betrokken.

Details over de voortgang van de maatregelen en de doelstellingen per speerpunt en thema staan beschreven in bijlage 9.5.

2.2.1 Voortgang per speerpunt

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

Het is onze ambitie om ons aanbod nog beter af te stemmen op de leervragen en ontwikkelmogelijkheden van de (toekomstige) studenten. Ook wanneer het 'bovenschoolse' problematiek betreft, die het studiesucces belemmert. We sluiten aan bij de competenties en vaardigheden die de studenten al hebben en ondersteunen hen bij het verwerven van die vaardigheden en competenties, die nodig zijn om op een stabiele en bestendige manier te (blijven) leven en leren in de snel veranderende samenleving. Deze ondersteuning geven wij vorm samen met de partners in de regio. Hierbij richten wij ons specifiek op het terugdringen van voortijdig schoolverlaten, passend onderwijs en het verbeteren van de doorstroom en het arbeidsmarktperspectief voor studenten met een niveau 2 diploma.

Voortijdige schoolverlaters (VSV)

We werken bij Deltion volgens het principe 'wij sluiten allen in'. Daaruit volgt de verantwoordelijkheid om alle studenten zo optimaal mogelijk te ondersteunen en te begeleiden in hun studie. Wij willen het aantal voortijdige schoolverlaters (VSV) zoveel mogelijk beperken en meten onze voortgang en prestatie aan de hand van de landelijk vastgestelde normen. Ons doel is om de landelijke VSV streefcijfers te behalen.

In het afgelopen jaar hebben we onze maatregelen met betrekking tot het terugdringen van VSV in grote mate gerealiseerd. De extra voorzieningen en samenwerkingsverbanden maken dat het vangnet ten behoeve van mogelijke uitvallers verder is verstevigd. Veel hier- van gebeurde onder regie van de in 2020 opgestarte Deltionbrede

taskforce rendementen/VSV. Vanaf 2020 is de jeugdarts van de GGD beschikbaar voor onze studenten en leraren voor adviesgesprekken. Ook het StudentenInformatiePunt (STIP), dat hulp biedt aan studenten door studenten, is uitgebreid. De verzuimaanpak en het analyseren van de meldingen blijft in het bijzonder onze aandacht vragen. Daarnaast heeft Deltion een leidende rol gehad bij het opstellen van het nieuwe programma VSV voor de regio IJssel-Vecht (2020-2024), waarin een aantal succesvolle projecten uit het voorgaande programma een follow-up krijgt.

In tabel 2.1 is af te lezen dat op basis van de voorlopige cijfers van 2019-2020 de niveau 1 en 2 opleidingen onder de landelijke VSV norm scoren. Bij niveau 3 en 4 zien we een sterke verbetering ten opzichte van 2017-2018 en 2018-2019, we komen hierdoor steeds dichterbij de buurt van de norm. Voor alle niveaus (m.u.v. vavo) kunnen we vaststellen dat we een stijgende trend hebben voorkomen. In 2021 blijven we ons onverminderd inzetten om uitval te voorkomen. Daarbij zal onze aandacht in het bijzonder uitgaan naar de niveau 3 en 4 opleidingen.

Doorstroom en arbeidsmarktperspectief niveau 2

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

In 2020 hebben wij belangrijke stappen gezet voor de eerste fase van dit proces. Zo is een inventarisatie gedaan van alle relevante ontwikkelingen binnen Deltion en daarbuiten op het gebied van niveau 2 en is een speciale contextschets opgesteld. Vanuit hier zal

	2017- 2018			2018-2019			2019-2020 (voorlopige cijfers)		
	vsv % Deltion	vsv % landelijk	vsv % norm	vsv % Deltion	vsv % landelijk	vsv % norm	vsv % Deltion	vsv % landelijk	vsv % norm
1	21,15	23,27	27,50	23,35	23,26	26,40	20,44	20,66	26,20
2	8,36	9,47	9,40	9,20	10,12	8,60	7,81	8,66	8,45
3	3,84	3,87	3,50	4,56	4,21	3,20	3,49	3,71	3,10
4	3,24	3,34	2,75	3,69	3,52	2,70	2,99	2,91	2,55
vavo	8,61	10,44	n.v.t.	8,10	10,28	n.v.t.	8,35	8,89	n.v.t.

Tabel 2.1 Voortijdig schoolverlaten 2017-2020

komend jaar in samenwerking met de interne betrokkenen, het werkveld, het UWV en de SBB het opleidingspalet verder worden vormgegeven. Ook binnen onze andere speerpunten en thema's is er Deltionbreed bijzondere aandacht voor de niveau 2 studenten. In 2021 willen we nog actiever inspelen op de specifieke pedagogische en didactische aanpak die deze doelgroep vraagt. Naast de herijking van het opleidingspalet besteden wij ook aandacht aan de doorstroom van studenten naar een niveau 3 of 4 opleiding. Hier is sprake van een positieve ontwikkeling. De interne doorstroom van niveau 2 studenten naar een niveau 3 of 4 opleiding is licht gestegen ten opzichte van 2018 (de nulsituatie). Opvallend daarbij is dat we die stijging met name zien in het aandeel studenten dat naar een niveau 4 opleiding doorstroomt. Dit aandeel is van 1,8% in 2018 gestegen naar 8,8% in 2020.

Passend onderwijs

Passend onderwijs ontwikkelt Deltion door naar passend onderwijs. Daarbij verleggen we het accent van de aangepaste begeleiding voor studenten met specifieke leerbehoeften naar het ontwikkelen van een meer inclusief onderwijsprogramma waarmee we zo veel mogelijk studenten optimaal bedienen. Hierbij is gekozen voor een gezamenlijke en teambrede aanpak, waaraan onderwijsprofessionals en teams met ervaring in 'passend onderwijs' een belangrijke bijdrage leveren en waarbij teams waar nodig op maat worden ondersteund.

Vanuit de structuur die we hiervoor in 2019 al hebben ingesteld, is in 2020 verder onderzocht hoe we de transitie van passend onderwijs naar passend onderwijzen kunnen ondersteunen en implementeren. Teams hebben de ruimte om passend onderwijzen binnen hun opleiding op een eigen - opleidingsspecifieke en op maat gemaakte - wijze vorm te geven. Wel heeft Deltion criteria geformuleerd die aan de basis liggen voor een pedagogisch klimaat, de basis voor ons onderwijs. Daarmee sluiten we aan bij onze onderwijsvisie en geven we richting aan de doorvertaling binnen de teams van passend onderwijzen.

Door de veranderde omstandigheden hebben de inzet op het online en op afstand aanbieden van passend onderwijs en het online pedagogische klimaat in 2020 voorrang gekregen. Om goed te kunnen reageren op de aangepaste ondersteuningsvragen, is versneld het Deltionbrede netwerk Passend onderwijs / Pedagogisch klimaat opgezet. Daarin zijn de onderwijsadviseurs, de contactpersonen Passend Onderwijs, de Deltion Academie en blended coaches van het MICT (Expertisecentrum blended learning) vertegenwoordigd. Deze samenwerking leidt tot een proactieve aanpak van gesignaleerde problemen van studenten en opleidings-teams, zodat hen snel de gevraagde ondersteuning kan worden geboden.

Speerpunt 2: Gelijke kansen in het onderwijs

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

Loopbaanbegeleiding (LOB)

Deltion wil studenten helpen om zichzelf beter te leren kennen en om het beste uit zichzelf te halen. Met als doel studenten op te leiden die zich verder ontwikkelen tot zelfbewuste en respectvolle professionals die duurzame (studie- of loopbaan) keuzes kunnen maken. Wij verbreden daarom onze studieloopbaanontwikkeling (slb) naar loopbaanontwikkeling (lob) waarbij wij de stap zetten van begeleiding met name gericht op studievoordigheden en –voortgang naar een begeleiding gericht op de (meer toekomst gerichte) professionele identiteitsontwikkeling en de diepere reflectie die daarvoor nodig is. Loopbaanbegeleiding draagt bij aan de eigen ontwikkeling en daarmee aan studiesucces. We vatten hier studiesucces breed op als kunnen kiezen wat bij je past, minder kans op uitval uit de opleiding, goede leerresultaten en een goede toerusting voor doorstroom naar werk, vervolgonderwijs en burgerschap.

In 2020 is de ontwikkeling naar LOB in de teams doorgezet. Alle teams werken op hun eigen wijze aan de implementatie van LOB, ondersteund door LOB-ambassadeurs en het Studenten SuccesCentrum (SSC). Als kader voor deze eigen teaminvulling gebruiken we vijf loopbaancompetenties die door alle teams zijn vastgelegd in het examenplan. Samen met onze partners in de regio zijn wij gestart met de integratie van LOB in de doorlopende lijn vo-mbo-hbo. Zo is loopbaanbegeleiding onderdeel geworden van de oriëntatie van al onze toekomstige studenten. Door corona werden studenten veelal op afstand begeleid. Hierdoor ging de implementatie van LOB minder snel dan gepland. In 2021 zetten wij de doorontwikkeling naar LOB volop door en starten we met het uitvoeren van effectmetingen onder onze studenten.

Generieke vakken (voorheen flankerend onderwijs)

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

studenten met een extra leervraag en zetten we burgerschap nadrukkelijk op de kaart. Bijvoorbeeld door het organiseren van klas-overstijgende onderwijsactiviteiten met maatschappelijke relevantie.

De doorontwikkeling van de generieke vakken is in volle gang. De focus die tijdens corona werd gelegd op de voortgang van examinering heeft een vertragende werking gehad op de doorontwikkeling naar de gewenste, meer betekenisvolle aanpak. Dat is bijvoorbeeld merkbaar door de beperkte inzet van vrij lezen bij Nederlands en Engels. Toch zien wij ook hier mooie resultaten, zoals bij het online vak BNL van het college Handel & Ondernemen waarin Burgerschap, Nederlands en Lezen (BNL) geïntegreerd worden aangeboden. De extra ondersteuning voor studenten is online ontsloten en is vanwege de grote vraag uitgebreid. Ruim 98% van de studenten rondde de generieke vakken Nederlands en Engels in 2020 succesvol af. Daarmee voldoen we aan het streefcijfer dat we hiervoor in een van de doelstellingen voor 2022 hebben geformuleerd.

Om Burgerschap beter te positioneren, is een tweede professionaliseringsronde voor leraren afgerond. Ook zijn er diverse Deltion-brede activiteiten georganiseerd zoals het World Wide Festival en het online democratiefestival. In 2020 is tenslotte het samenwerkingsverband met de provincie Overijssel en het ROC van Twente gestart. Vanaf 2021 werken wij samen aan het programma Jongeren en Burgerschap dat is gericht op twee pijlers: ontwikkeling van een educatief aanbod voor studenten en professionalisering van leraren, politici en ambtenaren.

Meer aandacht voor inclusiviteit en diversiteit

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

In 2020 is een pilot afgerond waarbij met drie onderwijsteams gericht is gewerkt aan het vergroten van het bewustzijn met betrekking tot D&I. De belangrijkste les van deze pilot is dat D&I niet als opzichzelfstaand doel moet worden benaderd, maar als integraal onderdeel van de doorontwikkeling van het onderwijs. In 2021 werken we daarom verder aan enkele nieuwe pilots waarin we nadrukkelijk deze integrale aanpak kiezen. Het doel van deze pilots is om tot een werkwijze te komen die vervolgens Deltionbreed kan worden uitgerold. Ondertussen blijven we onverminderd aandacht

geven aan het thema met de organisatie van initiatieven als de Gender Sexuality Alliance (GSA). Ook in de scholing is veel aandacht voor het thema: in 2020 hebben 42 medewerkers een training gevolgd over interculturele didactiek en communicatie.

Om de effecten van onze interventies te kunnen meten zijn er in het medewerkersonderzoek van 2020 twee vragen toegevoegd specifiek over diversiteit en inclusie. Deze resultaten dienen als nulmeting.

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

De arbeidsmarkt is volop in beweging en dat geldt zeker nu. Daardoor is voor studenten op het moment dat zij starten met een opleiding niet altijd in te schatten hoe het perspectief op de arbeidsmarkt is als ze hun diploma op zak hebben. Wij richten ons daarom binnen het onderwijs en bij onze scholing op een brede ontwikkeling van studenten en versterking van zowel beroepsgerichte competenties als softskills. Deze vormen de basis voor wendbaar vakmanschap en een leven lang ontwikkelen. Deltion draagt bij aan de kwaliteit van de regionale arbeidsmarkt door onderwijs te bieden dat nauw aansluit bij de (ontwikkelingen op die) arbeidsmarkt. We optimaliseren de arbeidsmarktkansen van alle studenten door toekomstgericht onderwijs aan te bieden en door studenten uit te dagen om zich te onderscheiden en hun eigen grenzen te verleggen. Alles met het doel om onze studenten optimaal voor te bereiden op een goede start in het werkveld of een vervolgopleiding.

Beroepspraktijkvorming (BPV)

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

De uitdagingen bij de BPV zijn exemplarisch voor de impact van corona op ons onderwijs. Een lockdown heeft grote gevolgen voor stages en werkplekieren waardoor onze beoogde verbeteracties voor 2020 deels zijn opgeschort. Om de crisis het hoofd te bieden, is begin 2020 de Taskforce BPV ingericht bestaande uit vertegenwoordigers van alle colleges, van onderwijsadviseurs tot opleidingsmanagers. Deze boog zich over de vraag hoe we op alternatieve wijze invulling konden blijven geven aan de BPV. Er werd vanuit een brede aanpak en in samenwerking met SBB gekeken naar oplossingen. Creativiteit in samenwerking met het werkveld, sector-overstijgend denken en het anders inrichten van de curricula werd gevraagd.

	2018	2019	2020
Sluit wat je op school leert voldoende aan bij wat je moet kunnen op je stage/bpv?	54% eens met de stelling	68% eens met de stelling	69% eens met de stelling
Ben je tevreden over de begeleiding door school tijdens je stage/bpv?	50% eens met de stelling	70% eens met de stelling	62% eens met de stelling
Ben je tevreden over de mogelijkheden om tijdens de bpv je leerdoelen te halen?	86% eens met de stelling	89% eens met de stelling	90% eens met de stelling

Tabel 2.2. Sleutelvragen BPV-monitor 2018-2020

Desondanks waren er opleidingen die een stap hebben gemaakt in de verdere aansluiting op de arbeidsmarkt door de ontwikkeling van hybride leeromgevingen. Daarnaast zijn er ook in de stage-begeleiding mooie resultaten geboekt bij de succesvolle pilot met de begeleidingsapp AIROC. In 2021 zal deze pilot breder worden uitgerold in onze colleges. De resultaten in de BPV-monitor¹ op de door ons gekozen sleutelvragen laten zien dat wij op de goede weg zijn (zie tabel 2.2). We scoren in lijn met onze doelstelling op alle drie de aspecten in 2020 hoger dan in 2018.

Aansluiting onderwijs op de arbeidsmarkt

De aansluiting van ons onderwijs op de arbeidsmarkt is een belangrijk vraagstuk. Hoe beter die aansluiting, des te beter het perspectief van studenten. Met het continue doorontwikkelen van ons onderwijs spelen we zo goed mogelijk in op de snelle ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Dit vraagt om flexibel, contextrijk en waar mogelijk hybride onderwijs. Onderwijsontwikkeling en innovatie is daarmee geen project met een begin en een einde, maar een voortdurende beweging die we aan hebben gezet en blijvend moeten ondersteunen. De onderwijsinnovatie die we met elkaar voor ogen hebben, vraagt veel van de samenwerking binnen Deltion tussen teams en over colleges heen. We sturen dan ook meer dan ooit op gezamenlijke ontwikkeling van onderwijs, daar waar dit interessant lijkt en mogelijkheden biedt.

Om tot een gezamenlijke Deltion brede basis te komen, hebben we in 2020 organisatorische afspraken gemaakt over de roostering en periodisering. Daarnaast is er verdieping aangebracht in de onderwijsvisie. Er is een onderwijsmodel ontwikkeld, een modulewijzer en ontwerp vragen die de ontwikkeling van flexibel, wendbaar en hybride onderwijs ondersteunen. Bij de ontwikkeling hiervan hebben wij onze onderwijsadviseurs, leraren en opleidingsmanagement betrokken.

In 2020 is veel aandacht besteed aan de dialoog over onderwijs-innovatie en wat dit vraagt van onze leraren, van de teams en op Deltion breed niveau. Op alle niveaus in de organisatie hebben we sessies georganiseerd en ingezet op kennisdeling en professionalisering. Op deze wijze komen wij organisatiebreed in beweging en komt er steeds meer teamoverstijgende samenwerking tot stand. Met de campagne D.O.E.N. (Doorontwikkeling Onderwijs Echt NU) inspireren we leraren en teams om aan de slag te gaan met innovatie (of juist te blijven). In 2021 zetten we dit door en gaan we de teams nog actiever ondersteunen.

Excellentie

Wij willen de kwaliteiten en talenten van onze studenten versterken. We kiezen daarbij voor een meervoudige benadering van het begrip 'excelleren', zodat studenten op verschillende terreinen kunnen uitblinken, zij hun talenten effectief kunnen ontwikkelen en we de kans op het opsporen van toptalent vergroten.

In 2020 is het excellentiebeleid verder uitgewerkt. Vanuit een analyse van de bestaande excellentie-trajecten binnen Deltion zijn de definitie en bijbehorende criteria herijkt, waardoor excellentie scherper en eenduidiger wordt gepositioneerd. Hierdoor hebben we een goed en actueel beeld van de diverse activiteiten binnen Deltion waaronder vakgerichte trajecten, taaltrainingen, vakwedstrijden en niet gekoppelde keuzedelen. Allemaal mogelijkheden voor studenten om te verbreden en/of te verdiepen in (vak)kennis of zich persoonlijk te ontwikkelen. In 2020 zijn minder nieuwe excellentie-trajecten gestart dan in 2019 en is er minder voortgang geboekt op een aantal lopende trajecten. Wel zijn we erin in geslaagd om onze sterke positie rondom de Skills Heroes te behouden en waar het kan te verstevigen. Zo hebben wij pilots uitgevoerd met wedstrijden bij ons entree onderwijs en is de deelname aan de landelijke verkiezingen mbo-ambassadeur doorgezet. In 2021 willen wij ons herziene beleid en het geactualiseerde excellentie-aanbod beter zichtbaar maken binnen de organisatie, met name bij onze studenten en leraren. Daarmee geven we een extra impuls aan de ontwikkeling van excellentie.

¹ Op basis van de voorlopige data van 2020. Rapportage BPV-monitor 2020 wordt in 2021 gepubliceerd.

Internationalisering

Internationale competenties zijn essentieel om goed te kunnen functioneren in onze globaliserende samenleving en internationaal georiënteerde arbeidsmarkt. Binnen Deltion is internationalisering daarom al jarenlang een strategisch speerpunt. We stimuleren en faciliteren vanuit de beleidslijn Internationalisering studenten en medewerkers om zowel fysiek over de grens, als at home hun internationale competenties te versterken. Hiermee vergroten we de kansen van al onze studenten, ongeacht of zij wel of geen internationale ambities hebben.

Corona heeft vanzelfsprekend een enorme impact gehad op onze maatregelen en ambities voor 2020. De in- en uitstroom van studenten en medewerkers is stil komen te liggen. Tegelijkertijd is de waarde voor de ontwikkeling van competenties als compassie, solidariteit en aanpassingsvermogen bij onze studenten extra bewezen. Hierdoor hebben wij ons accent verlegd. Wij hebben extra ingezet op het vasthouden van de betrokkenheid van onze leraren bij internationalisering en het onderhouden van onze internationale relaties. Internationalisering at home had al onze aandacht, maar is door het stilvallen van de fysieke uitwisselingen in een stroomversnelling gekomen. Ook heeft internationaal online uitwisselen (eTwinning) een sterke boost gekregen in 2020. Steeds meer Deltion klassen werken samen met buitenlandse klassen aan een project, waarbij eigen docentambassadeurs collega's begeleiding bieden.

Wij hebben ons daarnaast ook ten doel gesteld om de kwaliteit van onze acht tweetalige opleidingen verder te verbeteren. De tweetalige opleidingen werken toe naar een duidelijke profilering, met als doel het landelijke certificaat tweetalig mbo te behalen. Door middel van o.a. CLIL-trainingen en Cambridge English lessen voor medewerkers is gewerkt aan verdere kwaliteitsverhoging van de tweetalige opleidingen. Wij merken dat dit proces meer tijd vergt dan vooraf ingeschat. Naar verwachting ontvangt de eerste Deltion opleiding in mei 2021 het landelijke certificaat tweetalig mbo. De verwachting is dat twee opleidingen volgen in 2022. Vijf opleidingen voldoen eind 2022 wel aan de eisen van het certificaat maar omdat het cohort dan nog niet de vereiste drie leerjaren heeft doorlopen, volgt het formele certificaat naar verwachting in de jaren daarna.

Speerpunt 4: Leven lang ontwikkelen (LLO)

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

Regionale samenwerking leven lang ontwikkelen (LLO)

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

In 2020 is de regionale samenwerking in een stroomversnelling gekomen. Het belang van bij-, na- en omscholing is nog essentiëler geworden. Met een uitgebreid opleidingsaanbod voor volwassenen die werkzaam zijn in het mbo-werkveld spelen we snel en flexibel in op vragen uit de regionale arbeidsmarkt. Daarmee faciliteren we om-, bij- en herscholing met als doel de wendbaarheid op de veranderende arbeidsmarkt te vergroten. Naast het bestaande LLO-initiatief RegioOpleiders maken wij in 2020 ook met Upgrade Jezelf (ontstaan vanuit de Human Capital Agenda regio Zwolle) de drempel tot om- en bijscholing voor professionals lager. Via de website (upgradejezelfregiozwolle.nl) worden zowel werkgevers als werknemers bereikt. Om het aanbod op het gebied van LLO in de regio Zwolle nog beter onder de aandacht te brengen is in 2020 een samenwerking gestart met NCOI. Met het platform mbo.nl willen Deltion en NCOI vanaf 2021 gezamenlijk het aanbod op het gebied van LLO in de regio in de markt zetten.

Bij-, her- en nascholing volwassenen en certificaten

Vanuit Deltion Business werken wij aan het creëren van ons LLO-opleidingsaanbod. Bij alle colleges is inmiddels een aanbod ingericht en in de markt gezet. Daarmee is onze doelstelling in de kwaliteitsagenda voor 2022 reeds behaald. Met ons aanbod anticiperen we op de vraag. Deze is toegenomen mede door de regelingen die in 2020 zijn ingesteld zoals bijvoorbeeld NL Leert Door en de MKB-vouchers van de provincie Overijssel. In 2020 is het aanbod van aangeboden gecertificeerde keuzedelen uitgebreid naar 25. Hiervan zijn er 5 gevolgd door 68 cursisten. In 2021 willen we dit aanbod uitbreiden tot complete opleidingen in de 3^e leerweg om zo de markt compleet te kunnen bedienen. In 2020 heeft onze strategie voor het opzetten van een blended werkwijze waarbij wij online en fysiek onderwijs combineren, zijn vruchten afgeworpen. Ook hier zijn wij in een stroomversnelling gebracht en hebben we een extra slag kunnen maken door ook deze onderwijsvormen te ondersteunen met de elektronische leeromgeving CumLaude. In 2021 wordt het aanbod verder uitgebreid en streven we naar een hoger deelnemersaantal.



Alumni

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

In 2020 is in het kader van het bovenstaande de functie van alumni officer vervuld. Er is door de alumni officer uitvoerig onderzoek gedaan naar de stand van zaken onder andere op het gebied van relatiebeheer en communicatiemiddelen en – technologieën. Op basis daarvan is er centraal faciliterend en decentraal uitvoerend beleid ontwikkeld. Dit houdt in: centraal niveau (corporate, dienst M&C) faciliteert met informatie en campagnes en levert praktische toolkits aan waarmee er moeiteloos (indirecte) alumni activiteiten in het primaire proces kunnen worden uitgevoerd door onderwijs-teams zelf. Het uitvoeren van dit beleid staat op de agenda voor 2021.

Speerpunt 5: School als lerende en wendbare organisatie

Zonder ontwikkeling staan mensen stil of ontstaat er zelfs achteruitgang. Door het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden – in de klas, de school, de werkomgeving en de gemeenschap – ontstaat persoonlijke groei. Deze groei vergroot de wendbaarheid van onze medewerkers en heeft effect op de prestaties van ons als organisatie. Daarom is het speerpunt “de school als lerende en wendbare organisatie” prominent in ons kwaliteitsplan opgenomen. We stellen medewerkers in de gelegenheid te werken aan én te leren van het realiseren van de kwaliteitsdoelstellingen uit het kwaliteitsplan in verschillende contexten. Continu verbeteren en professionaliseren is het motto. Medewerkers zijn hier alleen toe in staat als ze fysiek en mentaal gezond en vitaal zijn.

Continu verbeteren en professionaliseren

In het proces van voortdurende professionalisering zoeken we aansluiting bij de ontwikkelingsfase van de teams. Wij geloven dat de professionals, wanneer wij op organisatieniveau SMART-doelstellingen formuleren, met hun team zelf prioriteren en bepalen hoe ze deze doelstellingen gaan behalen. Daarbij sturen wij op vergroting van veerkracht door de teams gericht te ondersteunen bij de totstandkoming en uitvoering van hun teamplannen.

Het in 2020 gestarte project Teamkracht heeft alle 60 onderwijs-teams van Deltion in staat gesteld een teamgraphic op te stellen van hun team. Dit behelst een nulmeting van de teamontwikkeling en tegelijkertijd een tussenmeting van hun positie ten aanzien van de doelstellingen uit de kwaliteitsagenda. Een aantal teams heeft op basis hiervan de volgende stap kunnen zetten door te starten met

het opstellen van een teamontwikkelplan. Teams worden hierbij begeleid door brigadisten die hiervoor zijn opgeleid. Ook is er door opleidingsmanagers geëxperimenteerd met een meer talentgerichte, waarderende gesprekkencyclus. De conclusie is dat deze benadering medewerkers stimuleert eigen verantwoordelijkheid te nemen voor hun bijdrage aan teamdoelstellingen. In 2021 wordt in samenspraak met de Ondernemingsraad bekeken hoe we deze bevindingen kunnen inbedden in een gesprekkencyclus, passend bij een (lerende) organisatie.

Daarnaast biedt de Deltion Academie een uitgebreid en gevarieerd opleidings-, ontwikkel- en ondersteuningsaanbod aan. Zowel voor teams als voor individuele medewerkers. Als direct gevolg van corona, en dan met name het verplichte thuiswerken en de benodigde extra ontwikkeltijd, bleef een deel van het individuele scholingsbudget en het budget voor teamontwikkeling onbesteed. Ook kwam de samenwerking met de Zw4lse op het gebied van scholing in 2020 minder goed van de grond dan beoogd.

Ondanks alle maatregelen zijn er in 2020 in totaal zo'n 50 (veelal online) scholingsactiviteiten georganiseerd waar circa 1600 medewerkers aan hebben deelgenomen. De focus hierbij lag naast blended learning eveneens op de thema's uit de kwaliteitsagenda. Wat er voor 2020 uit springt, is dat in totaal 782 medewerkers een training hebben gevolgd ter ondersteuning van afstandsonderwijs.

Vitaliteit

Vanuit onze leidraad voor aantrekkelijk werkgeverschap ('Great Place to Work') werken we aan een organisatiecultuur waarin we medewerkers oproepen, uitdagen en faciliteren om aan hun vitaliteit, gezondheid en wendbaarheid te werken. Doelstellingen daarbij zijn het verlagen van de verzuimpercentages en het zo volledig mogelijk benutten van de beschikbare middelen voor scholing en professionalisering.

Ook op het gebied van vitaliteit is er in 2020 een flinke stap gemaakt door de invoering van jij@deltion. Een online portaal van waaruit wij al onze diensten en activiteiten rondom vitaliteit laagdrempelig en attractief aan onze medewerkers aanbieden. Inmiddels maken ruim 1200 medewerkers hier gebruik van.

We zagen een daling in het verzuim van 4,41% in 2019 naar 3,50% in 2020, waarmee wij ruim onder het gemiddelde landelijke verzuimcijfer en ons eigen streefcijfer voor 2020 (4%) uitkomen.²

² Met ingang van 2020 maakt Deltion voor de verzuimgegevens-gebruik van managementinformatie uit Qlikview. Door deze wijziging van databron kunnen er mogelijk - door een verschil in definities - in beperkte mate afwijkingen zijn in de cijfers uit de voorgaande jaren ten opzichte van eerdere jaarverslagen.

Het landelijke mbo gemiddelde voor 2020 is nog niet bekend. In hoofdstuk 4 gaan we uitvoeriger in op de ontwikkelingen rond verzuim binnen Deltion in 2020.

2.2.2 Betrekken stakeholders

Studenten

De ontwikkeling van de student centraal is een van de vijf pijlers uit onze onderwijsvisie. Vanuit dit uitgangspunt betrekken wij onze studenten dan ook zoveel mogelijk bij zowel de uitvoering van de kwaliteitsagenda als de monitoring ervan. In formele zin door het overleg tussen het College van Bestuur (CvB) en de Studentenraad en in meer informele vormen bij het werken aan de doelstellingen van de Kwaliteitsagenda. Wij moedigen onze projectleiders aan om studenten, waar mogelijk, in alle fasen te betrekken. Zo hebben studenten bij het thema Aansluiting onderwijs op de arbeidsmarkt in de eerste fase aan tafel gezeten bij de herijking van de onderwijsvisie, zijn de betrokken studenten actief meegenomen bij de uitvoering en evaluatie van de begeleidingsapplicatie AIROC bij het BPV-project en vervullen studenten een meer uitvoerende rol bij een aantal diversiteit en inclusie initiatieven zoals het Verhalencafé en de Gender & Sexuality Alliance. Ook zijn studenten betrokken bij het voortgangsgesprek met het CKMBO in oktober 2020. Hoewel de Kwaliteitsagenda als “instrument” niet echt bij onze studenten leeft of bekend is, ervaren zij wel de inzet op de doelstellingen en ambities en de effecten van onze voortgang.

Medewerkers

Zoals hierboven beschreven, realiseren wij onze ambities voor het belangrijkste deel op de werkvloer. Het overgrote deel van de kwaliteitsgelden wordt besteed aan extra inzet in de teams. Elk college-, dienst- en teamplan besteedt aandacht aan de speerpunten uit de agenda. Daaruit volgt een vanzelfsprekende betrokkenheid van onze leraren. Daarnaast is binnen vrijwel alle speerpunten de professionalisering van onze leraren een belangrijk onderdeel. Zo professionaliseren onze leraren zich onder andere op diverse thema's uit de kwaliteitsagenda als passend onderwijs, loopbaanbegeleiding, burgerschap en Engels. Maar ook in meer directe vormen betrekken wij onze leraren. De regiegroepen Nederlands, Engels en Burgerschap spelen bijvoorbeeld een belangrijke rol binnen het thema Generieke vakken, daarnaast zijn er teamdeskundigen, op diverse thema's uit de kwaliteitsagenda, denk bijvoorbeeld aan een thema als Passend Onderwijzen. De or vervult een meer formele rol bij de Kwaliteitsagenda. Zij zijn vanaf het begin nauw betrokken. De onderwijscommissie van de or heeft de Kwaliteitsagenda in de portefeuille en is een belangrijke gesprekspartner van het CvB.

Externe partners

Ons onderwijs bieden wij aan in en met de praktijk. Vanuit die sterke verbinding met de beroepspraktijk zijn wij gewend om onze externe partners nadrukkelijk te betrekken bij onze ambities. Niet voor niets zijn twee van onze vijf speerpunten in afstemming opgesteld met onze Zwolse mbo-partners (Zw4lse). Die verbinding komt het meest nadrukkelijk naar voren bij het speerpunt leven lang ontwikkelen (LLO) waarbij met RegioOpleiders en Upgrade yourself in de regio Zwolle gezamenlijk met het bedrijfsleven en de onderwijsinstellingen invulling wordt gegeven aan de Human Capital Agenda regio Zwolle. Maar ook bij de andere thema's in onze agenda zijn wij altijd in verbinding met de buitenwereld. Zo zijn wij met onze ontwikkelingen op het gebied van burgerschap een samenwerking aangegaan met de provincie Overijssel en het ROC van Twente, zetten wij met partners uit het bedrijfsleven hybride leeromgevingen op en bestrijden wij de VSV problematiek ook samen met de gemeente Zwolle in regionaal verband. Daarnaast zetten wij bij verschillende gebieden als bijvoorbeeld diversiteit en inclusie externe deskundigen in en zijn wij in continue afstemming met organisaties als het UWV en SBB. In 2020 kreeg de samenwerking met het werkveld in het kader van de BPV door corona een extra impuls. In verschillende sectoren had het virus immers grote impact op de mogelijkheid voor studenten om stage te lopen. Er werd een groot appel gedaan om te zoeken naar creatieve oplossingen, soms buiten de “traditionele” sectoren. De bereidheid bij werkgevers in de regio om hierover mee te denken was groot.

2.2.3 Reflectie CvB

Algemeen

Wij zijn halverwege de periode waarin wij de kwaliteitsagenda moeten uitvoeren en staan midden in de uitvoering van de ambities die wij binnen onze 5 speerpunten hebben geformuleerd. Op de verschillende organisatieniveaus, in colleges en ondersteunende diensten werken wij hard om de voorgenomen maatregelen en activiteiten uit te voeren.

Het CvB is tevreden met de voortgang op de kwaliteitsafspraken, zeker gezien de uitdagingen waar de instelling zich voor gesteld zag in 2020. We kijken als CvB terug op een jaar waarin we niet alleen voortgang hebben geboekt op geplande activiteiten maar ook – soms juist mede dankzij de omstandigheden – nieuwe interventies en versnellingen hebben kunnen inzetten. Denk bijvoorbeeld aan de doorontwikkeling van blended learning, nieuwe samenwerkingsverbanden en de extra urgentie voor om- en bijscholing. De omstandigheden waren soms uitdagend of zelfs lastig te noemen. Dat maakt wel dat we op bepaalde thema's of specifieke onderwerpen

minder grote stappen hebben kunnen zetten dan we hadden gewenst. Maar de voorbereidingen hiertoe zijn in veel gevallen wel genomen: zodra de omstandigheden het toelaten kunnen we tot uitvoering overgaan.

Op de voortgang van de maatregelen

Ondanks het feit dat niet alle beoogde maatregelen uit de kwaliteitsagenda zijn gerealiseerd, zien we een solide basis voor het vervolg. Monitoring, evaluatie en het geven van vertrouwen en gevoeld eigenaarschap binnen de organisatie over de doelstellingen en de maatregelen van de kwaliteitsagenda liggen daaraan ten grondslag.

Deltion is een brede onderwijsinstelling waar iedereen welkom is. We willen studenten met verschillende startposities in het onderwijs dezelfde kansen op studiesucces bieden. Met alle genomen maatregelen in 2020 hebben we ons tot het uiterste ingespannen om deze ambitie waar te maken. Een van de geleerde lessen is dat het verbeteren van het pedagogische klimaat een cruciale factor is. Om studievoortgang en uitval te beïnvloeden, om maatwerk te kunnen leveren aan specifieke doelgroepen, maar ook om studenten voor te bereiden op een succesvolle overstap naar de arbeidsmarkt en de maatschappij in het algemeen. Hier zetten we Deltion breed en gericht op in.

Het afgelopen jaar zijn we geconfronteerd met de effecten van corona op het onderwijs en hiermee op het welzijn van onze studenten. Wij realiseren ons dat hierdoor het zwaartepunt van onze inspanningen is komen te liggen op de verbinding met en de begeleiding van onze studenten. Zo is het afgelopen jaar juist extra inzet gepleegd door het Deltion Jongeren Team, zijn er aanvullende faciliteiten gecreëerd voor studenten met een kwetsbare thuissituatie en is de loopbaanbegeleiding geïntensiveerd. Voor onze studenten die in 2020 graag iets wilden ondernemen op het gebied van internationalisering of een excellentieprogramma wilden volgen, vielen veel mogelijkheden weg. Mede op thema's als internationalisering en excellentie bleek de wendbaarheid van onze organisatie, denk hierbij bijvoorbeeld aan de doorontwikkeling van internationalisation at home. De benodigde onderwijsontwikkeling vraagt veel flexibiliteit en (soms nieuwe) vaardigheden van ons onderwijzend en ondersteunend personeel. Als CvB vragen we blijvend aandacht voor deze ontwikkeling en sturen we structureel aan op hierbij passende interventies, projecten en beleidskaders, zowel binnen de colleges als de diensten. Zowel in het licht van de vitaliteit van onze medewerkers als in relatie tot de (bij-)scholing en het aanstellen van nieuwe collega's.

We zijn trots op het feit dat we onze positie als instelling op gebied van Leven Lang Ontwikkelen stevig hebben neergezet. Daarvoor hebben we de regio nodig en omgekeerd. Zowel op bestuurlijk niveau als vanuit de verschillende organisatieonderdelen voeren we

een constructieve dialoog met collega-instellingen en bedrijven om de regio te bedienen. Deltion College draagt zijn steentje bij aan het flexibel inspelen op en meebewegen met de arbeidsmarktvraag, al stellen we vast dat we achter zijn gebleven met een aantal geplande onderwijsinnovaties. Op het gebied van blended learning en de daarmee verbonden professionalisering hebben we in 2020 daarentegen grote vooruitgang kunnen boeken, een ontwikkeling met een duurzaam karakter.

Op de effecten van de maatregelen en de tevredenheid van onze stakeholders

Voor verschillende doelstellingen - en de daaraan gerelateerde indicatoren - geldt dat de effecten van onze inspanningen pas in een later stadium zichtbaar worden. Een aantal indicatoren is gekoppeld aan verschillende doelstellingen, waarmee het causaal verband tussen een specifieke inspanning en het effect ervan lastig te herleiden is. Ook is het effect van corona op de verschillende indicatoren moeilijk vast te stellen of te isoleren, dit geldt zeker voor het studiesucces van onze afgestudeerden op het hbo. Desalniettemin kunnen we stellen dat in schooljaar 2019-2020 het jaarresultaat, het diplomaresultaat en het startersresultaat allen zijn gestegen. Qua VSV zien we een positieve ontwikkeling op alle niveaus: voor niveau 1 en 2 zit Deltion inmiddels onder de landelijke norm en voor niveau 3 en 4 zien we een duidelijke daling. Bestendigen van de positieve ontwikkeling is nu een belangrijke opdracht aan de hele organisatie. We blijven dan ook onverminderd aandacht besteden aan het voorkomen van uitval op alle niveaus, waarbij de taskforce rendementen/VSV een centrale rol speelt.

Voor het meten van de effecten van onze maatregelen op de studenttevredenheid en het welzijn van studenten hebben we in 2020 naast de reguliere metingen zoals de JOB-enquête en studentenpanels ook deelgenomen aan een landelijk onderzoek van bureau Turner en aanvullende eigen metingen gedaan in het kader van de maatregelen rond corona. Deze onderzoeksrapporten worden pas in 2021 opgeleverd en met de teams besproken. De eventuele daaruit voortvloeiende signalen en verbeterpunten worden daarna Deltion breed of in de teams opgepakt. De eerste resultaten laten zowel positieve punten als verbeterpunten zien. Zo zijn studenten overwegend positief over het contact met leraren buiten de les, maar kan de frequentie en de aard van het contact met de slb'er nog beter worden afgestemd op de student. De JOB-enquête uit 2020 is door de gewijzigde vraagstelling niet geheel vergelijkbaar met die uit voorgaande jaren. We zijn tevreden dat Deltion hierin positiever scoort dan de landelijke cijfers. Ook blijkt uit de JOB dat studenten over het algemeen in toenemende mate tevreden zijn over de thema's waaraan wij werken in de kwaliteitsagenda zoals bijvoorbeeld de BPV en de thema's veiligheid en begeleiding. De trend van de JOB lijkt echter eerder dalend dan stijgend. Ook in 2021 blijven we daarom nadrukkelijk de studenttevredenheid en

het welzijn van studenten monitoren (zie voor meer details over studenttevredenheid hoofdstuk 3, paragraaf 3.2. Studenttevredenheid).

Ook voor het meten van de tevredenheid en het welzijn van medewerkers heeft in 2020 naast het geplande medewerkersonderzoek een aanvullend onderzoek plaatsgevonden in het licht van corona. Hoewel beide onderzoeken verbeterpunten aan het licht brachten, is de tendens positief en de resultaten van het medewerkersonderzoek zijn ondanks corona gestegen. Zo zijn medewerkers overwegend positief over de organisatie op het gebied van verandervermogen en verandersonnel en bijna alle medewerkers geven aan bekend te zijn met de strategische speerpunten van Deltion. Op belangrijke thema's zoals bevoegdheid, betrokkenheid en werkgeverschap scoren we hoog. Dit beeld wordt bevestigd door de verzuimcijfers. Aandachtspunt is onder meer de kwaliteit van de samenwerking tussen de diverse teams. En dat herkennen we ook.

Met onze externe partners hadden we, zoals hierboven beschreven, ook in 2020 intensief contact, zowel op het niveau van opleidingen, colleges als Deltion als geheel. In november 2020 organiseerden we bijvoorbeeld een online sessie onder leiding van de voorzitter van

Regio Zwolle over de uitdagingen voor onze regio en de implicaties hiervan voor Deltion. In deelsessies werd voor de vijf regionale thema's (economie, leefbaarheid, bereikbaarheid, energie en human capital agenda) nagedacht hoe het onderwijs het beste mee kan bewegen met de (toekomstige) vragen uit de regio (zie figuur 2.3).

Voor 2021 zijn meerdere sessies gepland met al onze stakeholders waarin de voortgang van onze Deltion koers, waaronder ook de kwaliteitsagenda, expliciet aan de orde komt.

Besteding van middelen

Leraren, ondersteunend personeel en management zetten zich elke dag in voor de ontwikkeling van onze studenten en de verbetering van ons onderwijs. In dit kader is het overgrote deel van de geplande maatregelen uit de kwaliteitsagenda uitgevoerd, ondanks de beperkingen en uitdagingen als gevolg van de coronamaatregelen. De middelen van de kwaliteitsagenda zijn grotendeels besteed zoals gepland (€ 12,5 miljoen van de € 14,5 miljoen). Er is in 2020 meer Rijksbijdrage ontvangen ten behoeve van de kwaliteitsagenda dan aanvankelijk gepland. Dit is het logische gevolg van onze groei in marktaandeel. Door vertraging in de werving als gevolg van corona enerzijds en anderzijds vanwege het specifieke karakter van



Figuur 2.3. Opbrengst sessie Raad van Advies Deltion november 2020 over uitdagingen Regio Zwolle

de in te vullen vacatures, zijn de kosten achtergebleven ten opzichte van de begroting (ca. € 0,8 miljoen). Ook is – zoals hierboven reeds beschreven – een deel van de individuele- en teamprofessionalisering in 2020 niet tot uitvoer gekomen (ca. € 1,2 miljoen). Het niet aangewende deel van de kwaliteitsagenda (€ 2,0 miljoen) schuiven we door naar 2021 en 2022 om de beoogde teamondersteuning, scholing en inzet ten behoeve van de doelstellingen uit de kwaliteitsagenda alsnog te kunnen effectueren.



Figuur 2.4 Onderwijsvisie Deltion

2.3. Onderwijsvisie en onderwijsontwikkeling

We willen blijven aansluiten bij ontwikkelingen in het werkveld, behoeften van studenten, nieuwe doelgroepen en onderwijskundige vernieuwing. Daarom werken we samen met onze medewerkers, studenten en het bedrijfsleven vanuit een visie die aansluit bij de behoeftes van morgen. Een visie die naadloos aansluit bij de strategische koers van de organisatie en de doelstellingen uit de kwaliteitsagenda. Wij leiden studenten op die duurzaam inzetbaar zijn en aansluiting vinden bij de arbeidsmarkt en de samenleving. Met ons flexibele aanbod willen we dé opleidingspartner worden voor bedrijven en instellingen in de regio. Onze onderwijsvisie rust op vijf pijlers (zie figuur 2.4).

1. De ontwikkeling van de student centraal

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

2. Veilig en sociaal leerklimaat

Deltion heeft een sociaal leerklimaat waarin iedereen welkom is, fouten mag maken en mag experimenteren.

3. In en met de praktijk

Samen met organisaties en bedrijven creëren we leersituaties en opdrachten waardoor de praktijk een grote plaats krijgt in ons onderwijs, ook buiten de BPV. In projectonderwijs werken studenten uit verschillende disciplines samen om iets op te leveren dat echt gebruikt kan worden.

4. Wendbaar vakmanschap

Beroepen blijven zich ontwikkelen. Daarom leren we onze studenten hoe ze de regie houden over hun loopbaan en zich kunnen 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 en de keuzemogelijkheden. Ons doel is ons aanbod volledig digitaal transparant te maken. Voor onze studenten en voor onze leraren. Zodat er inzicht ontstaat in de mogelijkheden en onmogelijkheden.

Onderwijsvisie en innovatie in 2020

De onderwijsvisie zoals hiervoor beschreven, is in 2019 vastgesteld. De implicaties van de visie zijn groot. Student en werkveld staan centraal en we zien dat de continue ontwikkelingen om ons heen ook van ons vragen om continu te ontwikkelen. Onderwijsinnovatie is daarmee niet een project maar een voortdurende beweging. Een beweging die we binnen Deltion gezamenlijk op gang willen brengen en houden. We werken aan flexibel, modulaair en (op delen) uitwisselbaar onderwijs en we stimuleren om teamoverstijgend samen te werken en te ontwikkelen.

Als basis voor die gezamenlijke ontwikkeling is begin 2020 een beperkt aantal organisatorische kaders vastgelegd zoals gelijke roostering, starttijden en periodisering. Daarnaast is er verdieping aangebracht op de onderwijsvisie en in samenwerking met adviseurs, leraren en opleidingsmanagement, zijn een onderwijsmodel, een modulewijzer en ontwerp vragen ontwikkeld. Hiermee zetten we een richting uit, maar laten we teams nog veel ruimte voor eigen invulling. Met de campagne D.O.E.N. willen we leraren en teams inspireren aan de slag te gaan met innovatie (of te blijven).

De dialoog over onderwijsinnovatie, hybride onderwijs, blended onderwijs, modularisering en flexibilisering is op allerlei plekken binnen Deltion georganiseerd. Kennisdeling en professionalisering komt zo dwars door de organisatie tot stand. De onderwijsinnovatie en curriculumontwikkeling is in alle colleges op gang gekomen en wordt ondersteund door onderwijs- en kwaliteitsadviseurs, de adviseurs blended learning en soms door extern ingehuurde onderwijsontwikkelaars. Er zijn daarnaast tijdelijk extra gelden vrijgemaakt om de ontwikkeling een boost te geven en teams de mogelijkheid te bieden om hands-on ondersteuning van onderwijsontwikkelaars in te huren. Een aantal teams maakt zo gebruik van de mogelijkheid extra kennis in huis te halen. Teams zijn erg positief over de impuls die dit geeft aan de onderwijsontwikkeling.

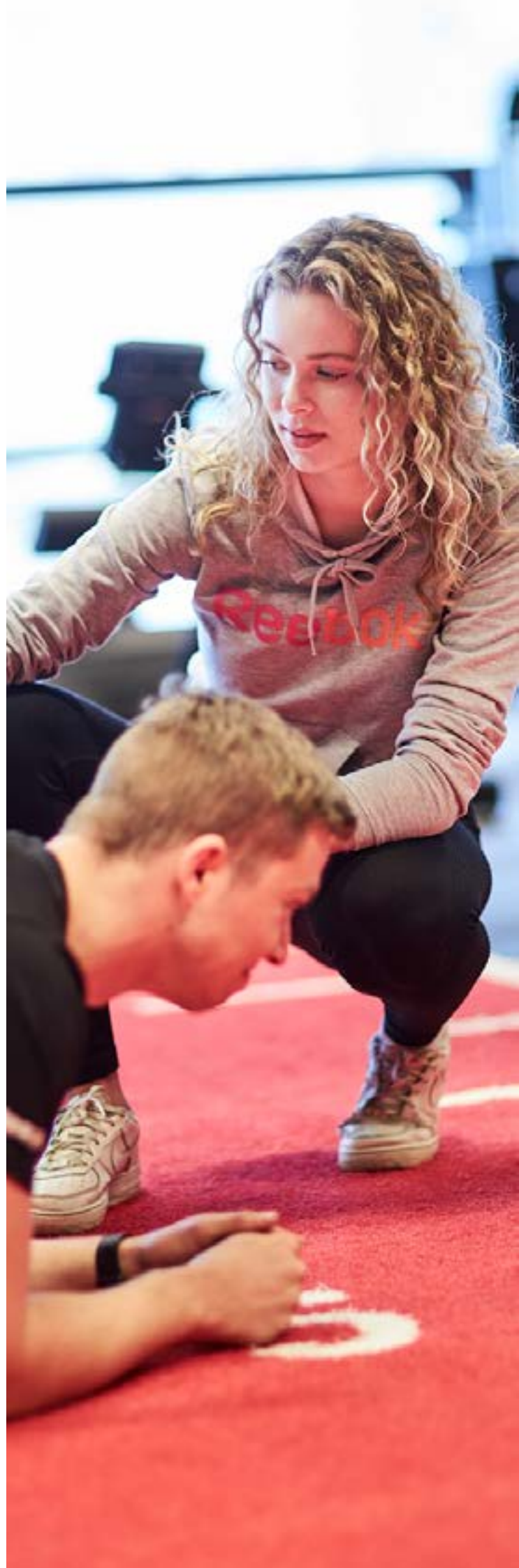
Corona heeft het afgelopen jaar teams voor een enorme uitdaging gesteld: vrijwel al het onderwijs moest online worden aangeboden. Teams hebben hierdoor gedwongen een enorme versnelling gemaakt op het ontwikkelen van afstandsonderwijs. We zien hierdoor een enorme professionaliseringsslag. Opgedane kennis en ervaring wordt meegenomen in toekomstige innovatie van het onderwijs en hiermee zijn de eerste stappen in het maken van een goed blended curriculum gezet.

In 2021 wordt ter ondersteuning van D.O.E.N. een onderwijsinnovatie-'programma' opgezet. Hiermee ondersteunen we onderwijsinnovatie, faciliteren we kennisdeling en professionalisering en delen we goede voorbeelden. Blended onderwijs maakt hier integraal deel van uit, maar hier is zeker een extra investering op nodig.

Baanbrekend

In 2017 startte vanuit het project "Deltion Overmorgen", het programma "Baanbrekend". Het doel van Baanbrekend is om onderwijsinnovatie vanuit toekomstscenario's te verbeelden en naar aanleiding daarvan te experimenteren. Het programma is voedend aan een aantal speerpunten uit de Kwaliteitsagenda en wordt aangestuurd door een collegedirecteur.

Het programma is geëvalueerd en per 1 januari 2020 is een procesbegeleider aangesteld om Baanbrekend voor wat betreft aanpak en toegevoegde waarde zichtbaarder naar de rest van de organisatie te maken. In 2020 waren er negen "Baanbrekers" om het programma uit te voeren. Deze medewerkers hebben zich aan de doelstellingen en een nieuwe koers van het programma gecommitteerd, die zich als volgt laat samenvatten: *Baanbrekers experimenteren in het hier en nu, maar met 2032 als stip op de horizon*. Een experiment kan een bron van inspiratie zijn, tot nieuwe inzichten leiden en/of uitmonden in de implementatie van leeropbrengsten.





2.4. Overige onderwijsthema's

Doorlopende leerlijnen

Met de portefeuille *Aansluiting vo-mbo* draagt Deltion bij aan verschillende ambities uit de kwaliteitsagenda en het programma Sterk Beroepsonderwijs (SBO), een samenwerkingsverband tussen vo, mbo en het bedrijfsleven. Per 1 augustus 2020 is het wetsvoorstel Sterk Beroepsonderwijs van kracht geworden, waarmee de mogelijkheden zijn verruimd om gezamenlijk met het vo doorlopende leerlijnen aan te bieden. Zo wordt het onderwijsaanbod beter afgestemd op de mogelijkheden en interesses van de studenten, krijgen zij een realistisch beroepsbeeld en wordt de aansluiting van het vo naar het mbo versoepeld.

Met een aantal toeleverende vo-scholen bestaan doorlopende leerlijnen met Deltion (o.a. Nuborgh College Elburg, Van der Capellen Scholengemeenschap Zwolle en Thorbecke Scholengemeenschap Zwolle). Eén van de langstlopende samenwerkingen is een Techniek traject met Thorbecke Scholengemeenschap in Zwolle. Deltion en Van der Capellen Scholengemeenschap zijn vanaf schooljaar 2020-2021 gestart met een samenwerking om de doorlopende leerroutes voor vmbo-leerlingen naar het mbo te versterken. Leerlingen maken in een eerder stadium kennis met het mbo met als gevolg een betere beroepskeuze. Een ander voorbeeld van samenwerking met het vo is de doorlopende leerlijn BBL Timmeren niveau 2 die sinds augustus 2020 door Deltion wordt aangeboden op de locatie van het Nuborgh College.

In 2020 is ook gestart met een aantal verkenningen met vo scholen in de regio om te onderzoeken of en hoe Deltion invulling kan geven aan de praktijkcomponent binnen de "Nieuwe Leerweg" (de samenvoeging van de theoretische en gemengde leerweg in het vmbo).

Als samenwerkingspartner nemen we deel aan twee subsidieprojecten van Sterk Techniekonderwijs (STO): STO Zwolle (samen met RSG Thorbecke, Greijdanus Zwolle en Talentstad Zwolle en met bedrijven uit de regio Zwolle) en STO Regio Meppel/Steenwijkerland (met de vo-scholen Stad en Esch Meppel, CSG Eekeringe Steenwijk en RSG Tromp-meesters in Steenwijk, en de mbo-instellingen Alfa College, Drenthe College, AOC Terra en ROC Friese Poort). Naast de STO-projecten zijn er verschillende andere projecten in de lijn vo-mbo die de colleges uitvoeren.

De coronacrisis heeft geleid tot prioritering bij zowel Deltion als de vo-scholen, met gevolgen voor de voortgang van sommige trajecten. De verwachting is dat geplande pilots in schooljaar 2020/2021 alsnog worden gecontinueerd.

Examinering

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

- **Digitalisering**

Het in 2019 in gebruik genomen examenplansysteem (EPS) voor het plannen van examens van de generieke vakken werkt nog niet naar tevredenheid. Er wordt nader onderzoek naar mogelijkheden voor verbetering gedaan. In 2020 zijn de eerste stappen gezet om de processen examenplan en examendossier te digitaliseren. Als gevolg van de coronacrisis zijn in 2020 veel examens online afgenomen.

- **Scholing**

In januari 2020 hebben alle directeuren, opleidingsmanagers en onafhankelijke examendeskundigen een training van een extern deskundige gehad over de kaders, wet- en regelgeving en casuïstiek met betrekking tot examinering. De examencommissies hebben onderzoek gedaan naar de professionalisering van examendeskundigen. Uitkomsten hiervan worden in 2021 verwacht.

- **Onderzoek**

De auditcommissie heeft een vervolgonderzoek gedaan naar de examinering en diplomering als follow-up van het onderzoek van 2019. Dit onderzoek is geëvalueerd, besproken met CvB en examencommissies en waar nodig zijn aanpassingen gedaan.

- **Kwaliteit van het ingekochte exameninstrumentarium**

Conform de mbo-examenagenda 2015-2020 koopt Deltion de examens in (route 1), tenzij er geen examens via een leverancier beschikbaar zijn of er andere redenen zijn om van deze afspraak af te wijken. Daar waar geen inkoop plaatsvindt, worden examens zelf geconstrueerd (route 2). Alle geconstrueerde examens worden via de vaststellingsadviescommissie door de examencommissie vastgesteld. Dit geldt ook de voor examens van de keuzedelen. De examencommissie ziet toe op de kwaliteit van het instrumentarium. Bij inkoop geldt een steekproef. Er is contact met de leveranciers over de examens. Een overzicht van alle examens per cohort en route is opgenomen in het jaarverslag van de examencommissies.

- **Overleggen**

Er vindt in verschillende gremia overleg over de examinering plaats. Op het niveau van het bestuur en het management maar ook in afstemmingsoverleggen tussen voorzitters en secretarissen, examencommissies en in de teams. Vanaf de lockdown in maart 2020 vindt het overleg met de secretarissen wekelijks plaats in plaats van een keer in de vier weken. Ook is er als gevolg van de coronacrisis vaker overleg geweest met de portefeuillehouder en het CvB. Verder zijn de reguliere afspraken t.a.v. examinering, zoals het afstemmingsoverleg met voorzitters en secretarissen en de vergaderingen van de examenraad, (online) doorgegaan. Deltion voert regelmatig overleg met collega-instellingen, onder andere via het landelijk overleg examinering.

Zie voor informatie over de gevolgen van corona voor examinering het hoofdstuk over Deltion in coronatijd.

Ondernemerschap

Met ons onderwijsaanbod rond ondernemerschap laten we onze studenten kennismaken met wat ondernemen inhoudt en wat een ondernemende houding is. We hechten veel waarde aan de contacten met ondernemers uit verschillende beroepenvelden in en buiten de regio, maar ook in het buitenland. De expertisegroep, 'Deltion onderneemt', biedt ondersteuning aan leraren bij het ontwikkelen van lesmateriaal en examens van de keuzedelen ondernemend gedrag, oriëntatie op ondernemerschap en ondernemerschap mbo.

De expertisegroep is in 2020 bij verschillende trajecten betrokken geweest en heeft activiteiten geïnitieerd, ook tijdens de coronaperiode. Zo heeft een meet-up met ondernemers plaatsgevonden en zijn evenementen en online webinars georganiseerd voor studenten met belangstelling voor ondernemen. Voorbereidingen zijn getroffen voor het instellen van een online ondernemersloket waar studenten terecht kunnen met vragen aan experts. Via het Europese D4 project doen studenten over de landsgrenzen heen ervaring op met het uitvoeren van een ondernemende opdracht in een internationale setting. De expertisegroep is ook betrokken bij het aanbod van Deltionbrede keuzedeel Oriëntatie op Ondernemerschap in samenwerking met Deltion Business.

Samen met Landstede heeft Deltion in 2018 de niveau 4 opleiding vakman-ondernemer ontwikkeld, die in februari 2019 is gestart en nu circa 40 studenten telt. In 2020 is er actief gebouwd aan het landelijk netwerk van ondernemende scholen die deze opleiding aanbieden. Ook zijn er verkennende gesprekken met de overige mbo-scholen in Zwolle om, naast Landstede, aan te sluiten bij deze samenwerking.

2.5. Inspectie, onderwijskwaliteit en kwaliteitsbeleid

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

Doel en beleid

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

Kwaliteitsmanagementsysteem

Om aantoonbaar aan kwaliteitseisen te voldoen, hebben we conform de eisen van de Wet Educatie en Beroepsonderwijs een kwaliteitsmanagementsysteem: we maken gebruik van een kwaliteitshandboek en een handboek examinering, waarin we de onderwijs- en examenprocessen hebben beschreven. In deze handboeken brengen we de normering, beoordeling, realisatie en verbetering van kwaliteit van het onderwijs in beeld. Ook staat hierin beschreven hoe we de kwaliteit van het onderwijs en de examinering waarborgen. Jaarlijks evalueren we het kwaliteitshandboek en het handboek examinering, waarna we deze zo nodig bijstellen.

Inspectie van het Onderwijs

In 2020 is er veelvuldig contact geweest met de inspectie, zowel in het kader van reguliere onderzoeken, maar ook om te spreken over de effecten van corona. Door de inspectie zijn in 2020 bij Deltion de volgende onderzoeken uitgevoerd:

- **Vierjaarlijks onderzoek**

Een keer in de vier jaar doet de inspectie uitgebreid onderzoek bij alle mbo-instellingen op het niveau van zowel het bestuur als de opleidingen. De inspectie kijkt naar wat goed gaat, wat beter kan en naar wat beter moet. In 2020 was het vierjaarlijks onderzoek voor Deltion gepland. In februari – voor de crisis - heeft het bestuurlijk gesprek plaatsgevonden. Door de coronacrisis is het onderzoek vervolgens uitgesteld tot na de zomervakantie. De inspectie heeft op basis van een inschatting van risico's, het voeren van een tweede bestuurlijk gesprek en gesprekken met de RvT, de or en de sr besloten in 2020 geen breed onderzoek bij Deltion uit te voeren. Op basis van de analyse van meldingen, signalen, de toezichtshistorie en de hiervoor genoemde gesprekken heeft de inspectie besloten dat de in het vorige onderzoek gegeven oordelen gehandhaafd worden. Dit betrof een voldoende voor het kwaliteitsgebied *Kwaliteitszorg en Ambitie* en het oordeel voldoende voor het kwaliteitsgebied *Financieel beheer op bestuursniveau*. Het reguliere vierjaarlijkse onderzoek zal plaatsvinden gedurende de toezichtscyclus van 2021 tot en met 2025.

- **Onderzoek gevolgen corona**

Om een goed beeld te krijgen over de manier waarop het onderwijs zich heeft aangepast aan de effecten en maatregelen rondom corona heeft de inspectie landelijk onderzoek gedaan. Dit bestond uit een drietal gesprekken met het bestuur. De uitkomsten van dit onderzoek zijn gepubliceerd op de website van de inspectie.



- **Herstelonderzoek Audicien**

Uit het herstelonderzoek dat is uitgevoerd bij de opleiding Audicien concludeert de inspectie dat de opleiding verbeteringen heeft doorgevoerd, zoals in het onderwijsprogramma en het bieden van de mogelijkheid tot maatwerk. De opleiding dient nog aan te tonen dat het werkt met een verbeterd examen-instrumentarium. Dit heronderzoek zal in 2021 plaatsvinden.

- **Pilot gesprekken CvB en RvT**

Deltion heeft zich in 2020 aangemeld voor een pilot van de inspectie van jaarlijkse gesprekken tussen het CvB, de RvT en de inspectie. Deze pilot is in samenspraak ontwikkeld met de MBO Raad, de Vereniging voor toezichthouders in onderwijsinstellingen en kinderopvang (VTOI-NVTK) en het Platform Raden van Toezicht. De gesprekken kunnen gaan over het stelselbeeld, landelijke en regionale ontwikkelingen, ontwikkelingen binnen de instelling of de inspectie en de betekenis hiervan voor de onderwijskwaliteit van de instelling. Het eerste gesprek met Deltion in het kader van de pilot vindt plaats in het voorjaar van 2021.

Cross-overs en afwijkende urennorm, flexibel beroeps-onderwijs derde leerweg

In 2020 is Deltion met acht cross-overs gestart: drie bestaande en vijf cross-overs die in samenwerking met andere partijen zijn ontwikkeld. Het gaat om de cross-overs: Leidinggevende international hospitality, Allround hospitality medewerker, Voeding- en leefstijladviseur, Servicemedewerker, Genie CBRN Operator II (gevaarlijke stoffen), Genie CBRN Operator III (gevaarlijke stoffen), Genie Gevechtsondersteuner II, Genie Gevechtsondersteuner III.

Er zijn acht verzoeken bij het bestuur ingediend om af te wijken van de urennorm. Zes aanvragen zijn door het bestuur goedgekeurd, met instemming van de studentenraad (sr). Het betreft de opleidingen:

1. Autotechnicus niveau 2
2. Eerste autotechnicus niveau 3
3. Middenkader engineering niveau 4
4. Operationele Techniek niveau 4
5. Maatschappelijke Zorg niveau 3
6. Verkoper niveau 2

In het kader van de subsidieregeling *flexibel beroepsonderwijs derde leerweg* is aan Deltion (penvoerder) en de samenwerkingspartners subsidie toegekend ten behoeve van de ontwikkeling van de opleiding *Monteur service en onderhoud installaties en systemen* (niveau 2).

Keuzedelen

Keuzedelen zijn sinds 2016 een verplicht onderdeel van elke mbo-opleiding. We bieden nu gemiddeld elk studiejaar 240 student-belastinguren aan keuzedelen aan (15 procent van iedere opleiding). Met een keuzedeel kunnen studenten zelf een deel van hun opleiding invullen. Een keuzedeel kan bijvoorbeeld gericht zijn op het beroep waarvoor ze een opleiding volgen, op een ander beroep, maar ook op een vak waarmee ze makkelijker door kunnen stromen naar een andere opleiding. Een keuzedeel is gekoppeld aan een of meer kwalificaties, zodat voor studenten duidelijk is welke keuzedelen we bij welke kwalificatie aanbieden. Colleges en teams zijn verantwoordelijk voor de invulling en uitvoering van de keuzedelen.

Het afgelopen jaar zijn veel initiatieven ontstaan om studenten meer keuzemogelijkheden te geven bij het volgen van keuzedelen. Zo bieden opleidingen zelf meer keuzedelen aan en is de samenwerking tussen opleidingen onderling en binnen colleges als geheel in dit kader toegenomen. Op verzoek van de studentenraad is in samenwerking met Deltion Business het afgelopen jaar een tiental keuzedelen breed toegankelijk geworden voor studenten van heel Deltion. De eerste studenten zijn voor deze brede keuzedelen ingeschreven en starten in februari 2021.

Om het aanbod en de organisatie van keuzedelen binnen Deltion een extra impuls te geven, is in 2020 een projectleider voor keuzedelen gestart. Deze projectleider heeft vier belangrijke aandachtspunten voor de komende periode: examinering, communicatie, organisatie (digitalisering, organisatieprocessen, infrastructuur) en het verbreden van het aanbod aan keuzedelen.

Het afgelopen jaar hebben 66 cursisten uit het werkveld deelgenomen aan gecertificeerde keuzedelen via Deltion Business. Certificeerbare keuzedelen zijn daarmee een belangrijk instrument voor Deltion Business aan het worden voor het aanbieden van cursorisch onderwijs.

Amendement Rog

We zijn in 2020 niet afgeweken van de keuzedeelverplichting in het kader van persoonlijke, culturele of levensbeschouwelijke vorming.

Verzoeken van studenten voor niet-gekoppelde keuzedelen

Een niet-gekoppeld keuzedeel is een keuzedeel dat niet aan een kwalificatie is gekoppeld. Studenten kunnen een verzoek indienen voor een niet-gekoppeld keuzedeel, waarna de examencommissie dat verzoek toetst en vervolgens goed- of afkeurt. In 2020 zijn hier toe 34 verzoeken ingediend. Alle verzoeken zijn getoetst op overlap met de eigen kwalificatie en goedgekeurd.

3

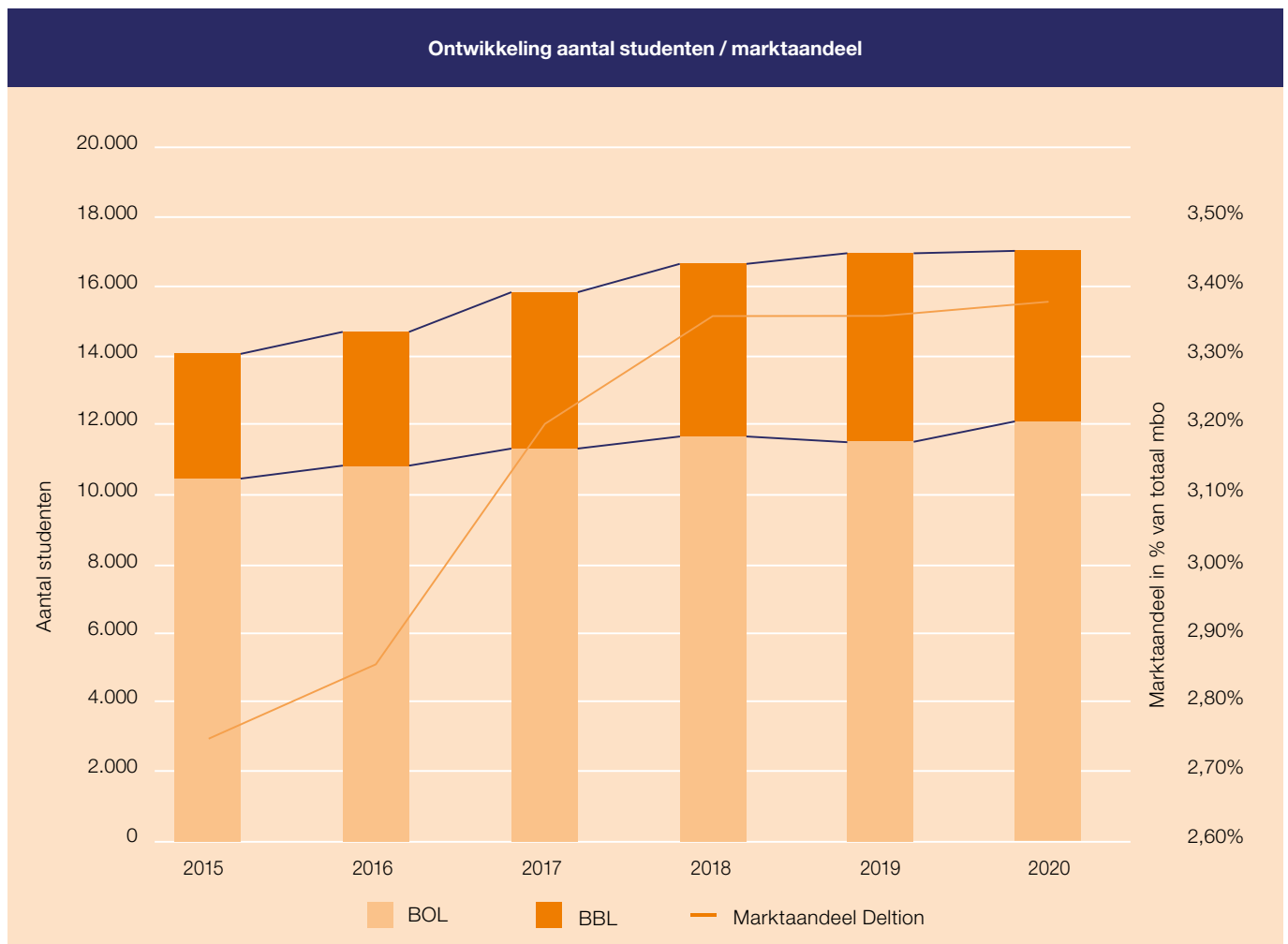
ONZE STUDENTEN

3.1. Studentenaantallen

In de afgelopen jaren zijn de studentenaantallen van Deltion fors gestegen. Ook in 2020 zagen we een stijging van ruim 2% ten opzichte van 2019. Deze stijging was met name zichtbaar bij de bol-opleidingen, het aantal studenten bij de bbl-opleidingen daalde iets. In 2020 kwam bijna 14% van de studenten uit de gemeente Zwolle zelf en ongeveer 50% uit 21 omliggende gemeenten. De overige 36% van de studenten was afkomstig uit de rest van Nederland. Het totale marktaandeel van Deltion

(aantal mbo-studenten bij Deltion ten opzichte van het totaal aantal mbo-studenten) blijft stijgen (zie tabel 3.1). De hoogste stijging van bol-studenten is te zien bij college Sport, Opvoeding & Maatschappij (zie tabel 3.2). Hier is het aantal bbl-studenten overigens nagenoeg gelijk gebleven.

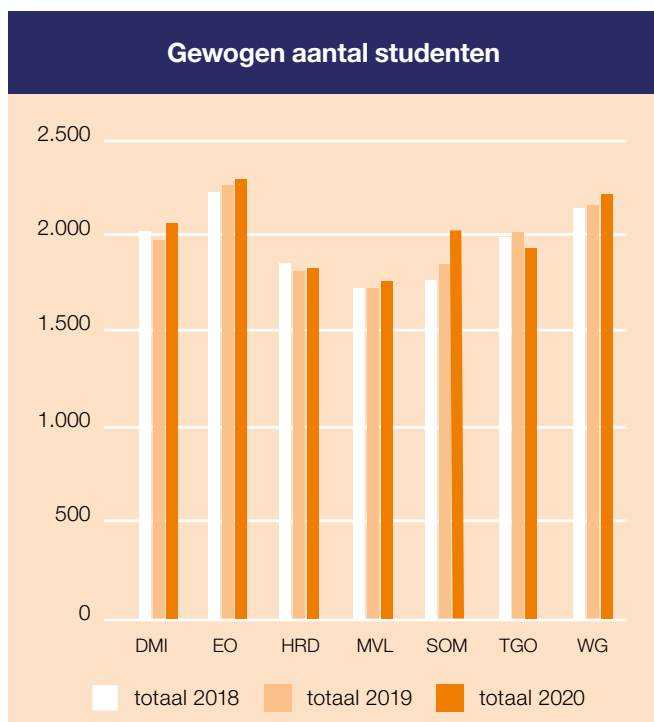
Deltion wordt gefinancierd op basis van aantallen studenten en diploma's, gemeten op twee momenten in het jaar (1 oktober en 1 februari). Op deze meting vindt een landelijk vastgestelde weging plaats op grond van met name leerweg, niveau en richting van de student. In tabel 3.3a en 3.3b zijn de gewogen aantallen per 1 oktober per college voor de jaren 2018-2020 in kaart gebracht.



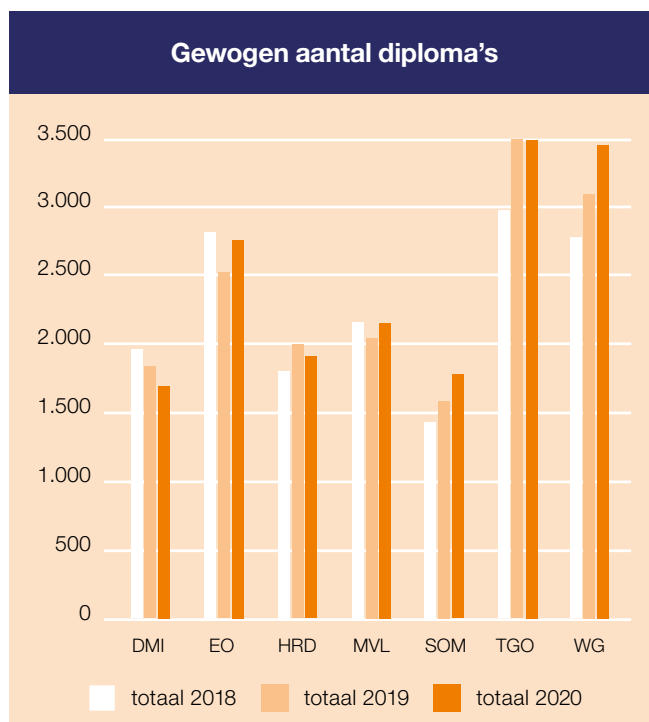
Tabel 3.1 Ontwikkeling studentenaantallen en marktaandeel BOL/BBL 2015-2020

Overzicht studentenaantallen Deltion						
	1 oktober 2019			1 oktober 2020		
College	BBL	BOL	Eindtotaal	BBL	BOL	Eindtotaal
Design, Media & ICT	138	1.921	2.059	136	2.011	2.147
Economie & Ondernemen	465	2.049	2.514	391	2.112	2.503
Horeca, Reizen & Dienstverlening	325	1.665	1.990	326	1.677	2.003
Mobiliteit, Logistiek & Veiligheid	944	1.334	2.278	923	1.412	2.335
Sport, Opvoeding & Maatschappij	204	1.738	1.942	200	1.940	2.140
Techniek & Gebouwde Omgeving	2.026	1.199	3.225	2.049	1.138	3.187
Welzijn & Gezondheid	1.165	1.677	2.842	1.140	1.728	2.868
Eindtotaal	5.267	11.583	16.850	5.165	12.018	17.183

Tabel 3.2 Studentenaantallen BBL/BOL per college 2019-2020



Tabel 3.3a Gewogen aantal studenten 2018-2020



Tabel 3.3b Gewogen aantal diploma's 2018-2020

Niveau	2018	2019	2020
1	244	241	243
2	919	1.020	1.149
3	1.164	1.124	1.174
4	2.317	2.469	2.548
Totaal	4.644	4.854	5.114

Tabel 3.4 Totaal aantal bekostigde diploma's per niveau 2018-2020

Studentaantallen vavo

Bij het Deltion Sprintlyceum kunnen deelnemers versneld een vmbo-tl, havo of vwo-diploma halen. De opleidingen worden zowel in voltijd als in deeltijd aangeboden. De bekostiging van de vavo-opleidingen komt via de rijksbijdragen (deelnemers vanaf 18 jaar) of via doorverwijzende scholen voor voortgezet onderwijs (vanaf 16 jaar). Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling weer van het aantal ingeschreven deelnemers bij vavo. De afgelopen jaren schommelde het aantal deelnemers van de vavo tussen de ca. 800-900. Het jaar 2020 wijkt af van dit gemiddelde vanwege de effecten van de coronamaatregelen met betrekking tot het eindexamen. Het Centraal Schriftelijk Examen (CSE) werd niet afgenomen waardoor het vavo vrijwel geen gezakte leerlingen uit het vo kreeg. Onzeker is wat de effecten van de aangepaste zak/slaag regeling 2021 zullen zijn op doorverwijzing vanuit het vo naar het vavo.

Niveau	2017	2018	2019	2020
VMBO tl	89	104	115	78
HAVO	512	562	530	398
VWO	229	252	243	163
Totaal	830	918	888	639

Tabel 3.5 Deelnemers vavo 2017-2020

3.2. Studenttevredenheid

Een van onze strategische doelstellingen is het continue verbeteren van onze onderwijskwaliteit en de tevredenheid van studenten en het werkveld. Wij hechten daarom veel waarde aan de mening van studenten. Om te peilen hoe tevreden studenten zijn en om erachter

te komen waar zij mogelijkheden zien om iets te verbeteren, nemen we periodiek enquêtes af: de landelijke JOB-monitor en een instroom-onderzoek. Daarnaast zijn er gedurende het jaar ook diverse panelgesprekken met studenten en metingen naar de kwaliteit van lessen, bijvoorbeeld via de methodiek van *Hack je les*. Teams en colleges evalueren regelmatig de kwaliteit en inhoud van hun lessen bij studenten. In 2020 zijn, naast de reguliere, enkele specifieke metingen gedaan in relatie tot het onderwijs en de maatregelen rond corona. Hieronder lichten we vooral de onderzoeken toe die Deltionbreed zijn uitgezet.

JOB-monitor

De Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs (JOB) houdt om de twee jaar een enquête onder studenten van mbo-scholen om hun tevredenheid te meten: de JOB-monitor. JOB heeft samen met enkele belanghebbende partijen het proces van de JOB en de vragenlijst doorgelicht en op enkele punten verbeterd. Zo zijn de teksten nu makkelijker te lezen, is de lengte van de enquête aanzienlijk ingekort en is de JOB-monitor ook op een mobiele telefoon of tablet in te vullen. Het doel van deze verbeteringen is de enquête korter en beter te maken, zodat het voor studenten aantrekkelijker is om alle vragen serieus in te vullen. Door de wijziging in de vraagstelling is de enquête niet een op een te vergelijken met die van voorgaande jaren.

De JOB-monitor liep tot maart 2020. Het responspercentage was bij Deltion 59%, landelijk was dit 52,7%. Het rapportcijfer 'welk cijfer geef je je opleiding' was landelijk een 6,7. Deltion scoorde een tiende hoger en kreeg het rapportcijfer 6,8. Deltion kreeg als school het rapportcijfer 6,8, het landelijk gemiddelde hierop was een 6,5. Positief zijn de studenten over onder andere de leraren, de omgeving, sfeer en veiligheid. Verbeterpunten zijn er ten aanzien van de informatievoorziening over schoolkosten, rechten en plichten en de afhandeling van klachten. Deze punten zijn Deltionbreed opgepakt, de opleidingsspecifieke zaken zijn door de onderwijsteams verwerkt tot concrete verbeterplannen.

Onderzoek afstandsonderwijs & welbevinden studenten

Sinds april 2020 is de StudentenApp beschikbaar voor alle studenten. Via deze app is in november een korte enquête uitgezet. Studenten konden aangeven hoe zij vinden dat Deltion omgaat met de maatregelen rond corona en of de student problemen ervaart in zijn/haar studieloopbaan. De resultaten van deze enquête zijn gebruikt om de onderwijsteams te informeren over mogelijke knelpunten.

In december nam Deltion deel aan een landelijk sectoronderzoek via organisatieadviesbureau Turner. Doel was een beeld te krijgen van de ervaringen van studenten en leraren op de thema's sociale functie, didactiek, examinering, roostering en wendbaarheid van onze organisatie. Steekproefsgewijs werd een vragenlijst onder studenten uitge-

zet. Deze vragen gingen voor studenten specifiek in op de kwaliteit van ons onderwijs tijdens de coronatijd en over het welbevinden van studenten. Zo gaven de bevroegde studenten bijvoorbeeld aan tevreden te zijn over het contact met leraren buiten de les, maar minder frequent contact te hebben met hun loopbaanbegeleider dan beoogd. Het leerde ons ook veel over de ervaringen en wensen rond afstandsleren. Meer dan de helft van de studenten gaf aan moeite te hebben met het thuis leren, mede door de omstandigheden thuis. Toch gaf rond de 60% van de studenten aan ook in de toekomst het liefst een combinatie te willen van fysiek en online onderwijs en examinering. Begin 2021 verschijnt het volledige onderzoeksrapport. De onderwijs-teams zullen vervolgens de uitkomsten meenemen in hun verdere onderwijsontwikkeling, ook vormt het input voor de mid-term review.

Een laatste onderzoek onder studenten betrof de korte enquête die de studentenraad in december 2020 heeft uitgezet. Deze enquête bevatte vragen over de kwaliteit van het aangeboden afstands-onderwijs en een inventarisatie over de behoeftes die studenten hebben. Ook deze uitkomsten zullen begin 2021 besproken worden met het CvB, waarna mogelijke verbeteringen worden opgepakt.

Coach4more

In het kader van het project Coach4more zet Deltion ongeveer 75 vrijwillige coaches in vanuit diverse vakgebieden. Deze coaches zijn betrokken bij Deltion en bij onze studenten, maar zijn onafhankelijk en staan los van de onderwijsteams. Vragen waarmee de coaches studenten helpen, zijn onder andere: 'hoe hou ik – vlak voor de eindstreep – mijn motivatie vast' of 'hoe krijg ik een betere balans tussen mijn studie, stage, werk, sport, vrienden en chillen. Sommige coaches zijn specifiek ervaringsdeskundige op een bepaald onderwerp, anderen zijn juist breed inzetbaar. Coaches zijn toegerust op een leven lang ontwikkelen: het maakt voor de coach niet uit of een student 17 is of 47. Contacten tussen coach en student verlopen veelal face-to-face op locatie van het Studenten SuccesCentrum van Deltion, maar soms ook online of extern, bijvoorbeeld tijdens een wandeling.



3.3. Klachten van studenten

Om klachten van studenten op een zorgvuldige wijze te behandelen, heeft Deltion een interne klachtencommissie en een *Commissie van beroep voor de examens*. De werkwijze van beide commissies staat beschreven in een reglement.

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

De klachtencommissie heeft in 2020 in totaal 61 klachten ontvangen. Van deze klachten hadden er 41 betrekking op de inhoud of inrichting van het onderwijs, 20 gingen over een genomen besluit van Deltion op basis van het Studentenstatuut, de onderwijsovereenkomst of de praktijkovereenkomst. Van deze klachten zijn uiteindelijk zes klachten daadwerkelijk in behandeling genomen door de commissie. Tijdens de procedure werd er tweemaal een schikking getroffen tussen partijen, eenmaal heeft de klager de klacht ingetrokken, een klacht werd ongegrond verklaard en een klacht niet-ontvankelijk. Een klacht is nog in behandeling, de commissie zal hier in 2021 een advies over uitbrengen.

De *Commissie van beroep voor de examens* behandelt beroepschriften die zich richten tegen een beslissing van de examencommissie of van de examinatoren of tegen een bindend studieadvies. De uitspraak van deze commissie is voor alle betrokkenen bindend. De *Commissie van beroep voor de examens* heeft in 2020 twee beroepschriften ontvangen en nam beide in behandeling. In een zaak werd een schikking getroffen tijdens de procedure. In de andere zaak luidde het advies: gegrond.



3.4. Verslag van de studentenraad

Deltion kent een actieve studentenraad (sr). Steeds meer studenten weten de raad te vinden om hun belangen te behartigen. En ook medewerkers betrekken de sr steeds vaker in een vroeg stadium bij ontwikkelingen die studenten aangaan.

Samenstelling van de studentenraad

In 2020 hebben we het aantal leden van de studentenraad weten te verhogen van vijf naar elf leden. Hierdoor hopen we als sr de studenten nog beter te kunnen vertegenwoordigen en de werkdruk van de individuele leden te verlichten. In 2021 zal er een nieuw dagelijks bestuur worden gevormd. Zie voor de samenstelling van de sr bijlage 9.4.

Teamontwikkeling en kennisbevordering

Om onze rol als medezeggenschapsorgaan goed te vervullen, zorgen we ervoor dat de kennis en vaardigheden van de leden op peil zijn en dat we een sterk team vormen. De studentenraad vergadert wekelijks. Aan het begin van elk kalenderjaar organiseren we een introductieweekend. In 2020 stonden communicatie en samenwerking hierin centraal. Via de Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs (JOB) blijven we op de hoogte van alles wat er in het mbo speelt. We zijn op de voorgrond aanwezig in JOB-bijeenkomsten en hebben in 2020 andere studentenraden kunnen helpen met positieve feedback. Ook aan de JOB-begroting en de JOB-enquête leverden we een mooie bijdrage.

JOB-keurmerk

De studentenraad beschikt over het JOB-keurmerk. Dat betekent dat we regelmatig overleggen met het CvB en de ondernemingsraad. We krijgen bijvoorbeeld een toelichting op beleidsstukken en kunnen de eigenaar van een beleidsstuk uitnodigen in een sr-vergadering. Een ambtelijk secretaris ondersteunt ons op zowel organisatorisch als beleidsmatig niveau en vormt de schakel tussen het CvB en de sr.

Overleg met het CvB

Vier keer per jaar overlegt de complete studentenraad met het CvB, daarnaast vindt vier keer per jaar overleg plaats tussen het dagelijks bestuur van de sr (voorzitter, vicevoorzitter, secretaris en penningmeester) en het CvB. Tijdens deze overleggen komen instemmingsaanvragen, adviesaanvragen, onderzoeksrapporten en andere actuele zaken aan bod. Belangrijke instemmingsaanvragen die we in 2020 hebben behandeld, gingen over afwijkingen op de 1000 urennorm en de begroting van het Deltion College. Het CvB is positief over de kwaliteit van de dialoog in de gezamenlijke vergaderingen.

Belangrijkste activiteiten studentenraad in 2020

Studenten willen graag keuzedelen volgen buiten de eigen opleiding en ook 's avonds of in het weekend. We hebben de wensen van studenten hierover geïnventariseerd via een enquête die wij maandelijks opsturen en die door meer dan 200 studenten is ingevuld. Het vervolg is om samen met de onderwijsteams te bekijken hoe de keuzedelen waaraan de grootste behoefte is, vorm kunnen krijgen.

De sr heeft een rol gespeeld bij het invoeren van de mondkapjesplicht op de campus, daarnaast heeft de sr vanaf het begin van de coronacrisis nagedacht over het vormgeven van online lessen en over haar eigen werkwijze in deze uitdagende tijd.

Dit jaar stonden onze studenten en leraren voor ongekende uitdagingen, maar door toewijding en creativiteit boden ze die uitdaging het hoofd. Midden in de terugkerende discussie over het heropenen van scholen, is voor ons de belangrijkste zorg het welzijn van onze studenten. Zij worden door corona geconfronteerd met een hele reeks nieuwe problemen of dilemma's bij het volgen van onderwijs, zoals beschikbaarheid van lesmateriaal en onlinetoegang, technische problemen en een gebrek aan socialisatie. Alles bij elkaar zorgt dit voor een minder dan ideale leerervaring. Maar het belangrijkste is dat onderwijs op afstand serieus wordt genomen, met een leraar aan de andere kant van het scherm die zijn best doet om studenten zo goed mogelijk op te leiden. Wij als sr zijn dan ook zeer begaan met deze punten en willen er ook voor zorgen dat iedere student zich prettig voelt tijdens de online lessen.

We hadden in 2019 het initiatief genomen voor een Deltion-schoolfeest 2020 en waren gestart met de voorbereiding hiervan. Helaas hebben wij dit plan vanwege het coronavirus met pijn in ons hart stop moeten zetten.

Zichtbaarheid onder medestudenten

Om de achterban goed te vertegenwoordigen, is het belangrijk dat de studentenraad goed zichtbaar is in de organisatie. Daarom hebben de sr-leden in 2020 veel online contact gehad met medestudenten, bijvoorbeeld om hun wensen voor keuzedelen te inventariseren. Ook hadden we een stand tijdens de open dag. Dia's op het grote scherm, een promotiefilmpje en communicatie via sociale media waren andere manieren om medestudenten te bereiken.

Belangrijkste plannen voor 2021

Om de studentenparticipatie bij Deltion verder te versterken en eraan bij te dragen dat het onderwijs en de faciliteiten nog beter zijn afgestemd op de behoeftes die leven, wil de sr nog beter zichtbaar zijn onder medestudenten en bij de onderwijsteams. Daarnaast streeft de sr naar een flinke verbetering op het gebied van studentenparticipatie. De sr is druk bezig met het vormgeven van manieren om dit aan te pakken. Verder zijn belangrijke aandachtspunten voor 2021 de overdracht van het huidige bestuur van de raad. Het doorontwikkelen van keuzedelen krijgt in 2021 eveneens een vervolg.



#kopop #houdmoed
#jedoethetgoed!



4

ONZE MEDEWERKERS

4.1. Organisatieontwikkeling en de strategische koers

Deltion heeft hoge ambities als het gaat om werkgeverschap en professionalisering. Deze ambitieuze doelstellingen, direct gerelateerd aan de strategische koers en de kwaliteitsagenda, zijn uitgewerkt in het HR-dienstenplan “Werken aan Werkplezier”. Goed werkgeverschap heeft onder invloed van corona een hele nieuwe wending gekregen. De grote uitdagingen die de coronacrisis met zich meebracht, waaronder het langdurig online en veelal vanuit huis werken en onderwijs verzorgen, maar ook het voortdurend mee moeten bewegen met de maatregelen, hebben een grote impact (gehad) op de medewerkers.

Het blijven leren van en met elkaar, maar ook het ondersteunen van de medewerkers bij het vitaal meebewegen, was de grootste opdracht voor 2020. We hebben hierbij op diverse manieren getoetst of we onze medewerkers voldoende hebben ondersteund om in te kunnen spelen op de gewijzigde situatie. Uit online tools zoals Mentimeter, de COVID-19 Pulse vanuit Effectory en het al eerdergenoemde landelijke onderzoek van Turner, bleek dat medewerkers in hoge mate tevreden waren over de facilitering vanuit Deltion (zie ook Hoofdstuk 2.2). Ook zijn er meedenksessies georganiseerd om samen met onze medewerkers te kijken hoe we de positieve kanten van de nieuwe situatie kunnen verbinden met

actuele onderwijsontwikkelingen zoals afstandsonderwijs en blended learning. Wat betekent dit voor thuiswerken nu en in de nabije toekomst? Het ontwikkelen van specifiek thuiswerkbeleid zal in 2021 verder vormgegeven worden.

Medewerkerstevredenheid

Eind 2020 is het geplande tweejaarlijkse Medewerkersonderzoek uitgevoerd (zie figuur 4.1). Met een respons van 80,1% zat Deltion ruim boven de mbo-benchmark. Op het merendeel van de thema's, namelijk tevredenheid, betrokkenheid en werkgeverschap is, ondanks de omstandigheden, de score ten opzichte van 2017 gestegen. Op het thema bevlogenheid is de score gelijk gebleven. In de breedte presteren we goed waardoor we de titel “World Class Workplace” mogen dragen.

Ondanks deze hoge en positieve score komen tegelijkertijd ook duidelijke verbeterpunten naar voren. Zo is (omgaan met) werkdruk nog steeds een belangrijk verbeterpunt (zie ook hieronder in de paragraaf vitaliteit en werkdruk). Er valt ook nog veel winst te behalen met samenwerken en kennisdeling. Zowel binnen teams, tussen teams onderling en met externe partijen. In 2021 worden de uitkomsten onder begeleiding van facilitators in de teams besproken. Elk team zal zo zijn eigen ontwikkelpunten bepalen en bijbehorende actiepunten integreren in de teamplannen. Aandachtspunten die buiten de cirkel van invloed van teams liggen, zullen doorgespeeld worden naar de hogere managementlagen om eventuele benodigde stappen te formuleren.



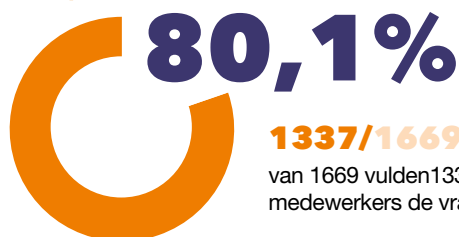


Resultaten medewerkersonderzoek

Samen willen we het beste waarmaken. Wij hechten aan goed werkgeverschap. Door onze studenten, medewerkers en partners een omgeving te bieden waarin ze het beste van zichzelf kunnen geven, leveren we een bijdrage aan de groei en ontwikkeling van mensen en organisaties. Een leven lang. Het is belangrijk om van medewerkers te horen hoe zij het werken bij Deltion beleven. In deze factsheet staan enkele highlights. In vergelijking met het medewerkersonderzoek uit 2017 en de benchmark mbo. We zijn **trots** op de respons en de uitkomsten.

BEDANKT DELTION'ERS! ❤️

Respons



“Samenwerken binnen teams en teamontwikkeling is een troespunt én een vliegwiel voor verbetering”

Het World-class Workplace keurmerk:
Deltion medewerkers waarderen het werkgeverschap hoger dan de Nederlandse benchmark en daarmee mogen wij deze titel dragen.



“Ik mag binnen Deltion op mijn eigen manier een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van studenten”

Thema's



Bevlogenheid



Betrokkenheid



Tevredenheid

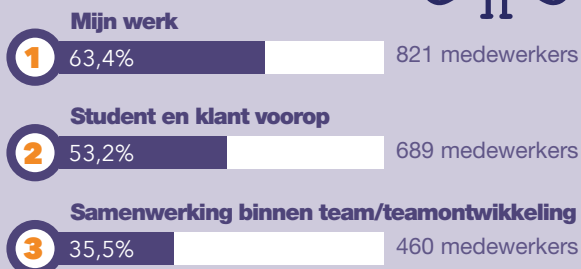


Werkgeverschap

Sociale veiligheid	7,0	-	7,1
Klantgerichtheid	7,7	7,5	7,1
Rolduidelijkheid	7,1	-	6,9
Veranderingsbereidheid	7,2	-	-
Leiderschap	7,3	7,3	6,9
Duurzame inzetbaarheid	7,5	7,5	6,8

● Deltion 2020 ● meting 2017 ● benchmark MBO

Top 3 troespunten



Top 3 verbeterpunten



Effectory

deltion college

Figuur 4.1 Overzicht resultaten medewerkersonderzoek 2020

Vitaliteit en werkdruk

Deltion werkt hard aan het gezond en vitaal houden van de medewerkers. En dat is hard nodig, zo blijkt uit zowel het hier boven genoemde medewerkersonderzoek als het door de or gehouden werkdrukonderzoek. Sinds 2019 is het monitoren en verminderen van werkdruk ook in de cao verankerd. Deze wijziging leidde tot het Deltion Werkdrukplan 2019-2023, dat samen met de or is opgesteld. In het kader van dit plan zijn onder meer levensfase-kaarten ontwikkeld. Doel hiervan is om levensfase specifieke factoren te herkennen en het beschikbare instrumentarium hierop te laten aansluiten.

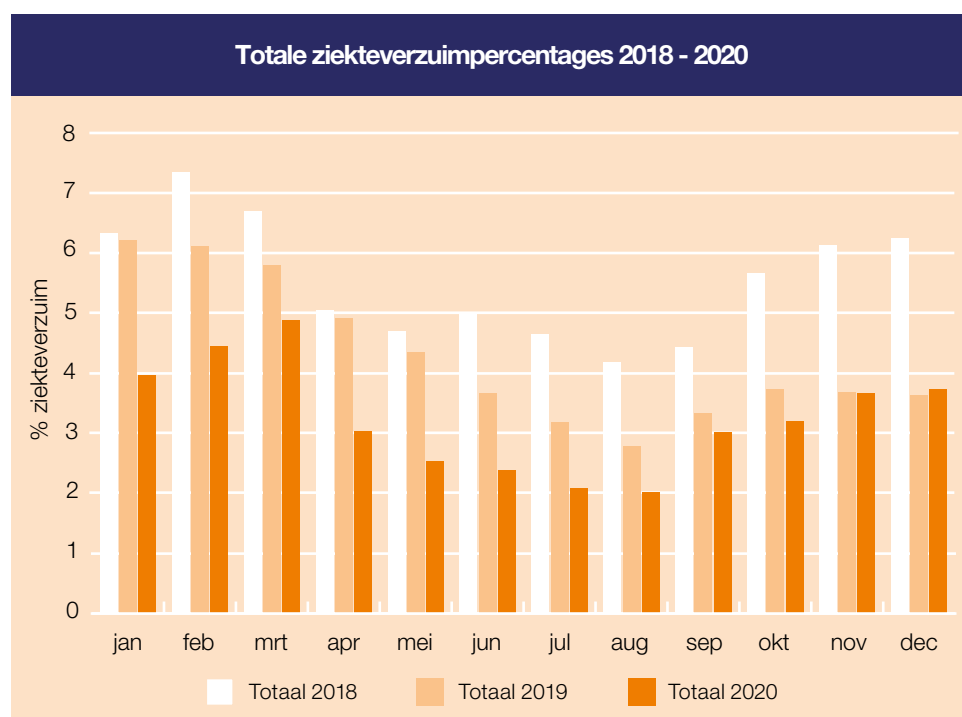
Het vitaal houden van medewerkers kreeg het afgelopen jaar een onverwachte wending door corona en de effecten daarvan op het dagelijkse werk. Vanuit verzuimpreventie en om signalen vroegtijdig op te pikken, zijn leidinggevendeng aangemoedigd om het persoonlijke gesprek aan te gaan met de thuiswerkende medewerkers over de ervaren werkdruk. Er is ook een speciaal belteam ingezet dat een luisterend oor kan bieden aan medewerkers die daar behoefte aan hebben. Ook maatschappelijk werk heeft een belangrijke rol gespeeld, met name bij het monitoren van de mentale veerkracht en het adviseren hierover. In de multidisciplinaire overleggen voor leidinggevendeng stond de dialoog over dit thema centraal. In 2021 zal het thema verder worden geïntroduceerd op zowel organisatie-, team-, als individueel niveau via werkoverleggen, in de gesprekken-cyclus of via de JIJ@Deltion-app.

Verzuim

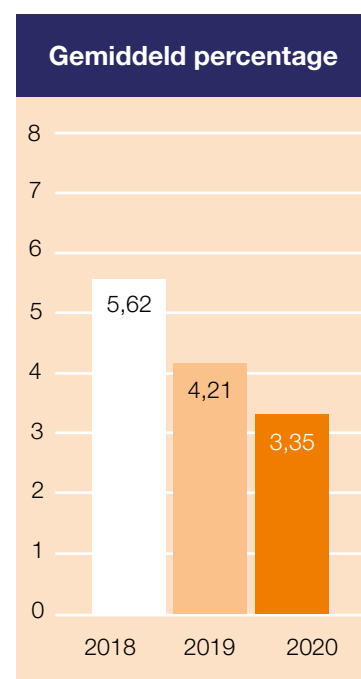
In 2019 kwam Deltion met een verzuim van 4,41% ruim onder het gemiddelde landelijke verzuimcijfer uit. Voor 2020 heeft Deltion het eigen streefcijfer voor verzuim verlaagd van 5% naar 4%. De ingezette aanpak om verzuim verder te reduceren, heeft wederom geleid tot een verlaging van ons verzuim, te weten van 4,41% in 2019 naar 3,5% in 2020. Hiermee komen we ruim onder ons eigen streefcijfer. Een landelijke vergelijking specifiek voor de sector mbo is nog niet mogelijk vanwege het ontbreken van landelijke verzuimcijfers. In de analyse is moeilijk in te schatten wat het effect is geweest van corona, de diverse maatregelen (thuiswerken en afstandsonderwijs) en de lockdown op de verzuimcijfers.

Dieper inzoomend op de diverse typen verzuim zien we in vergelijking met 2019 vooral een daling in de categorie langdurig verzuim (6 weken of meer) en kortdurend verzuim (één week). In de categorie middellang verzuim (twee tot zes weken) is het verzuim ten opzichte van 2019 licht gestegen. Dit heeft echter niet gezorgd voor een grotere doorstroom naar langdurig verzuim.

In 2020 is er extra aandacht geweest om in de samenwerkingsdriehoek leidinggevende, medewerker en bedrijfsarts te sturen op resultaatgerichte re-integratie met daarbij de focus op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. Medewerkers zijn ook het afgelopen jaar over het algemeen succesvol gereïntegreerd in eigen en/of ander werk.



Tabel 4.1 a Ziekteverzuim per maand 2018-2020



Tabel 4.1 b Gemiddeld ziekteverzuim 2018-2020

Actuele managementinformatie en gerichte verzuimanalyses zijn een belangrijk vertrekpunt voor het terugdringen van ziekteverzuim. In 2020 is in dit kader een Deltion brede verzuimanalyse uitgevoerd op grond waarvan verbetervoorstellen zijn gedaan. Daarnaast is aan leidinggevendenden een dashboard beschikbaar gesteld met de mogelijkheid om diepgaandere verzuimanalyses te verrichten als er sprake is van problematisch verzuim.

4.2. Personeelssamenstelling

Evenals in de voorgaande jaren zagen we ook in 2020 een toename van het aantal medewerkers bij Deltion. Deze stijging vloeide deels voort uit de toename van het aantal studenten (en daarmee het aantal benodigde leraren), maar was ook het gevolg van de start van enkele grote projecten en het besluit om de student-medewerker ratio te verlagen. Op 31 december 2020 waren er 1656 medewerkers in dienst van het Deltion College, een toename van 99 medewerkers³ ten opzichte van het aantal medewerkers in 2019. In totaal kwamen in 2020, mede als gevolg van het opvangen van natuurlijk verloop, 155 nieuwe medewerkers in dienst. In de samenstelling van medewerkers is een lichte stijging te zien van het percentage vrouwen. Het aandeel medewerkers in een onderwijsverzorgende functie en het aantal medewerkers met een vast contract is gedaald.

In 2019 is de wens uitgesproken om de doorstroom van het aantal senior leraren te vergroten. Met de or is in 2020 overeenstemming bereikt over een implementatieplan voor versnelde kwalitatieve en kwantitatieve doorstroom. Eind 2020 is een eerste start gemaakt met het invullen van 50 fte aan senior formatie, dit in opmaat naar een groei van 150 fte in 2021. Voor de LD- en LE-functies zijn in 2020 profielen opgesteld, alsmede een procedure voor de doorstroom naar deze functies. Deze functies en de invulling ervan hangen nauw samen met de doorontwikkeling van de onderzoeks- en innovatiecapaciteit binnen Deltion. In de 1e helft van 2021 wordt deze doorontwikkeling door een speciaal aangestelde kwartiermaker nader uitgewerkt. Naar verwachting volgen in de loop van 2021 de eerste voordrachten voor doorstroom naar LD-functies.

³ Met ingang van begin 2020 wordt een nieuwe definitie en teldatum gehanteerd voor het vaststellen van het aantal medewerkers dat in dienst is. Deze definitie geldt per 2020 voor zowel het jaarverslag als het sociaal jaarverslag van Deltion en beoogt om vanaf nu meer eenduidige cijfers te kunnen publiceren. Ook in de vergelijkingscijfers van 2019 is deze definitie reeds gehanteerd waardoor er dit jaar minimale afwijkingen zullen zijn in de geschetste aantallen (alleen 2018 en eerder).

Aantrekken nieuwe medewerkers

De benodigde groei van personeel van de afgelopen jaren legt een grote druk op de organisatie en het rekruteren van medewerkers. Het kostte het afgelopen jaar, wellicht mede door corona, meer tijd om de formatieruimte succesvol in te vullen. Gemiddeld over 2020 is er 54 fte bijgekomen, terwijl er formatieruimte was voor nog eens 54 fte. In voorgaande jaren was de beschikbare formatie aan het eind van het jaar volledig ingevuld, in 2020 liepen we hierop achter. Deltion heeft in de regio een goed imago als werkgever. Dit zorgt er mede voor dat het aantal vacatures, dat gedurende lange tijd open blijft staan of dat duurzaam moeilijk tot zeer moeilijk te vervullen is, beperkt blijft. Dit concentreert zich tot een aantal specifieke functies in de techniek-sectoren en ICT-functies bij de afdeling I&A.

Om het werken in het onderwijs meer op de kaart te zetten, neemt Deltion deel aan de Regionale Aanpak Personeelstekort in het onderwijs. Voor 2021 wordt er in dit kader een congres voorbereid met samenwerkingspartners in de techniek en ict en wordt er samengewerkt met hogeschool Windesheim op het thema *hybride docent*. Vanuit de (aspirant) opleidingsschool Deltion-Windesheim stroomde vanuit schooljaar 2019-2020 90% van de afstudeerders door naar een baan bij Deltion.

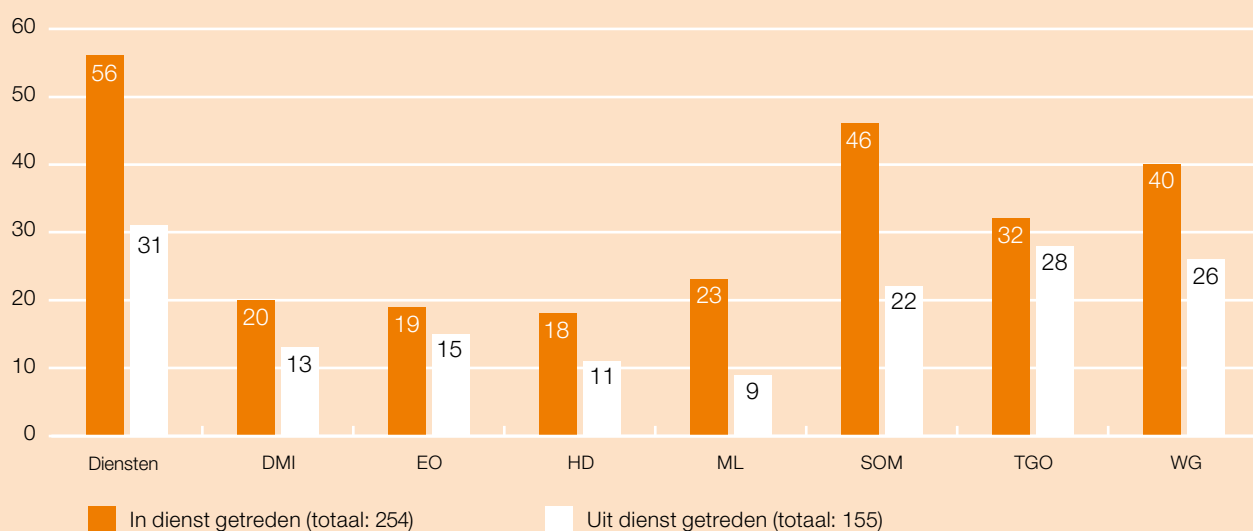
Banenafpraak participatiemedewerkers

Deltion vindt het belangrijk om mensen met een arbeidsbeperking, bijvoorbeeld door een (lichamelijke) beperking of na langdurige werkloosheid, een gelijke kans te bieden.

We proberen in samenwerking met andere partijen hier invulling aan te geven. Een mooi succes is de samenwerking Balanz Facilitair (voormalig Hacron Schoon), waarbij sinds februari 2020 een groep van 12 medewerkers uit de doelgroep werkzaam is voor Deltion. In totaal waren er in 2020 37 medewerkers in dienst van Deltion die vielen onder de doelgroep van de banenafpraak.

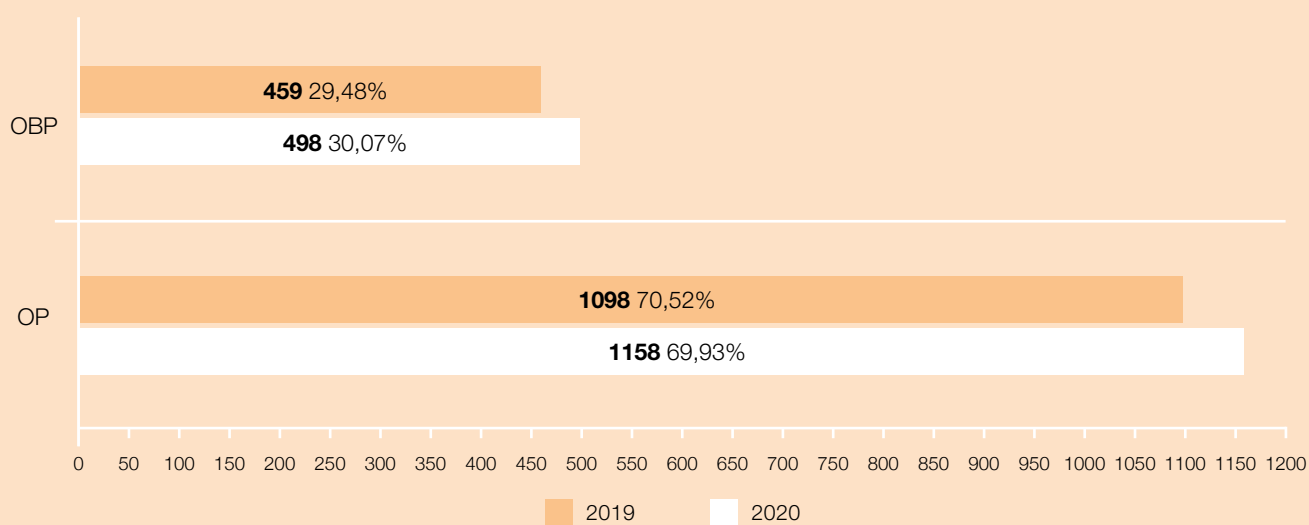


In- en uit dienst



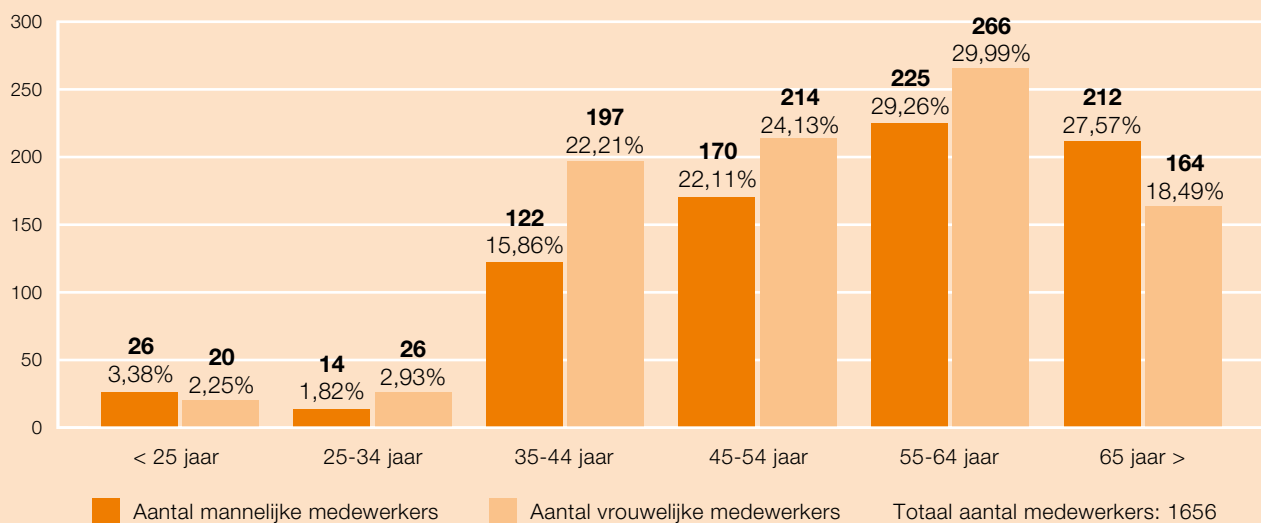
Tabel 4.2 Medewerkers in- en uit dienst getreden in 2020

Verdeling onderwijspersoneel en ondersteunend personeel



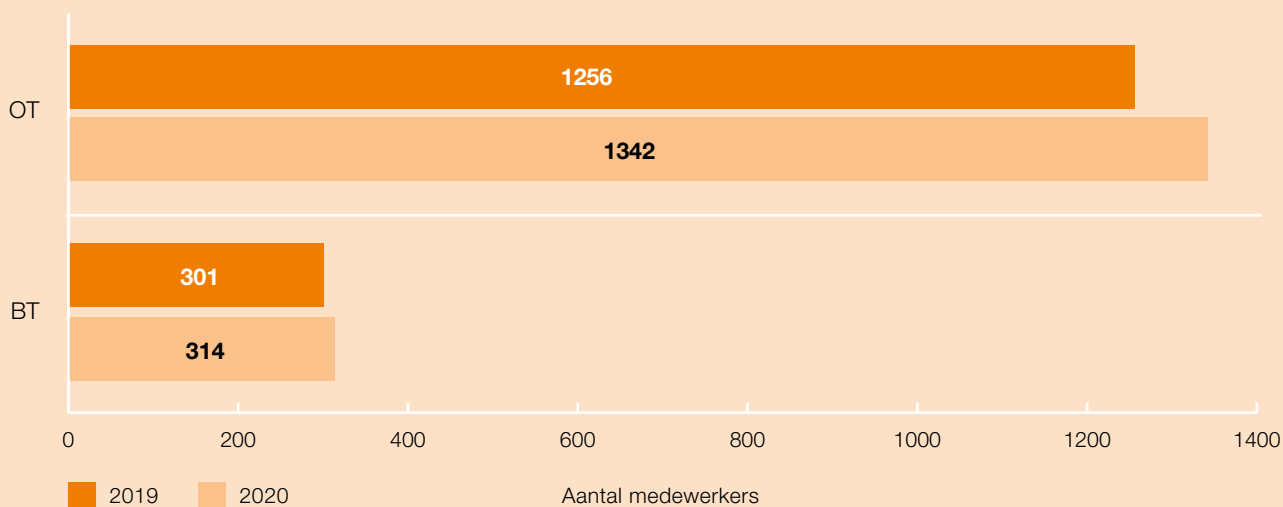
Tabel 4.3 Verdeling OP en OBP op 31 december 2020

Leeftijdsopbouw personeelsbestand



Tabel 4.4 Leeftijdsopbouw medewerkers op 31 december 2020

Verhouding bepaalde tijd en onbepaalde tijd contracten



Tabel 4.5 Verhouding bepaalde en onbepaalde tijd contracten 2019 en 2020

(Bovenwettelijke) werkloosheidsuitkering

De WW-uitkeringen worden door het UWV geregeld. Het UWV maakt de uitkeringen over naar de WW-gerechtigden en controleert (kwantitatief) of deze personen zich aan de sollicitatieplicht houden. WW-plus keert de bovenwettelijke uitkeringen uit. Dat kan een stukje boven op de WW-uitkering zijn, maar ook een (volledige) uitkering die volgt op de WW-uitkering. Zowel de WW- als de bovenwettelijke uitkering wordt gekort met nieuwe inkomsten uit arbeid. Aangezien Deltion eigenrisicodragers is, worden de kosten van de uitkeringen op Deltion verhaald. In de jaarrekening heeft Deltion een voorziening wachtgeld gevormd waaruit deze kosten worden gedekt. Eind december 2020 genoten 8 personen het recht op een WW-uitkering en 11 personen het recht op een bovenwettelijke uitkering. De maandelijkse uitkeringslasten variëren per persoon van € 0 tot € 4.530. De uitkeringen worden gekort met nieuwe inkomsten. Daarom kunnen de kosten per persoon ook maandelijks wijzigen. Personen die langere tijd recht hebben op een uitkering en nog potentie hebben om ander werk te vinden, laten wij begeleiden door een extern bureau. Dit bureau voert dan ook de controle uit op de sollicitatieverplichtingen, zowel kwantitatief als kwalitatief.

4.3. Klachten van medewerkers

Deltion heeft een Interne Klachtencommissie waar medewerkers klachten kunnen indienen over bijvoorbeeld besluiten rond functiewaardering, de gesprekkencyclus en ongewenst gedrag. De commissie bestaat uit leden met juridische expertise, onderwijskundige of sociaal-medische deskundigheid. Het uitgangspunt van de commissie is dat eerst wordt gekeken of klachten onderling kunnen worden opgelost. Dit is mogelijk tot de behandeling in een hoorzitting. Als het niet lukt om onderling tot overeenstemming te komen, stuurt de commissie een rapport naar het College van Bestuur met de bevindingen, een advies en eventuele aanbevelingen. Op grond hiervan neemt het College van Bestuur een besluit. De commissie registreerde in 2020 vier klachten van medewerkers. Eén klacht ging over functiewaardering. De drie andere klachten hadden betrekking op overige gedragingen van de werkgever (of ten behoeve van Deltion met taken belaste personen). Twee klachten werden in onderling overleg opgelost. De commissie heeft een klacht in behandeling genomen en het College van Bestuur geadviseerd de betreffende klacht ongegrond te verklaren. Het College van Bestuur heeft dit advies overgenomen. Een klacht uit 2020 is bij het schrijven van dit verslag nog niet afgehandeld.

4.4. Verslag van de ondernemingsraad

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

Vaste en voorbereidende commissies

Leden van de or kunnen deel uitmaken van commissies. Deze commissies bereiden de behandeling van stukken voor, zoals beleidsnota's en voorgenomen besluiten. Er zijn vier vaste commissies: Personeel, Onderwijs, Financiën en de commissie Communicatie Achterban. Er zijn eveneens twee voorbereidingscommissies voor de onderwerpen reglementen en verkiezingen. In het or jaarverslag, dat te lezen is op het intranet van Deltion, zijn zowel de samenstelling van de or als de taken van de commissies beschreven. De samenstelling van de or in 2020 staat in bijlage 9.3.

De or in 2020

De voltallige ondernemingsraad heeft in 2020 negentien keer vergaderd. Daarbij werden aanvragen en notities van het CvB besproken. Daarnaast vonden zeven bijeenkomsten plaats met het CvB evenals een overlegvergadering met de studentenraad en het CvB over de hoofdlijnen van de begroting. Ook zijn diverse thema's en beleidsonderwerpen besproken in de or, zowel ter informatie, als ter voorbereiding op een besluit, ter advisering en ter instemming. Denk hierbij onder meer aan de toepassing van LD- en LE-functies, doorstroom van LB naar LC, de gesprekkencyclus, de doorontwikkeling van het onderwijs, de onderwijsjaarplanning, maar ook corona gerelateerde onderwerpen zoals de invoering van de mondkapjesplicht en regelingen rond thuiswerken.

In november heeft de or een gezamenlijke bijeenkomst gehad met de RvA, de RvT, de directie, de sr en het CvB. Ook vergaderde de or met de vakbonden, voorafgaand aan de overlegvergadering van vakbonden met het CvB. In december vond een formeel overleg plaats met de RvT.

Vanuit de nieuw opgerichte commissie 'communicatie achterban' is de or gestart met het uitbrengen van de or-nieuwsbrief. Hiermee informeert de or alle medewerkers drie- tot viermaal per jaar over het or-werk.

De or in 2021

Het speerpunt van de or voor 2021 is het levensfasebewust personeelsbeleid. Verder wil de or samen met het CvB de positieve ingeslagen weg van het afgelopen jaar continueren. Bijvoorbeeld door het verder verbeteren van de functiemix en het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van het personeel. Zowel binnen de or als met het CvB is de samenwerking kritisch, constructief en goed. De or ziet het komende jaar dan ook met vertrouwen tegemoet.



5

ONZE BEDRIJFSVOERING

5.1. Digitalisering en ict

De coronacrisis heeft de overstap naar blended onderwijs versneld, net als het werken “online en thuis” in plaats van “fysiek en op kantoor”. Een ingrijpende omslag die zonder noemenswaardige incidenten heeft plaatsgevonden. De eerste periode heeft in het teken gestaan van online lesgeven, thuiswerken en aanvullende ICT-voorzieningen in de lokalen. De tweede helft van het jaar stond vooral in het teken van het doorontwikkelen van onze Office-365 omgeving om afstandsleren en thuiswerken te optimaliseren. Aansluitend bij de hiervoor genoemde versnelling en om gericht te werken aan verbeteringen en nieuwe ontwikkelingen, is eind 2020 besloten om het ICT-portfolio in 2021 meer te focussen op de digitale ondersteuning van onze onderwijsvisie.

We zijn doorgegaan met het ontwikkelen van onze IT-organisatie. Projecten worden structureler en vroegtijdig begeleid door informatiemanagers, die met een brede blik naar ICT-veranderingen kijken. Er is echter nog meer te verbeteren. Daarom is Deltion

gestart met de ontwikkeling van een visie voor de IT-organisatie 2025, wat zijn gevolg vindt in het komende jaar. Een van de aspecten waarin Deltion wil blijven uitblinken is de aandacht voor privacy en beveiliging. Dit blijft een continu proces dat door het thuiswerken en -onderwijs ook een extra dimensie heeft gekregen.

Samen met zeven andere mbo-instellingen in Nederland voeren wij in 2021 een nieuw studenten informatiesysteem in. Dit heeft een grote impact voor de gehele organisatie, omdat medewerkers vanuit zowel onderwijs als diensten daarmee gaan (samen)werken. In 2020 hebben we inzichtelijk gemaakt welke processen middels dit systeem ondersteund gaan worden en in welke volgorde we de functionaliteiten ten behoeve van de studentenadministratie, registratie van aan- en afwezigheid, begeleiding en studieresultaten in gebruik zouden willen nemen. Ook hebben we voorbereidende stappen gezet in de inrichting van de studentenadministratie. Zo is in het inschrijvingsproces de toets op de wettelijke toelating geautomatiseerd. En in het begeleidingsproces zijn projecten voor e-coachen en matchen van studenten en coaches gestart. De pilot met een studentenapp is omgezet naar Deltionbreed gebruik en het digitaal ondertekenen van de praktijkovereenkomst wordt breder in gebruik genomen.



Ook achter de schermen is veel gedaan om de IT-systemen op orde te houden, waaronder de implementatie van de cloud-strategie, vervangen van de firewalls en loadbalancers en het inrichten van de VPN-only voor alle laptops van Deltion. Er is bovendien een start gemaakt met het inrichten van een datawarehouse, waarin gegevens uit verschillende applicaties samenkomen.

5.2. Huisvesting

Studenten, medewerkers en bezoekers hebben veel waardering voor onze campus. We delen gezamenlijke faciliteiten en tegelijkertijd hebben de colleges en diensten elk hun eigen uitstraling. De groei van het aantal studenten en medewerkers heeft de afgelopen jaren grote gevolgen gehad voor onze huisvesting. Middels huur en flexibele inzet van onze gebouwen is de groei zo goed als mogelijk opgevangen. Op grond van demografische ontwikkelingen is de verwachting dat het aantal studenten stabiliseert en op den duur zelfs zal afnemen. De focus voor de komende jaren richt zich daarom ook met name op het flexibel en efficiënt gebruik van onze bestaande huisvesting. Naast de groei van Deltion vragen ook externe ontwikkelingen en onze Deltion koers veel op het gebied van huisvesting. Andere vormen van onderwijs, een herijkte onderwijsvisie en een leven lang ontwikkelen veranderen de vraag naar huisvesting. Maar ook ontwikkelingen rond de huisvesting zelf zijn van invloed, zoals smart buildings, maatschappelijk vastgoed en duurzaamheid. Daarom vertalen wij deze ontwikkelingen naar een Deltion visie op huisvesting, met als hoofddoelstellingen: Deltion is efficiënt, Deltion is aantrekkelijk en Deltion is duurzaam.

In 2020 is verder gewerkt aan de thema's "aantrekkelijk" en "duurzaam". Op de boulevards zijn elementen toegevoegd die de functionaliteit en uitstraling versterken. Corona heeft ons allen genoodzaakt om de focus te leggen op het inrichten van de gebouwen conform de RIVM-richtlijnen. Desondanks zijn er in 2020 toch vele verbouwingen, aanpassingen en verhuizingen geweest op de campus. Het toenemend aantal medewerkers, veranderende vraag vanuit het onderwijs en de veranderende functie van de campus als geheel vraagt onder andere om meer, andere en flexibele werkplekken binnen de gebouwen.

Op het gebied van duurzaamheid zetten we mooie stappen, zowel in techniek (bijvoorbeeld geothermie) als in awareness van gebruikers (bijvoorbeeld gescheiden afvalinzameling). Ook binnen het onderhoud is het element "duurzaamheid" toegevoegd om op natuurlijke (vervangings-)momenten meer duurzaamheid toe te voegen aan het gebouw en de installaties.

Dagelijks vinden er grote en kleine werkzaamheden plaats in en om de gebouwen van Deltion. Om het onderhoudsniveau op peil te houden wordt gewerkt vanuit een meerjarenplanning zodat de staat van onderhoud, planning, uitvoering en kosten inzichtelijk is.

5.3. Organisatie van het onderwijs

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

In 2020 is de samenwerking tussen de colleges versterkt waar het gaat om het gezamenlijk roosteren en gebruiken van de campus. Dit heeft onder andere geresulteerd in het maken van centrale basisafspraken en vastleggen van uitgangspunten. Om de ingeslagen weg te continueren en te borgen is in 2020 een teamleider "Plannen & Roosteren" aangesteld.

Door corona is de nadruk bij onderwijslogistiek komen te liggen op afstandsonderwijs, beperkt fysiek onderwijs en het inrichten van de ruimten conform de RIVM-richtlijnen. Ook hier is gewerkt vanuit centrale kaders.

5.4. Financiën en control

De coronamaatregelen hebben duidelijk effect gehad op onze (onderwijs)processen. Ook in de financiële resultaten is dit zichtbaar. Op het gebied van ICT zijn extra uitgaven gedaan om het afstandsonderwijs optimaal te kunnen faciliteren. Ook de huisvestingskosten zijn gestegen als gevolg van aanpassingen in de gebouwen om 'coronaproof' onderwijs te kunnen geven. Aan de andere kant zijn activiteiten niet doorgegaan, is vacature-ruimte tijdelijk niet ingevuld en heeft de kwaliteitsagenda vertraging opgelopen. Dit alles heeft voor verschuivingen in het financieel resultaat gezorgd.

Financiële resultaten 2020

Deltion heeft ook in 2020 bewust de aanwezige bestemmings-reserves ingezet en komt hiermee uit op een negatief resultaat van € 3,9 miljoen. In afstemming met directie en ondernemingsraad zijn maatregelen genomen waarmee extra fte's in het onderwijs konden worden ingezet. Ook is in 2020 extra geld beschikbaar gesteld voor het ontwikkelen en aanbieden van Deltionbrede keuzedelen, mede op initiatief van de Studentenraad. Daardoor werd in de begroting al rekening gehouden met een verlies van € 4,0 miljoen.

Hoewel het uiteindelijke resultaat nagenoeg overeenkomt met het begrote resultaat, zijn er op onderdelen inhoudelijke verschillen tussen die twee. Ten opzichte van 2019 is het gemiddeld aantal ingezette fte's toegenomen met 5,5%, de totale personeelslasten met 6,8%. De begroting gaf echter ruimte voor een hogere stijging. Hierin zien we terug dat door de uitbraak van corona de werving minder effectief kon plaatsvinden en ook sommige vacatures zich moeilijk lieten vervullen.

De effecten van corona zijn ook in de overige lasten duidelijk merkbaar. Bij de posten reiskosten, excursies, materialen onderwijs, licenties en projecten is minder uitgegeven dan begroot. In samenhang hiermee zijn er op onderdelen ook lagere baten, zoals bij eigen bijdragen voor studentreizen naar het buitenland, opbrengsten voor interne leerbedrijven en projectopbrengsten.

In 2020 heeft Deltion de liquide middelen en de leningen ondergebracht bij de schatkist. Daardoor heeft Deltion in 2020 slechts beperkt last gehad van de negatieve rente. Bovendien heeft Deltion gunstige voorwaarden op de financiering bij het Ministerie van Financiën. Vanwege de afwikkeling van de oude leningen is het resultaat van 2020 incidenteel beïnvloed met € 7,6 miljoen extra rentelasten ten opzichte van de begroting. Zie hiervoor ook de toelichting hierna in de paragraaf Treasurymanagement.



Resultaat Deltion				
(bedragen x € 1.000.000)	Werkelijk	Begroot	Verschil	2019
Baten				
Rijksbijdragen	136,7	134,0	2,7	125,5
Andere baten	10,3	11,9	-/- 1,6	13,3
Totale baten	147,0	145,9	1,1	138,8
Lasten				
Personele lasten	106,4	108,4	-/- 2,0	99,7
Afschrijvingen	9,7	10,2	-/- 0,5	11,0
Huisvestingslasten	8,5	7,8	0,7	7,3
Rentelasten	9,6	2,0	7,6	1,9
Overige lasten	16,7	21,5	-/- 4,8	18,7
Totale lasten	150,9	149,9	1,0	138,6
Saldo Exploitatie	-/- 3,9	-/- 4,0	0,1	0,2

Tabel 5.1 Begroot versus werkelijk resultaat 2020

De rijksbijdragen zijn in 2020 gestegen ten opzichte van de begroting. Voor een groot deel is deze stijging het gevolg van de loon- en prijsbijstelling. Ten opzichte van 2019 zijn de rijksbijdragen met € 11,2 miljoen gestegen. Naast de loon- en prijsbijstelling is dit het gevolg van een hoger aantal studenten. Met een toename als gevolg van een hoger aantal studenten (t-2) was in de begroting rekening gehouden.

Een groot deel van de kwaliteitsgelden is in 2020 ingezet voor extra personele ruimte binnen colleges en diensten om te werken aan de gestelde doelen. Zoals eerder aangegeven is in 2020 minder personele ruimte ingezet dan begroot, waarin de impact van de coronamaatregelen een belangrijke rol speelt. Dit heeft ook zijn weerslag in na- en bijscholing van personeel. Daarom is € 2,0 miljoen van de kwaliteitsgelden doorgeschoven en kan in 2021 en 2022 alsnog ingezet worden ter realisering van de kwaliteitsagenda.

Financiële situatie op balansdatum

Deltion heeft een goede en gezonde vermogenspositie. Daarmee waarborgen we de financiële continuïteit van de organisatie en het onderwijs. Ook met de nieuwe lening bij de schatkist is een lange termijn, stabiele financiering gewaarborgd. Deltion wil geen 'rijke' school zijn en wil blijvend investeren in de ontwikkeling en kwaliteit van het onderwijs. Dat doen we ook door daarover jaarlijks afspraken met de ondernemingsraad, studentenraad en het directieteam te maken.

De belangrijkste financiële ratio's zijn in tabel 5.2 opgenomen.

Ratio	2018	2019	2020
Solvabiliteit	52,6%	52,7%	52,1%
Solvabiliteit 2	59,0%	59,3%	59,0%
Liquiditeit	1,99	1,93	1,96
Rentabiliteit	5,62%	0,16%	-/- 2,64

Tabel 5.2 Financiële ratio's 2018-2020

Vanwege het negatieve resultaat is de rentabiliteit ook negatief. Hier was op begrotingsbasis al rekening mee gehouden en hiervoor is dekking in de bestemmingsreserves. Ook de komende jaren wordt een negatieve rentabiliteit verwacht, aangezien Deltion meerdere jaren inzet vanuit de bestemmingsreserves wil realiseren. De solvabiliteit en liquiditeit zijn vrijwel gelijk gebleven.

In 2020 heeft de inspectie een nieuwe berekening geïntroduceerd voor het signaleren van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen. Voor Deltion komt deze berekening uit op een normatief eigen vermogen van € 145,2 miljoen. Het werkelijke eigen vermogen bedraagt € 101,4 miljoen, waarvan € 0,9 miljoen privaat eigen vermogen. De ratio komt daarmee uit op 0,69. Een ratio onder de 1,0 betekent dat er op voorhand geen indicatie voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen is.

Treasurymanagement

Het treasurybeleid van Deltion staat beschreven in het treasury-statuut. Hierin staan de formele richtlijnen waarbinnen de treasury-activiteiten van Deltion moeten plaatsvinden. Ook de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken functionarissen staan hierin beschreven. Op 17 december 2020 heeft de Raad van Toezicht een geactualiseerde versie van het treasurystatuut vastgesteld. Het beleid en statuut voldoen aan de eisen vanuit de regeling 'Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'.

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

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

Passend binnen deze doelstellingen neemt Deltion vanaf 2020 deel aan schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën. In dit kader zijn alle publieke middelen van Deltion overgeheveld naar de rekening-courant faciliteit van het Ministerie van Financiën. Daarnaast heeft ook een volledige herfinanciering plaatsgevonden van de leningen met een totale omvang van € 55,4 miljoen. Deze zijn onder garantstelling van het Ministerie van OCW ondergebracht in de leenfaciliteit van het Ministerie van Financiën.

Liquiditeitenbeheer en beleggen

Het betalingsverkeer van Deltion vindt plaats via de Rabobank. Dagelijks wordt het saldo op de betaalrekening bij de Rabobank afgeroomd, door middel van een koppeling van deze rekening aan de rekening-courant bij het Ministerie van Financiën. Deze faciliteit van het Schatkistbankieren heeft als voordeel dat er geen grote bedragen bij private partijen zijn ondergebracht. Daarmee is het zogenaamde 'tegenpartijrisico' beperkt.

Naast een verlaging van de risico's heeft het Schatkistbankieren in de huidige tijd nog een voordeel. Private banken brengen sinds 2020 rente in rekening over het spaarsaldo. De rekening-courant faciliteit van het Ministerie van Financiën kent daarentegen een ondergrens van 0%. Daarmee bespaart Deltion op basis van de huidige (rente)standen circa € 0,3 miljoen per jaar.

Deltion heeft ultimo 2020 geen beleggingen.

Beheer financieringen

Het afgelopen jaar stond in het teken van de herfinanciering van de leningen. Eind 2019/begin 2020 is hiervoor door onze externe treasuryadviseur een onderzoek gedaan naar de mogelijkheden. Hieruit kwam herfinanciering onder de leenfaciliteit van het Ministerie van Financiën als beste optie naar voren. Vanwege de financiële impact van deze herfinanciering is de Treasurycommissie meerdere malen bijeengekomen, zijn de auditcommissie en de ondernemingsraad zorgvuldig op de hoogte gehouden en heeft er besluitvorming plaatsgevonden door de voltallige Raad van Toezicht.

Om de bestaande leningenportefeuille te herfinancieren bij de schatkist, dienden de huidige rentecondities bij de ING en BNG afgekocht te worden. De afkoopsom voor de afwikkeling van de verplichtingen bij deze banken bedroeg in totaal € 8,3 miljoen. Deltion heeft deze eenmalige afkoopkosten kunnen financieren vanuit de liquide middelen en de kosten zijn in een keer ten laste van het resultaat in 2020 gebracht. Ook de solvabiliteit is voldoende om deze eenmalige last te dragen.

De afkoop van de oude leningen wordt terugverdiend in de rentecondities van de nieuwe financiering. Deze kent een zeer laag rentepercentage van 0,27% met een vaste (rente)looptijd van 30 jaar. Juist dit levert aanzienlijke mogelijkheden op in de toekomstige exploitatie van Deltion, met instandhouding van een solide financiële huishouding. Bovendien worden belangrijke renterisico's hiermee weggenomen.

Belangrijke voordelen van de herfinanciering zijn daarom:

- Zekerheid over lage rentelasten op lange termijn (30 jaar rentevast);
- Door lagere rente ontstaat (structurele) begrotingsruimte in de exploitatie;
- Geen onzekerheid over risico-opslagen (rente-opslagrisico) op rente bij private banken;
- Geen onzekerheid over nieuwe rente (renterisico) bij afloop rentevaste periode in 2023;
- Betrouwbare tegenpartij (tegenpartijrisico);
- Schatkistbankieren geeft toegang tot een kredietfaciliteit (liquiditeitsrisico).

De nieuwe financiering biedt ruimte en zekerheid voor de toekomst. Daarmee past dit volledig binnen de doelstellingen van het treasury-beleid van Deltion. De (financiële) continuïteit van Deltion wordt hiermee gewaarborgd en Deltion heeft een duurzame toegang tot financieringsmogelijkheden binnen het Schatkistbankieren (waar- onder een eventuele kredietfaciliteit). De financiële risico's zijn als gevolg van deze transactie geminimaliseerd, beheerskosten van de leningen zijn verminderd en het renteresultaat geoptimaliseerd.

De nieuwe financiering is aangegaan voor € 55,4 miljoen, wat overeenkomt met het resterende saldo van de afgeloste leningen. De financiering kent een looptijd van 30 jaar, waarbij jaarlijks lineair wordt afgelost. De rente staat voor 30 jaar vast op 0,27%. Voor de financiering is garantstelling ontvangen van het ministerie van OCW. Daarvoor is recht van 1e hypotheek afgegeven over de centrale campus (exclusief gebouw grijs).

Investerings

In de begroting wordt het investeringsbudget voor het betreffende jaar vastgesteld. In 2020 bedroeg het investeringsbudget € 6,4 miljoen. Dit budget wordt door een speciale investeringscommissie concreet ingevuld. Daarnaast is als additioneel budget € 0,75 miljoen beschikbaar gesteld voor ICT-middelen. Doel hiervan is een inhaalslag te maken, om voor elk lokaal en voor elke medewerker een passende (standaard)uitrusting ter beschikking te kunnen stellen. Ook is voor het realiseren van vergaderruimtes € 0,35 miljoen toegevoegd. Voor overige aanpassingen binnen de gebouwen is eenmalig voor 2020 € 1 miljoen beschikbaar gesteld. Dit om problemen op te lossen die veroorzaakt worden door intensivering van het gebruik van de Campus (aanmerkelijke stijging van studenten en daarmee bezetting van de ruimtes).

Ook op het realiseren van de investeringsbegroting en de uitvoering van plannen heeft corona de nodige impact gehad. In plaats van investeringen in het kader van het intensieve gebruik van de campus, zijn er bijvoorbeeld juist kosten gemaakt om de campus coronaproof in te richten.

Doelmatigheid

De kosten die Deltion maakt, zijn gericht op het geven van hoogwaardig onderwijs, zoals geformuleerd in de Deltion Koers (zie hoofdstuk 2). Door middel van onze richtlijnen, processen en systemen wil Deltion een doelmatige inzet van middelen waarborgen. De strategische koers, kwaliteitsagenda, onderwijsvisie en meerjarenbegroting geven hiervoor de kaders. Verantwoording hierover vindt zowel plaats op het niveau van college- en dienstdirecteuren, CvB als in de RvT. Daarbij wil Deltion ook een solide financiële positie behouden, met een doelmatige financieringsstructuur en geen onnodige buffers.

Zoals eerder toegelicht, heeft de inspectie een nieuwe vermogensnorm vastgesteld voor het signaleren van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen. Het onnodig aanhouden van een te hoge reservepositie wordt ook als ondoelmatig gezien. Bij Deltion komt de nieuwe norm uit op een ratio van 0,69. Als deze ratio onder de 1 uitkomt, geeft deze indicator geen blijk van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen.

Ondanks het feit dat we onder deze norm zitten, heeft Deltion de afgelopen jaren een bestemmingsreserve onderwijsontwikkeling gevormd, waarin de positieve exploitatieresultaten van de afgelopen jaren zijn bestemd. Deltion wil deze middelen op een verantwoorde wijze, in meerjarenperspectief, inzetten voor extra investeringen in het onderwijs. Deze inzet is onder andere gericht op extra persoonlijke formatie voor direct onderwijsgevend personeel. De bestemmingsreserve wordt gebruikt om op een verantwoorde wijze een negatieve begroting te kunnen presenteren.

Subsidies

In 2020 hebben we enkele incidentele subsidies ontvangen. Indien gewenst of vereist is hier een toelichting opgenomen op de voortgang van het subsidieproject.

Subsidie Inhaalprogramma MBO/ vavo 2020-2021

Medio 2020 is extra subsidie beschikbaar gekomen voor het wegwerken van studievertraging veroorzaakt door de maatregelen in het kader van corona. Deltion heeft hiervoor een aanvraag ingediend en toegekend gekregen. Voor mbo en vavo samen is een subsidiebedrag van in totaal circa € 1,3 miljoen toegekend. Voor het inzetten van deze subsidie heeft Deltion een inventarisatie gemaakt van opgelopen of dreigende achterstanden binnen de opleidingen, waar nodig op studentniveau. De oorzaak van het oplopen van achterstanden is divers en sterk afhankelijk van onder meer (de samenstelling van de) doelgroep, de sector en de aard van het onderwijs. Deltion biedt in 2020 en 2021 zowel individuele als groepsgewijze programma's aan zodat kwetsbare studenten achterstanden kunnen wegwerken of voorkomen. Daarnaast wordt extra begeleiding aangeboden, buiten het reguliere programma om, om juist te voorkomen dat er achterstanden gaan ontstaan. Hiermee worden studenten, ouders en medewerkers ondersteund in de wijze waarop het onderwijs toch op een veilige en kwalitatief goede wijze doorgang kan vinden.

In totaal heeft Deltion voor 1.417 mbo- en vavo-studenten subsidie aangevraagd. In 2020 zijn circa 400-450 studenten gestart met een programma in het kader van deze subsidieregeling.

Subsidie doorstroomprogramma mbo-hbo

In 2017 en 2018 heeft Deltion voor een tweetal projecten subsidie toegekend gekregen in het kader van doorstroom mbo-hbo.

Het eerste project is inmiddels volledig afgerond. Hiervoor zijn diverse 'dreamprojecten' opgezet. Hierbij werkten studenten uit het mbo en hbo, van verschillende studierichtingen, samen in projecten. Ook is er door 5 Zwolse mbo- en hbo-instellingen het Education Festival georganiseerd. Hier hebben 250 studenten aan meegedaan, doel van deelname aan het festival was beter voorbereid te beginnen aan het hbo.

Het tweede project is in 2018 gestart en loopt nog door tot eind schooljaar 2020/2021. Dit project had ten doel om leraren te coachen en ontwikkelen in het geven van een goede ondersteuning bij doorstroom van studenten naar het hbo. Daarnaast worden ook mbo en hbo-studenten gecoacht en gemonitord op een goede overgang van mbo naar hbo. De eerste ronde van dit project is in schooljaar 2019-2020 afgerond. De tweede ronde loopt nog tot einde schooljaar 2020-2021.

Tijdelijke regeling Voorziening leermiddelen minimezinnen

Binnen Deltion is er een voorziening beschikbaar, het Studentenfonds, voor studenten die de kosten voor een opleiding niet zelf kunnen dragen. Een aanvraag voor tegemoetkoming uit het Studentenfonds wordt getoetst aan vastgestelde normen voor inkomen en vermogen. Als een aanvraag wordt goedgekeurd, kan de student de leermiddelen op kosten van Deltion aanschaffen en, indien benodigd voor de opleiding, een laptop in bruikleen krijgen. In het schooljaar 2019/2020 hebben 281 studenten hiervan gebruik gemaakt. In het schooljaar 2020/2021 zijn tot en met december 308 aanvragen goedgekeurd.

5.5. Notitie Helderheid

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

Uitbesteding van bekostigd onderwijs

Bij Deltion is geen sprake van uitbesteding. Wel worden op incidentele basis personen ingehuurd voor de uitvoering van het onderwijs. Deze personen verrichten via detachering, als uitzendkracht of middels andere vorm van inhuur, werkzaamheden voor Deltion. Deltion blijft hierbij verantwoordelijk voor het onderwijs.

Investeren van publieke middelen in privaat onderwijs

Deltion wendt de publieke middelen alleen aan voor investeringen die bijdragen aan het realiseren van het onderwijs. Dit betekent dat de activiteiten een onderwijskundige meerwaarde moeten hebben voor onze studenten. De private activiteiten (waaronder contract-onderwijs en educatie) van Deltion College vinden plaats in Deltion Business. Deze stichting heeft hiertoe een afgescheiden eigen vermogen. Hiermee borgt Deltion de scheiding tussen publiek en privaat vermogen.

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

- Topcentrum E-commerce: dit topcentrum richt zich op het realiseren van de regionale ambitie op het gebied van e-commerce en wil daarvoor een bestendige structuur bouwen. Er wordt gewerkt aan de ontwikkeling van mbo-modules, lesmethodes en studentenprojecten; leraren worden opgeleid in samenwerking met het bedrijfsleven. Deltion is penvoerder van het project.
- Industriële Robotica: Deltion participeert in dit project, waarvan ROC Landstede penvoerder is. Het is een samenwerkingsverband van bedrijven en onderwijsinstellingen met als doel de regio te laten uitgroeien tot de kennislocatie in Nederland op het gebied van industriële robotica, waar opleiden, kennis en innovatie samenkomen.
- Kind en Educatie – Interprofessioneel leren en werken: ook in dit project participeert Deltion College en is Landstede penvoerder. Het is een samenwerkingsverband tussen Zwolse mbo- en hbo-instellingen en veertien werkgevers in de sectoren primair onderwijs, kinderopvang, jeugdzorg en welzijn. Het project beoogt de beroepsopleidingen voor kind gerelateerde beroepen beter aan te laten sluiten bij de ontwikkelingen in het werkveld (interprofessioneel werken, tekorten en hogere eisen).

Het verlenen van vrijstellingen

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

Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf

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

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

In de periode 1 oktober tot en met 31 december 2020 hebben 485 studenten (2019: 524 studenten) de instelling verlaten, waarvan 118 gekwalificeerd (zie tabel 5.3). Deltion heeft in 2020 geen geïntegreerd traject educatie - beroepsonderwijs verzorgd.

Omschrijving reden uitschrijving	Aantal studenten
Diploma of certificaten behaald	118
Persoonsgebonden factoren (niet beïnvloedbaar instelling)	77
Arbeidsmarkt- en (externe) omgevingsfactoren	86
Studie- en beroepskeuze gebonden factoren	103
Persoonsgebonden factoren (beïnvloedbaar instelling)	56
Instellingsgebonden factoren	31
Overig	14
Totaal aantal uitschrijvingen	485

Tabel 5.3 Uitschrijvingen 1 oktober tot en met 31 december 2020

Alle studenten bij Deltion worden geregistreerd in de centrale onderwijsadministratie. In het proces voor in- en uitschrijving van deelnemers is inschrijving bij meer dan een opleiding voorzien. In dit geval komt slechts een opleiding voor bekostiging in aanmerking.

De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

Studenten staan op 1 oktober ingeschreven bij de opleiding die op dat moment daadwerkelijk wordt gevolgd. In het schooljaar 2020/2021 zijn in de periode van 1 oktober 2020 tot en met 31 december 2020 in totaal 95 studenten (2019/2020: 103 studenten) van opleiding veranderd.

Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven

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

In 2020 zijn voor 41 bedrijven en organisaties, veelal uit de sectoren Zorg & Welzijn en Techniek & Gebouwde Omgeving, maatwerktrajecten georganiseerd met in totaal 560 studenten (zie tabel 5.4).

Maatwerktrajecten in 2020					
Opleiding	Naam bedrijf/ organisatie	Plaats	Aantal organisaties	Aantal deelnemers	Additionele bijdrage ja/nee
Medewerker steriele medische hulpmiddelen	Diverse	Diverse	21	37	ja
Diverse (Elektro) technische opleidingen	Alfen Nederland B.V./ Alliander N.V.	Diverse	2	176	ja
Assistent schilder/bouwen en wonen en schilder	SSC DJI	Lelystad	1	14	ja
Diverse (energie) technische opleidingen G/W/W	Educenter Bouw & Infra B.V., Van Voskuilen Woudenberg, Visser & Smit Hanab	Diverse	3	47	ja
Chauffeur goederenvervoer en logistiek	Tielbeke Transport B.V.	Lemelerveld	1	18	ja
Verzorgende/mw maatschappelijke zorg	IJsselheem	Kampen	1	44	nee
Diverse (energie) technische opleidingen G/W/W	Enexis, Opleidingscentrum Gelderpoort, Vitens	Diverse	4	172	nee
Middenkader engineering/bedrijfsautotechnicus/logistiek	Scania (diverse onderdelen)	Diverse	1	35	nee
Diverse bbl opleidingen	Diverse	Diverse	7	17	nee
Totaal			41	560	

Tabel 5.4 Overzicht van bedrijven of organisaties waarvoor in 2020 maatwerktrajecten zijn georganiseerd

Buitenlandse deelnemers en onderwijs in het buitenland

Internationalisering is een belangrijk thema in de strategische koers en in de kwaliteitsagenda van Deltion. Zo ondersteunt Deltion actief buitenlandse stages en onderwijsmobiliteit. Dit heeft echter nooit tot gevolg dat het onderwijs niet hoofdzakelijk in Nederland wordt

gegeven. Buitenlandse studenten die (een deel van) het onderwijs bij Deltion volgen, worden alleen als bekostigde studenten ingeschreven als ze aan alle inschrijfvoorwaarden voldoen. Hieronder valt ook de voorwaarde dat het onderwijs hoofdzakelijk in Nederland gegeven wordt.

5.6. Continuïteitsparagraaf

Het begrotingsjaar 2021 is gestart met een lockdown. Voor heel 2021 zullen de gevolgen van corona nog zichtbaar zijn. Wellicht niet altijd financieel, maar wel in de manier van lesgeven, examineren en stagelopen. Inmiddels is ook bekend dat in 2021 een Nationaal Programma Onderwijs wordt gestart. Daarin is voor alle mbo-instellingen gezamenlijk, voor de komende 2 jaar, € 400 miljoen beschikbaar. Dit wordt via een aantal regelingen, die nog in bewerking zijn, beschikbaar gesteld. Vanzelfsprekend heeft Deltion hier in de meerjarencijfers nog geen rekening mee kunnen houden. De eerste inschatting laat zien dat Deltion in 2021 circa € 8 miljoen extra rijksbijdrage zal ontvangen.

Mede door deze gelden kan Deltion ook in 2021 volop blijven inzetten op de strategische koers, de kwaliteitsagenda en de onderwijsvisie. Ook wil Deltion blijven bijdragen aan de Sustainable Development Goals. Hiertoe ontstaan steeds meer initiatieven en projecten. De komende tijd wordt geïnventariseerd waar Deltion al bijdraagt aan de SDG's en waar nog mogelijkheden liggen. In de begroting 2021 en meerjarenplanning (tot en met 2024) zijn wederom extra middelen ingezet om de bovenstaande ontwikkelingen te kunnen ondersteunen. Dit resulteert onder andere in 60 fte extra personele ruimte. Daardoor is er weliswaar sprake van een tekortbegroting voor 2021 tot en met 2024, maar de bestemmingsreserves bieden voldoende dekking om dit financieel verantwoord op te vangen.

De begroting 2021 met daarin het financieel meerjarenperspectief 2021-2024 is op 17 december 2020 door de Raad van Toezicht vastgesteld. Over de hoofdlijnen voor deze begroting werd al eerder overeenstemming bereikt met de or, sr en het CvB. Deze hoofdlijnen worden weergegeven in de Kaderbrief 2021, die op 29 juni 2020 door het CvB is vastgesteld.

In dit jaarverslag is op diverse plekken ingegaan op de ontwikkelingen en voortgang van de strategische plannen. Dit geldt zowel voor de onderwijsplannen in relatie tot de kwaliteitsagenda 2019-2022 (hoofdstuk 2) als voor de strategische planning in het kader van personeel (hoofdstuk 4) en huisvesting en ict (hoofdstuk 5). Al deze ontwikkelingen vinden hun weerslag in de meerjarenbegroting van Deltion.

In de RvT wordt periodiek gerapporteerd over de voortgang op de strategische onderwerpen en de belangrijke ontwikkelingen. Ook de financiële voortgang wordt periodiek in de RvT en de Auditcommissie doorgenomen. Voor een uitgebreide toelichting op de werkzaamheden van de RvT verwijzen wij naar het verslag van de Raad van Toezicht.

Meerjarenbegroting

De afgelopen jaren is Deltion sterk in studentenaantallen gestegen. Dit vindt zijn weerslag in de rijksbijdragen voor de komende jaren als gevolg van de t-2 financiering. Dit uitgangspunt is leidend geweest in het financieel meerjarenperspectief, zoals opgenomen in de begroting 2021. Liquiditeit, rentabiliteit en investeringsbehoefte zijn van deze begroting afgeleid. Dit geldt tevens voor de onderstaande meerjarenprognoses van balans en winst- en verliesrekening. Herijking van de meerjarenprognose zal plaatsvinden in het voorjaar van 2021 en wordt verwerkt in de kaderbrief voor de begroting 2022. Hierin zullen de nieuwe ontwikkelingen inzake lumpsum bekostiging en aanvullende bekostiging (kwaliteitsafspraken) zoveel mogelijk worden meegenomen.

De komende jaren zal verder geput worden uit de bestemmingsreserve voor onderwijsontwikkeling en Deltion 'Overmorgen'. Dit vertaalt zich in een hogere inzet van personeel in het onderwijs. Als Deltion deze forse uitbreiding van de organisatie realiseert, groeien we hiermee tot ca. 1.487 fte. Vanuit de middelen die beschikbaar komen uit het Nationaal Programma Onderwijs zal er extra formatieruimte ontstaan. Het zal in de praktijk een uitdaging blijken om al deze extra middelen ook daadwerkelijk tijdig in te kunnen zetten.

Deltion verwacht in de nabije toekomst geen majeure investeringen. Ook blijven de liquide middelen van voldoende omvang, waardoor er de komende geen financieringsbehoefte is. Daarom is een meerjarenbegroting voor de komende drie jaar opgesteld. Op basis van het financieel vooruitzicht ziet de meerjarenbegroting voor Deltion er als volgt uit (zie tabel 5.5):

Baten en Lasten 2019 t/m 2023 (bedragen x € 1.000)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Baten					
Rijksbijdragen	125.532	136.708	141.765	142.447	138.309
Overige overheidsbijdragen	208	293	367	367	367
Wettelijk cursusgeld	952	2.585	2.323	2.250	2.150
Werkzaamheden voor derden	7.629	4.875	5.995	5.995	5.995
Overige baten	4.483	2.497	3.329	3.329	3.329
Totale baten	138.804	146.958	153.779	154.388	150.150
Lasten					
Personele lasten	99.658	106.426	117.663	115.793	112.940
Afschrijving	10.991	9.664	10.426	10.600	10.700
Huisvestingskosten	7.280	8.526	9.403	9.353	9.303
Overige lasten	18.677	16.639	19.887	20.132	19.930
Totale lasten	136.606	141.255	157.379	155.878	152.873
Saldo Baten en Lasten	2.198	5.703	-3.600	-1.490	-2.723
Financiële baten en lasten	1.913	9.638	147	142	137
Belastingen	63	-63	-	-	-
Totaal Resultaat	222	-3.872	-3.747	-1.632	-2.860
Bestemmingsreserves	14	3.547	3.814	1.632	2.860
Resultaat na bestemming	236	-325	67	-	-

Tabel 5.5 Resultatenrekening meerjarenperspectief 2019-2023

Deltion begroot negatieve resultaten in de komende jaren als gevolg van extra inzet van personeel voor onderwijskwaliteit. De kosten hiervoor worden gedekt uit de bestemmingsreserves. Daarom wordt een daling van de bestemmingsreserves en de liquide

middelen in de meerjarenbegroting verwacht als gevolg van deze extra lasten.

De ontwikkeling van de balans van Deltion op basis van deze meerjarenbegroting ziet er als volgt uit (zie tabel 5.6):

Balans 2019 t/m 2023 (bedragen x € 1.000)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Activa					
Vaste Activa					
Materiële vaste activa	147.899	143.327	140.391	139.681	138.871
Financiële vaste activa	100	-	-	-	-
Totaal vaste Activa	147.999	143.327	140.391	139.681	138.871
Vlottende Activa					
Voorraden	106	93	93	93	93
Vorderingen	3.886	3.225	3.225	3.225	3.225
Liquide middelen	47.742	47.931	43.955	38.874	33.266
Totaal Vlottende Activa	51.734	51.249	47.273	42.192	36.584
TOTAAL ACTIVA	199.733	194.576	187.664	181.873	175.455
Passiva					
Eigen vermogen					
Algemene reserve	79.682	79.357	79.424	79.424	79.424
Bestemmingsreserves	25.638	22.091	18.277	16.645	13.785
Totaal Eigen Vermogen	105.320	101.448	97.701	96.069	93.209
Voorzieningen	13.099	13.402	13.585	12.774	12.564
Langlopende schulden	54.496	53.592	51.744	49.896	48.048
Kortlopende schulden	26.818	26.134	24.634	23.134	21.634
TOTAAL PASSIVA	199.733	194.576	187.664	181.873	175.455

Tabel 5.6 Balans meerjarenperspectief 2019-2023

Kengetallen

Ook in 2020 heeft Deltion een groei in studentenaantallen gekend. De exacte gegevens van de afgelopen jaren zijn in tabel 3.2 in hoofdstuk 3 weergegeven. De voorlopige telling van het aantal bekostigde mbo studenten per 1 oktober 2020 is 17.183 studenten. Op basis van demografische gegevens, instroom, uitstroom en andere factoren verwachten wij dat de komende jaren een lichte daling van het aantal studenten zal gaan plaatsvinden. Echter, de invloed van de coronacrisis op de studentaantallen op de instroom en de uitstroom laat zich (landelijk) op dit moment moeilijk voorspellen.

Ook is onzeker wat de effecten van de aangepaste zak/slaag regeling 2021 zullen zijn op doorverwijzing vanuit het vo naar het vavo. Voor vavo-instellingen is afgesproken dat het totale landelijke budget voor de Rijksbijdrage gelijk blijft, ondanks de lagere aantallen. Daarmee wordt het bedrag per leerling hoger en blijft de continuïteit van het vavo-onderwijs gewaarborgd.

Voor de studentprognose maakt Deltion mede gebruik van de mbo-planningstool, die door DUO is ontwikkeld. De studentenprognose tot en met 2024 is in tabel 5.7 weergegeven.

Studentenaantallen (op basis van teldatum 1 oktober) en prognoses						
Studentaantallen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
BOL-studenten	11.583	12.018	11.900	11.720	11.650	11.500
BBL-studenten	5.267	5.165	5.100	4.950	4.800	4.700
Totaal	16.850	17.183	17.000	16.670	16.450	16.200
Gewogen studentaantal mbo	14.217	14.601	14.450	14.195	14.050	13.850
* Weging op basis van de mbo-benchmark systematiek						
Studentaantallen vavo	888	639	650	750	725	700

Tabel 5.7 Prognose studentaantallen tot 2024 (teldatum 1 oktober)

Samenhangend met de groei in het aantal studenten is ook de personele bezetting de afgelopen jaren gegroeid. Daarbovenop is er extra inzet vanuit de bestemmingsreserves en kwaliteitsmiddelen die, ook in de komende jaren, een toename in fte's laat zien.

In tabel 5.8 zijn de verwachtingen voor de komende jaren weergegeven. Het aantal weergegeven fte's heeft betrekking op Deltion als geheel, inclusief Deltion Business.

Personele bezetting en fte						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Management/Directie (OBP)	15	15	15	15	15	15
Onderwijzend personeel (OP/OOP)	907	937	1.011	998	979	971
Ondersteunend personeel (OBP)	400	422	461	453	433	428
Totaal	1.322	1.374	1.487	1.466	1.427	1.414

Tabel 5.8 Prognose personele bezetting tot 2024 op grond van prognose studentaantallen

Risicomanagement

Deltion besteedt structureel aandacht aan risicomanagement. Minimaal jaarlijks wordt een update gemaakt van het risicoprofiel. Daarbij worden de integrale organisatierisico's inzichtelijk gemaakt en gewogen op kans en impact. Ook de beheersmaatregelen worden daarbij in kaart gebracht.

De input voor het risicomanagementproces komt uit de diensten en de colleges van Deltion, het directieoverleg en het CvB. De uiteindelijke uitkomsten van het proces worden besproken in de RvT.

Corona en risicomanagement

Op alle binnen Deltion gesignaleerde risico's heeft corona impact en is hierdoor niet als apart risico opgenomen in de risicoanalyse tabel.

Risico Top 5

In januari 2021 zijn de risico's op basis van input uit colleges en diensten opnieuw geprioriteerd. Daarbij is ook gekeken naar mogelijke nieuwe maatregelen om de risico's te borgen. De volgorde in de risico top 5 is gewijzigd ten opzichte van begin 2020. Dit kan deels worden verklaard vanuit de nieuwe inzichten naar aanleiding van de coronacrisis. In onderstaande tabel is de actuele risico top 5 opgenomen.

Risico Top 5				
Risico	2021	2020	2019	trend
Vitaliteit	1	1	4	=
Onderwijskwaliteit	2	3	8	↑
Campus / Huisvesting	3	4	1	↑
Digitale ondersteuning	4	2	2	↓
Beschikbaarheid kwalitatief goede medewerkers	5	5	3	=

Tabel 5.9 Risico top 5 2019-2021



De 5 genoemde risico's zullen onderstaand verder worden toegelicht.

Vitaliteit

In 2020 zagen we in eerste instantie een sterke daling van het ziekteverzuim, mogelijk veroorzaakt door het vergroten van de regel-mogelijkheden door het thuiswerken/afstandsonderwijs en de grote betrokkenheid van medewerkers bij het in de lucht houden van het onderwijs waardoor ze het langer vol bleven houden. Werkdruk, spanningen en eenzaamheid blijven echter ook aandachtspunten die regelmatig in onderzoeken, rapportages en gesprekken naar voren komen. Daarbij hebben de langer lopende coronamaatregelen zoals het thuiswerken, afstandsonderwijs en een andere werk- privébalans, invloed op de vitaliteit van onze medewerkers.

In algemene zin wordt er meer in het hier en nu gewerkt: wat is nodig en mogelijk? Er wordt minder gekeken met de blik op de toekomst, hetgeen op den duur de wendbaarheid en flexibiliteit van de organisatie als geheel kan beïnvloeden. Door met elkaar in gesprek te blijven, werkdruk bespreekbaar te maken en het thuis werken goed te faciliteren, wordt getracht medewerkers vitaal te houden zodat ze hun taken blijvend kunnen uitvoeren.

Onderwijskwaliteit

Als gevolg van het thuiswerken is er minder fysiek contact tussen medewerkers en studenten wat gevolgen kan hebben op de onderwijskwaliteit. Het onlineonderwijs doet daarnaast een beroep op nieuwe of andere pedagogisch/didactische vaardigheden, die niet bij alle medewerkers even sterk zijn ontwikkeld.

Verschillende colleges verwachten door een collegebrede aanpak van de onderwijskwaliteit deze verder te verbeteren. Tevens is het de verwachting dat met de doorontwikkeling van het onderwijs, soms met externe ondersteuning en de inzet van Teamkracht de onderwijsteams een volgende stap kunnen maken ter verbetering van de onderwijskwaliteit.

Campus/Huisvesting

Het onderwijs is als gevolg van het afstandsonderwijs meer losgekoppeld van de campus. Als gevolg van de coronamaatregelen worden er voor het verzorgen van fysiek onderwijs andere eisen gesteld aan de inrichting en capaciteit van lokalen. Hierdoor is de druk op huisvesting juist toegenomen.

Om de huisvesting te verbeteren, zijn ruimtes geoptimaliseerd door ze opnieuw in te richten of te vergroten. Daar waar noodzakelijk zijn extra les- en praktijkruimtes gehuurd. Dit alles heeft ertoe bijgedragen dat lessen doorgang hebben kunnen vinden ondanks de behoefte aan extra vierkante meters per student die noodzakelijk waren als gevolg van de coronamaatregelen.

Een nieuwe inrichting van het plannen en roosteren moet zorgen voor een optimalere bezetting van de huisvesting. Het proces wordt nu centraal gestuurd, waarbij gekeken wordt of ook Deltionbreed kan worden geroosterd. Dit is op dit moment nog geen vanzelfsprekendheid. Door inzet van smart building technologie (sensing/big data) verwachten we nog beter inzage te krijgen in de beschikbaarheid van lokalen. Door optimalisatie van blended learning is de verwachting dat de fysieke ruimten slimmer benut kunnen worden.

Digitale ondersteuning

Als gevolg van corona en het daardoor op brede schaal geïmplementeerde afstandsonderwijs is de afhankelijkheid van en druk op de digitale systemen groter geworden. Deltion heeft een contract met Microsoft afgesloten zodat storingen sneller opgelost worden. Medewerkers zijn getraind om kwalitatief goede digitale lessen te verzorgen en uitgerust met de nodige hardware om dit mogelijk te maken. Deze maatregelen lijken het nodige effect te hebben gehad. Digitale lessen worden op grote schaal gegeven en er zijn relatief weinig storingen geweest.

Beschikbaarheid kwalitatief goede medewerkers

Twee speerpunten van het HRD-beleid van het Deltion College zijn 'Aantrekkelijk werkgeverschap versterken' en 'krappe en veranderende arbeidsmarkt'. In dat kader zijn in 2020 de nodige stappen gezet. Zo is Deltion aangesloten bij de regionale aanpak van het lerarentekort. Ook is er specifiek beleid ontwikkeld voor het doorontwikkelen van het seniortraject met ruimer carrièreperspectief voor leraren.

Over het algemeen genomen is het aantal vacatures dat lange tijd open blijft staan of dat moeilijk tot zeer moeilijk te vervullen is beperkt. Dit concentreert zich tot een aantal specifieke functies in de techniek-sectoren en ICT-functies bij de afdeling I&A.

Om de kwaliteit van de huidige medewerkers te vergroten, worden mogelijke ontwikkelingen met de medewerkers besproken en wordt scholing aangeboden. Vanuit de kwaliteitsagenda wordt intensief ingezet op het continu verbeteren en professionaliseren. Daarbij gaat veel aandacht uit naar nieuwe vaardigheden die leraren zich eigen moeten maken voor het afstandsonderwijs. Het op afstand werken vereist andere pedagogisch/didactische vaardigheden van de medewerkers.



VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

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

De RvT houdt integraal en onafhankelijk toezicht op het functioneren van Deltion College, in het bijzonder op het College van Bestuur. Door de brede samenstelling van de RvT is de deskundigheid in huis om deze toezichthoudende taak adequaat te vervullen. De taken van een RvT bestaan naast de toezichthoudende rol, ook uit een adviesrol, een netwerkrol en de rol van werkgever van het CvB. In de steeds veranderende omgeving van het onderwijs wordt naast de toezichthoudende rol de adviserende rol steeds belangrijker. De RvT vult deze gericht in, met name in de commissies waar in een tijdig stadium over verschillende (strategische) ontwikkelingen wordt gesproken. Specifieke aandacht heeft de RvT hierbij voor de kwaliteit van het onderwijs binnen de context van Deltion College.

De RvT stelt zich goed op de hoogte, niet alleen door informatie van het CvB, maar ook via andere personen, gremia en kanalen, om zo een compleet en objectief beeld te krijgen van de actuele resultaten, de algehele situatie en de voortgang van het primaire en de ondersteunende processen. Dit doet de Raad onder meer door het bijwonen van bijeenkomsten en vergaderingen, door middel van schriftelijke rapportages, verslagen, gesprekken met personen uit het eigen in- en externe netwerk en gesprekken met onder andere de accountant, de brede medezeggenschap (Studentenraad en Ondernemingsraad) en met de directie. Ook zijn er contacten met raden van toezicht van collega-instellingen en zijn alle leden van de RvT lid van de VTOI, de Vereniging voor Toezichthouders in het Onderwijs.

Onafhankelijkheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid zijn de kernwaarden van waaruit de RvT van Deltion zijn rollen uitvoert. Dat betekent een positief kritische houding naar de organisatie en naar het functioneren van de Raad zelf. In 2020 was het mogelijk om tussen de lockdowns door een zelfevaluatie te plannen waarin collectief en individueel functioneren zijn besproken en waarin het toezichtkader is afgerond, de branchecode is onderschreven en waarin ook naar de toekomst is gekeken met de 'lessons learned' uit een

periode waar onderwijs op afstand *moest* worden verzorgd. Doel hiervan was om nu alvast te leren van deze periode en te bespreken welke punten behouden kunnen blijven.

Deltion in 2020 door de ogen van de RvT

In elk jaarverslag staat dat 2020 een bijzonder jaar is geweest door de pandemie. Dat is het ook. En zeker voor het middelbaar beroepsonderwijs. Daar waar eerder sprake was van contactonderwijs en blended learning, was plotseling sprake van onderwijs dat (vrijwel) geheel op afstand werd gegeven. Stageplaatsen konden soms moeilijk worden vervuld door studenten wanneer er sprake was van een lockdown. De RvT vindt dat Deltion het binnen alle beperkingen goed heeft gedaan, zowel richting studenten, richting medewerkers, als richting stakeholders in de regio. De mogelijkheden die er waren zijn ten volle benut. Dat wil niet zeggen dat er geen verbeterpunten zijn, of er geen nieuwe of andere, creatieve oplossingen kunnen komen. Hierover is gesproken en er is lering uit getrokken. Maar ook is er juist gekeken naar de positieve punten die deze periode met zich meebracht. Hoe kunnen wij deze uitgroten en meenemen naar de toekomst.

Specifieke aandacht is er geschonken aan leven lang ontwikkelen, het interne teamontwikkelingsprogramma, invulling van vacatures ook in relatie tot onderwijskwaliteit en onderwijskwaliteit in relatie tot de maatschappelijke opdracht van Deltion. Conclusie van de RvT is dat Deltion er goed voor staat, zowel qua kwaliteit en financiën als qua betrokkenheid en tevredenheid van studenten en medewerkers.

Samenstelling Raad van Toezicht

Op 1 januari 2020 zijn mevrouw Wild en de heer Wielink gestart als lid van de RvT en heeft de heer Kip de voorzittersrol overgenomen van mevrouw Haarsma, die na twee termijnen per 31 december 2019 afscheid nam. Hiermee bestond de RvT in 2020 uit de volgende leden:

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

Vergaderingen, onderwerpen en thema's van de RvT

De voorzitter en vicevoorzitter van de RvT vormen het dagelijks bestuur van de RvT. Zij bereiden in een apart agendaoverleg met het College van Bestuur (CvB) de agenda van de RvT-vergaderingen voor. Deze vergaderingen met de voltallige RvT vonden in 2020 vijf keer plaats. Een bijeenkomst betrof, naast een kort regulier overleg, de jaarlijkse zelfevaluatie en themabijeenkomst. In november vond een onlinebijeenkomst plaats van de Raad van Advies van Deltion waaraan tevens leden van de Raad van Toezicht, de Ondernemingsraad en de Studentenraad deelnamen. Een delegatie van de RvT heeft in oktober gesproken met de inspectie in het kader van het verkorte vierjaarlijks onderzoek (zie paragraaf 2.5).

Naast vergaderingen van de voltallige RvT, vonden vergaderingen plaats van de vier commissies van de RvT. Om integraal toezicht te kunnen houden, komen kernpunten zoals onderwijskwaliteit, een leven lang ontwikkelen, financiën en personeelsbeleid zowel aan de orde in de commissievergaderingen als in de reguliere RvT-vergaderingen. In 2020 waren de ontwikkelingen rondom het coronavirus vanzelfsprekend een belangrijk thema dat in elke vergadering uitgebreid werd besproken. Naast de terugkerende punten staan in elke vergadering een of meer specifieke onderwerpen centraal. Zo werd in de eerste vergadering van het jaar in maart uitgebreid stilgestaan bij de implicaties, voordelen en mogelijke risico's van Schatkistbankieren in aanwezigheid van de vaste externe treasury adviseur. Ook werd gesproken over het risico-profiel en de daarbij behorende beheermaatregelen en werd het rooster van aftreden vastgesteld. In de vergadering van juni werden onder meer de nieuwe reglementen voor de RvT commissies vastgesteld, de jaarrekening en het jaarverslag goedgekeurd en de Kaderbrief 2021 toegelicht. De bijeenkomst in september werd ingeleid door Erik Vermeulen, hoogleraar aan Tilburg University en senior legal counsel bij Signify. Het thema betrof de snelle ontwikkelingen in het onderwijs en de gevolgen daarvan voor de rol van bestuurder en toezichthouder. Op grond van de zelfevaluatie tijdens diezelfde bijeenkomst werd de laatste hand gelegd aan het Toezichtkader, in het reguliere overleg werd tenslotte de WNT-klasse voor 2020 bekrachtigd. In de vergadering van oktober was de dienstdirecteur Facilitair Bedrijf, Huisvesting en ICT aanwezig als gast om de RvT mee te nemen in de belangrijkste ontwikkelingen rondom huisvesting. Ook werd in deze vergadering toegelicht hoe

het proces verloopt rondom de invulling van formatieruimte en werd de samenwerking met de NCOI besproken. De vergadering van december werd voorafgegaan door overleggen met de Ondernemingsraad, de Studentenraad en de voltallige directie. In de vergadering zelf is onder meer het Toezichtkader definitief vastgesteld en de begroting voor 2021 goedgekeurd.

Commissievergaderingen

De commissies van de RvT bereiden onderwerpen voor die in de algemene vergadering aan bod komen en adviseren de RvT. De commissievergaderingen bieden de ruimte om dieper in te gaan op de geagendeerde onderwerpen. De commissievoorzitter brengt in de reguliere RvT-vergadering verslag uit over de inhoud en het verloop van de commissievergaderingen en bespreekt de notulen. In 2020 was ook in de diverse commissievergaderingen de pandemie geregeld onderwerp van gesprek gezien vanuit alle aspecten die een rol spelen bij het waarborgen van het primaire proces.

Auditcommissie

De auditcommissie bespreekt vier keer per jaar financieel en bedrijfsvoering gerelateerde onderwerpen met het CvB, al dan niet in aanwezigheid van de accountant. In elke vergadering wordt er stilgestaan bij de financiële rapportage van het betreffende kwartaal. Daarbij is expliciet oog voor de doelmatige en efficiënte inzet en besteding van de middelen. Zowel in de vergadering van maart als juni werd uitgebreid gesproken over de herfinanciering (Schatkistbankieren), in maart was dit in aanwezigheid van de externe treasury adviseur. De jaarrekening 2020 en kaderbrief 2021 zijn in de vergadering van juni in het bijzijn van de accountants besproken. In de vergadering van september sloot de accountant aan voor het bespreken van het auditplan en de uitkomsten van het integriteitsonderzoek. In de vergadering van november is – eveneens in het bijzijn van de accountant – de managementletter besproken. Begin december is een extra vergadering ingepland waarin de verlatend contactpersoon (partner) van PWC in een interactieve sessie zijn beelden met betrekking tot de beheersing en de algemene stand van zaken op financiën binnen Deltion College heeft gedeeld met de auditcommissie en de voorzitter RvT. Een onderwerp dat zowel door de auditcommissie als door de commissie HR en interne organisatieontwikkeling op de voet wordt gevolgd, is de invulling van vacatures binnen Deltion. Overige onderwerpen die in 2020

zijn besproken in de auditcommissie, zijn de voortgang jaarrekening 2020, de planning voor - en het concept van de begroting 2021, de aanbesteding van het nieuwe landelijke studenten-inschrijfsysteem, risicomanagement, de benchmark IBP (informatiebeveiliging, privacy en Examineringbeveiligingsstandaarden), treasury, de klassenbepaling WNT, de hoogte van het eigen vermogen, verbonden partijen, meer- en minderwerk en de verlenging van het contract met de accountant.

Commissie HR en interne organisatieontwikkeling (voorheen commissie Personeel)

De commissie Personeel is in 2020 omgedoopt tot commissie HR en Interne Organisatieontwikkeling, omdat dit de lading van de besproken thema's beter dekt. Deze commissie is in 2020 vier maal bijeengeweesst om - veelal in het bijzijn van interne genodigden - hr-gerelateerde onderwerpen met het CvB te bespreken. Het afgelopen jaar is onder andere gesproken over teamontwikkeling binnen Deltion (project Teamkracht), over participatiebanen, de werkwijze rondom crisismanagement, het levensfasebewust personeelsbeleid, de invulling van formatieruimte, de keuzes voor arbeidsmarkttoelages, de uitbreiding van de formatie van senior leraren (LC) en de stand van zaken rondom LD- en LE-leraren en vitaliteit (project jij@deltion.nl).

Onderwijscommissie

De onderwijscommissie bespreekt vier keer per jaar onderwijsgerelateerde onderwerpen met het CvB. De commissie wil bij elke vergadering in gesprek met leraren, leidinggevend en/of studenten over een bepaald thema. Het afgelopen jaar stond vanzelfsprekend in het teken van de effecten van corona op het onderwijs. Voorbeelden van overige onderwerpen die in 2020 zijn besproken in de onderwijscommissie, zijn generiek onderwijs, keuzedelen, het onderzoek met de partners in Zwolle in het economisch domein, studentparticipatie, onderzoek doen in het mbo, de ontwikkelingen rond de onderwijsvisie en (digitaal) burgerschap.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie bestaat naast de voorzitter en vice-voorzitter uit een lid RvT. De commissie evalueert jaarlijks het functioneren van het CvB. Hiertoe voert zij voortgangsgesprekken, beoordelingsgesprekken en doelstellingsgesprekken met de individuele leden van het CvB en met het CvB als collectief. Een verslag van deze gesprekken wordt vastgelegd. Naast deze formele voortgangsgesprekken vinden tussentijds eveneens informele gesprekken met CvB plaats. Een van de doelstellingen van de RvT voor de komende jaren is om de kwaliteit van de beoordelingscyclus te verbeteren, onder meer door deze transparanter te maken en aan te laten sluiten bij de reguliere HR-cyclus.

Vergoeding CvB

In de vergadering van september is de WNT-klasse voor 2020 bekrachtigd, voor Deltion is dit WNT- norm klasse G. De accountant ondersteunt de onderbouwing voor deze jaarlijks vast te stellen norm. In de gemeenschappelijke vergadering van december is de herbenoeming van Thea Koster formeel bekrachtigd. Haar tweede termijn gaat in per 1 januari 2021. Bij het vaststellen van de bezoldiging is de remuneratiecommissie betrokken.

Vergoeding en scholing Raad van Toezicht

In 2019 is de vergoeding voor de RvT opnieuw vastgesteld, passend in het normeringskader van de WNT, categorie F. In 2020 is deze vergoeding gelijk gebleven, dit ondanks de reeds vermelde stijging van de WNT-klasse (van F naar G). Hiermee ligt de bezoldiging van de RvT van Deltion College op 40% van de toegestane klasse. Naast een collectieve inhoudelijke scholingssessie met Prof. dr. mr. Erik Vermeulen hebben in 2020 twee leden van de RvT individuele scholing gevolgd, bij respectievelijk Tias en de VTOI.

Verslag zelfevaluatie

Bij de zelfevaluatie is de RvT dieper ingegaan op de verschillende rollen van een lid van de RvT. De RvT constateert dat de vier rollen nog niet evenredig worden ingezet en dat er behoefte is aan een gesprek over de verwachtingen ten aanzien van deze rollen, zowel binnen de RvT zelf als met het CvB. Ook blijkt in de commissievergaderingen de adviesrol beter tot zijn recht te komen als gevolg van de beperktere agenda. Door meer focus aan te brengen in de agenda van de brede vergaderingen, wil de RvT ruimte creëren om haar adviesrol steviger neer te kunnen zetten. Focuspunten die de RvT heeft vastgesteld voor 2021 zijn: de kwaliteit van het onderwijs, het onderwijs van morgen, succession-planning (opvolgingsplan) en corona.

Op grond van de zelfevaluatie zijn naast bovenstaande, diverse andere ontwikkelstappen ingezet, waaronder een informele themasessie met het CvB met als onderwerp 'het onderwijs van morgen' en een wijziging in de procedure rondom de agenda(stukken). Daarnaast zullen de nieuwe branchecode, het vastgestelde toezichtkader, de jaaragenda met focuspunten en een vernieuwde/systematische rapportage aan de RvT houvast bieden om op basis van dialoog met het CvB de ontwikkelingen, trends en verbeterpunten te bespreken. De RvT volgt de interventies en verbetering conform de PDCA-methode.



7

JAARREKENING

7.1. Geconsolideerde balans per 31 december 2020

Na verwerking voorstel resultaatbestemming

(Bedragen x € 1.000)		31 december 2020	31 december 2019
Vaste activa			
1.2	Materiële vaste activa	143.327	147.899
1.3	Financiële vaste activa	-	100
		143.327	147.999
Vlottende activa			
1.4	Voorraden	93	106
1.5	Vorderingen	3.225	3.886
1.7	Liquide middelen	47.931	47.743
		51.249	51.735
		194.576	199.734
2.1	Eigen vermogen	101.448	105.320
2.2	Voorzieningen	13.402	13.099
2.3	Langlopende schulden	53.592	54.496
2.4	Kortlopende schulden	26.134	26.819
		194.576	199.734

7.2. Geconsolideerde staat van baten en lasten 2020

(Bedragen x € 1.000)		2020	Begroting 2020	2019
Baten				
3.1	Rijksbijdragen	136.708	134.000	125.532
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	293	250	208
3.3	College-, cursus-, les-, en examengelden	2.585	2.511	952
3.4	Baten werk in opdracht van derden	4.875	6.463	7.629
3.5	Overige baten	2.497	2.711	4.483
Totaal baten		146.958	145.935	138.804
Lasten				
4.1	Personeelslasten	106.426	108.408	99.658
4.2	Afschrijvingen	9.664	10.155	10.991
4.3	Huisvestingslasten	8.526	7.827	7.280
4.4	Overige lasten	16.639	21.573	18.677
Totaal lasten		141.255	147.963	136.606
Saldo baten en lasten		5.703	-2.028	2.198
5	Financiële baten en lasten	-9.638	-2.000	-1.913
Resultaat		-3.935	-4.028	285
6	Belastingen	63	-	-63
Nettoresultaat		-3.872	-4.028	222

7.3. Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2020

(Bedragen x € 1.000)		2020	2019
Kasstroom uit operationele activiteiten			
	Saldo baten en lasten	5.703	2.198
<i>Aanpassingen voor:</i>			
4.2	Afschrijvingen	9.664	10.991
2.2	Mutaties voorzieningen	303	280
		9.967	11.271
<i>Veranderingen in werkkapitaal:</i>			
1.4	Voorraden	13	-16
1.5	Vorderingen	723	1.296
2.4	Kortlopende schulden	1.856	4.766
		2.592	6.046
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		18.262	19.515
5.	Ontvangen interest	1	11
5.	Betaalde interest	-10.036	-1.800
6.	Betaalde vennootschapsbelasting	-50	-31
		-10.085	-1.820
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		8.177	17.695
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
1.2	Investerings in materiële vaste activa	-5.094	-5.793
1.2	Desinvesterings in materiële vaste activa	2	-
1.3	Mutaties leningen als onderdeel van de financiële vaste activa	100	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-4.992	-5.793
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
2.3	Nieuw opgenomen leningen	55.440	20.929
2.3	Aflossing langlopende schulden	-58.437	-26.382
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-2.997	-5.453
Mutatie liquide middelen		188	6.449
<i>Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:</i>			
(Bedragen x € 1.000)		2020	2019
1.7	Stand per 1 januari	47.743	41.294
	Mutatie boekjaar	188	6.449
Stand per 31 december		47.931	47.743

7.4. Grondslagen

Algemeen

Activiteiten en rechtsvorm

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

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2020, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2020.

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, 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 van 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, maakt het schattingen en veronderstellingen die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen, de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- voorziening groot onderhoud;
- personele voorziening.

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 de financiële en operationele activiteiten worden beheerst.

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

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook 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 wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Voor een overzicht van de verbonden partijen wordt verwezen naar het overzicht verbonden partijen (zie hoofdstuk 7.7).

Grondslagen voor waardering activa en passiva

Waardering van de activa en de passiva

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

Materiële vaste activa

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

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

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.

Als activeringsgrens geldt een bedrag van € 1.000 per actief.
De afschrijvingstermijnen zijn als volgt:

gebouwen	40 jaar
schoolmeubilair	15 jaar
verbouwing en stoffering	10 jaar
machines en installaties	10 jaar
kantoormeubilair	10 jaar
apparatuur	5 jaar
grote automatiseringspakketten	5 jaar
computers	4 jaar
overige software	3 jaar

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 kasstroom-genererende eenheid waartoe het actief behoort.

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

Vlottende activa

Voorraden

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

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste waardering gewaardeerd tegen reële waarde van het verstrekte bedrag. De vervolgwaaardering vindt plaats tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

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

Eigen Vermogen

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

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden, tenzij anders vermeld, gewaardeerd tegen contante waarde met als rekenrente 1%. De rentemutatie van voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde is verantwoord als dotatie aan de voorziening.

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud is gevormd voor verwachte kosten van groot onderhoud aan gebouwen en installaties, gebaseerd op een meerjaren onderhoudsplan. De toevoeging aan de voorziening is bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt. De voorziening wordt gewaardeerd tegen contante waarde.

Personele voorziening

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

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

De voorziening personeel wordt gevormd voor verwachte kosten in verband met beëindiging van het dienstverband. Deze voorziening wordt tegen nominale waarde gewaardeerd.

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

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

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Operationele leasing

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

Financiële instrumenten en risicobeheersing

De in de balans opgenomen financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen de (geamortiseerde) kostprijs. Dit is de nominale waarde, tenzij anders vermeld. Deltion past kostprijs-hedge-accounting toe voor de renteswaps die ervoor zorgen dat bepaalde variabel rentende schulden worden omgezet in vast rentende schulden. Het ineffectieve deel van de waardeverandering van de renteswaps wordt, indien van toepassing, verantwoord in de winst- en verliesrekening onder de financiële baten en lasten.

Grondslagen voor het bepalen van het resultaat

Algemeen

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

Rijksbijdragen

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

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

Verlenen van diensten

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

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de Staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Pensioenen

Deltion heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP op basis van het middelloonstelsel. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. De beleidsdekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2020 was 93,2%.

Afschrijvingen

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

Financiële baten en lasten

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

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

7.5. 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 2020				
- Verkrijgingsprijs	185.281	8.304	22.563	216.148
- Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-56.839	-	-11.410	-68.249
Boekwaarde begin van de periode	128.442	8.304	11.153	147.899
<i>Mutaties in het boekjaar</i>				
- Investerings	1.029	-	4.065	5.094
- Desinvesteringen	-617	-	-5.777	-6.394
- Afschrijvingen	-6.099	-	-3.565	-9.664
- Afschrijving op desinvesteringen	617	-	5.775	6.392
Mutaties gedurende de periode	-5.070	-	498	-4.572
Stand per 31 december 2020				
- Verkrijgingsprijs	185.693	8.304	20.851	214.848
- Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-62.321	-	-9.200	-71.521
Boekwaarde per 31 december 2020	123.372	8.304	11.651	143.327

Van de investeringen heeft 20% betrekking op aanpassingen van de gebouwen, 27% is ict-gerelateerd en 23% heeft betrekking op huisvesting. Het overige betreft direct op het onderwijs betrekking hebbende investeringen.

WOZ-waarde en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	Bedrag	Peildatum
WOZ-waarde gebouwen en terreinen in eigendom	94.739	01-01-2020
Verzekerde waarde gebouwen	251.117	01-01-2021

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.

1.3 Financiële vaste activa

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	Vorderingen op andere deelnemingen
Stand per 1 januari 2020	100
<i>Mutaties in het boekjaar</i>	
- Investerings en verstrekte leningen	-
- Desinvesteringen en afgeloste leningen	-100
Boekwaarde per 31 december 2020	-

In 2016 is een lening verstrekt aan Prove2Move van € 0,1 miljoen. In 2020 is hiervan de helft afgelost. Het resterende deel wordt naar verwachting in 2021 afgelost, waardoor deze vordering als kortlopend is verantwoord.

1.4 Voorraden

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2020	31 december 2019
Gebruiksgoederen	93	106
Totaal Voorraden	93	106

1.5 Vorderingen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2020	31 december 2019
Debiteuren	1.095	1.173
Vorderingen op personeel	-	12
Vorderingen op studenten / deelnemers / cursisten	437	393
Vorderingen op andere deelnemingen	50	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen	63	-
Voorziening oninbaarheid	-59	-58
Subtotaal vorderingen	1.586	1.520
Vooruitbetaalde kosten	860	749
Te ontvangen interest	-	1
Overlopende activa overig	779	1.616
Subtotaal overlopende activa	1.639	2.366
Totaal Vorderingen	3.225	3.886

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2020	31 december 2019
Stand per 1 januari	58	61
Onttrekking	-38	-24
Vrijval / Dotatie	39	21
Totaal voorziening oninbaarheid	59	58

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

Toelichting overlopende activa

De verlaging van de overlopende activa heeft onder andere te maken met de incidentele vordering in 2019 als gevolg van de Wet Compensatie Transitievergoeding (€ 0,6 miljoen).

1.7 Liquide middelen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2020	31 december 2019
Kasmiddelen	1	1
Tegoeden op bankrekeningen	494	47.742
Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	47.436	-
Totaal liquide middelen	47.931	47.743

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 2019				
Stand per 1 januari 2019	79.446	25.650	-	105.096
Resultaatverdeling	236	-486	474	224
Overige mutaties	-	-	-	-
Stand per 31 december 2019	79.682	25.164	474	105.320
Verloop 2020				
Stand per 1 januari 2020	79.682	25.164	474	105.320
Resultaatverdeling	-325	-3.547	-	-3.872
Overige mutaties	-	-	-	-
Stand per 31 december 2020	79.357	21.617	474	101.448



Toelichting Algemene reserve

De algemene reserve bestaat uit een deel voor Deltion College (78,9 miljoen) en Deltion Business (0,5 miljoen). Het resultaat van Deltion Business is in 2020 ten laste van de algemene reserve gebracht.

Toelichting Bestemmingsreserves

Het verloop van de bestemmingsreserves is als volgt:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2019	Resultaat verdeling	Vermogens mutaties	31 december 2020
Bestemmingsreserve Publiek				
- Onderwijsontwikkeling	23.119	-3.119	-	20.000
- Deltion 'Overmorgen'	2.045	-428	-	1.617
Bestemmingsreserve Privaat				
- Studentenfonds	474	-	-	474
	25.638	-3.547	-	22.091

De bestemmingsreserves zijn gevormd op basis van besluitvorming door het bestuur. De beperking in doelstelling van deze bestemmingsreserves zijn 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. Dit jaar is € 3,1 miljoen aan deze bestemmingsreserve onttrokken (ten opzichte van een begrote onttrekking van € 3,3 miljoen).

Voor de kosten van Deltion Overmorgen is een specifieke bestemmingsreserve gevormd. Hierinonder vallen de projecten 'Baanbrekers' en 'Leren en ICT'. De gemaakte kosten zijn ten laste gebracht van deze bestemmingsreserve.

De bestemmingsreserve Studentenfonds is gevormd uit private middelen en dient ter dekking van incidentele kosten die niet vanuit de Rijksbijdrage gefinancierd kunnen worden.

2.2 Voorzieningen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	Personele voorziening	Voorziening voor groot onderhoud	Totaal
Stand per 1 januari 2020	7.199	5.900	13.099
<i>Mutaties in het boekjaar</i>			
- Dotaties	2.147	1.912	4.059
- Onttrekkingen	-1.808	-2.051	-3.859
- Vrijval	-	-283	-283
- Rente mutatie	239	147	386
Stand per 31 december 2020	7.777	5.625	13.402
<i>Waarvan</i>			
- Looptijd korter dan 1 jaar	1.373	2.666	4.039
- Looptijd meer dan 1 jaar	6.404	2.959	9.363
	7.777	5.625	13.402

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

Toelichting Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud is gevormd op basis van een actueel Meerjaren Onderhoudsplan voor alle gebouwen en installaties van Deltion. De voorziening kent een looptijd tot 2043.

Toelichting Personele voorzieningen

Specificatie van de personele voorziening:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	Voorziening sociaal beleid	Voorziening duurzame inzetbaar- heid	Voorziening eigen risico WGA	Voorziening jubileum	Voorziening wachtgelden
Stand per 1 januari 2020	457	3.061	1.766	962	953
Mutaties in het boekjaar					
- Dotaties	272	636	152	385	702
- Onttrekkingen	-532	-378	-366	-73	-459
- Vrijval	-	-	-	-	-
- Rente mutatie	-	59	148	30	2
Totaal voorziening per 31 december 2020	197	3.378	1.700	1.304	1.198

De voorziening sociaal beleid bestaat uit toekomstige uitgaven die voortvloeien uit overeengekomen personele regelingen.

De voorziening duurzame inzetbaarheid heeft betrekking op contant gemaakte verwachte uitgaven voor de regeling seniorenverlof en overgangsrechten in het kader van spaarverlof (gespaarde uren die op een later moment als verlof worden opgenomen). In het kader van de duurzame inzetbaarheid is in de cao mbo een regeling seniorenverlof vastgesteld, waarbij medewerkers van 57 jaar en ouder in de gelegenheid worden gesteld om gebruik te maken van de mogelijkheid om minder te werken.

Deltion is eigen risicodragers voor de uitkering aan (ex)medewerkers die vallen onder de Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA). Voor deze toekomstige verplichtingen is de Voorziening eigen risico WGA gevormd.

De voorziening jubileum is gevormd voor toekomstige gratificaties aan medewerkers die 25 of 40 jaar in dienst zijn als ambtenaar of bij een onderwijsinstelling. Deze voorziening is grotendeels langlopend.

Onder de voorziening wachtgelden zijn de toekomstige kosten voor wachtgeld en bovenwettelijk wachtgeld verantwoord, op basis van de verwachte kosten voor medewerkers die uiterlijk in 2020 zijn uitgestroomd.

2.3 Langlopende schulden

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	Schulden aan kredietinstellingen	Schulden aan Ministerie van Financiën	Totaal
Langlopende schulden	54.496	-	54.496
Aflossingsverplichting	3.941	-	3.941
Stand leningen per 1 januari 2020	58.437	-	58.437
<i>Mutaties in het boekjaar</i>			
- Aangegane leningen	-	55.440	55.440
- Aflossingen	-58.437	-	-58.437
Stand leningen per 31 december 2020	-	55.440	55.440
Verantwoord als aflossingverplichting	-	1.848	1.848
Verantwoord als langlopende schulden	-	53.592	53.592
<i>Waarvan</i>			
- Looptijd 1 tot en met 5 jaar	-	7.392	7.392
- Looptijd meer dan 5 jaar	-	46.200	46.200
	-	53.592	53.592

Op 1 juli 2020 heeft Deltion de volledige leningenportefeuille geherfinancierd bij het Ministerie van Financiën. Ter afwikkeling van de leningen bij ING Bank is vooruitlopend op de transactie het derivaat afgewikkeld en zijn de leningen afgelost. Gelijktijdig met de aflossing is het recht van eerste hypotheek door de ING doorgehaald. Met de BNG is de afkoopwaarde van de leningen overeengekomen ter aflossing van de leningen en afwikkeling van de rente. Sinds de aflossing worden de leningen niet langer geborgd door het Waarborgfonds MBO.

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

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

2.4 Kortlopende schulden

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2020	31 december 2019
Schulden aan kredietinstellingen	-	3.941
Schulden aan Ministerie van Financiën	1.848	-
Crediteuren	2.313	3.380
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.433	4.117
Pensioenen	1.321	1.213
Overige kortlopende schulden	-	10
Subtotaal kortlopende schulden	9.915	12.661
Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	1.359	1.376
Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	8.220	4.940
Vooruit ontvangen bedragen	1.304	1.888
Vakantiegeld en vakantiedagen	3.224	2.967
Te betalen interest	75	473
Overige overlopende passiva	2.038	2.514
Subtotaal overlopende passiva	16.220	14.158
Totaal kortlopende schulden	26.135	26.819

Toelichting Schulden aan Ministerie van Financiën

In 2020 heeft Deltion alle schulden bij kredietinstellingen afgelost en is een nieuwe lening aangegaan bij het Ministerie van Financiën. De aflossingsverplichting voor het komende jaar is onder de kortlopende schulden verantwoord.

Toelichting Belastingen en premies sociale verzekeringen

Specificatie van de belastingen en premies sociale verzekering

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2020	31 december 2019
Loonheffingen	4.411	3.961
Omzetbelasting	22	106
Vennootschapsbelasting	-	50
	4.433	4.117

Toelichting vooruitontvangen college-, cursus, les en examengeld

In 2020 is het cursusgeld voor het schooljaar 2020/2021 gefactureerd. Het gedeelte wat betrekking heeft op kalenderjaar 2021 is als vooruitontvangen cursusgeld verantwoord.

Toelichting Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ

Specificatie van de vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2020	31 december 2019
Vooruitontvangen subsidies Ministerie van OCW - Geoormerkt	3.207	1.931
Vooruitontvangen subsidies Ministerie van OCW - Niet geoormerkt	5.013	3.009
	8.220	4.940

De geoormerkte subsidies van het Ministerie van OCW worden hierna in het onderdeel 'Verantwoording subsidies' toegelicht. Hiervan heeft € 2,2 miljoen betrekking op subsidies zonder verrekeningsclausule (G1) en € 1,0 miljoen op subsidies met verrekeningsclausule (G2). Onder de niet-geoormerkte subsidies van het Ministerie van OCW vallen de niet-bestede kwaliteitsgelden (€ 5,0 miljoen).

Toelichting vooruitontvangen bedragen

De vooruitontvangen bedragen hebben voornamelijk betrekking op vergoedingen van activiteiten die in 2020 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 2020. Doordat er minder vavo-opbrengsten en excursies zijn, valt dit bedrag lager uit dan voorgaand jaar.

Toelichting overige overlopende passiva

Onder de nog te betalen bedragen zijn diverse overlopende posten verantwoord. In 2019 was een overlopende post opgenomen voor de eenmalige uitkering die in januari 2020 is uitbetaald. Omdat deze post in 2020 wegvalt, is het saldo ultimo 2020 lager.



Verantwoording subsidies (modelG)

G1 Verantwoording van subsidies waarvan het eventuele overschot wordt toegevoegd aan de lump sum

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing	Uitgevoerd en afgerond*
		Datum	
Doorstroomprogramma MBO-HBO 2017/2018	DHBO17001	23-10-2017	ja
Doorstroomprogramma MBO-HBO 2018/2019	DHBO19013	30-10-2018	nee
Lerarenbeurs subsidie voor studieverlof BVE	2020/2/1632586	22-09-2020	ja
Subsidie voor studieverlof Instructeurs 2020	2020/2/1613942	20-08-2020	ja
Voorziening leermiddelen minimagezinnen 2019	2019/2/1195323	20-08-2019	ja
Voorziening leermiddelen minimagezinnen 2020	2020/2/1613942	20-08-2020	nee
Zij-instroom	2020/2/1533389	22-06-2020	nee
Opleidingsschool Deltion-Windesheim	OS-2019-C-005	04-12-2019	nee
Inhaal en onderst. Progr. Onderwijs MBO 1	IOP-40844-MBO	02-07-2020	nee
Inhaal en onderst. Progr. Onderwijs vavo 1	IOP-40844-vavo	02-07-2020	nee
Inhaal en onderst. Progr. Onderwijs MBO 2	IOP2-40844-MBO	16-10-2020	nee
Inhaal en onderst. Progr. Onderwijs vavo 2	IOP2-40844-vavo	16-10-2020	nee

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

G2 Verantwoording van subsidies die volledig aan het doel / activiteit moeten worden besteed met verrekening van het eventuele overschot

G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk toewijzing	Datum toewijzing	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen tot 1 januari 2020	Totale subsidiabele kosten tot 1 januari 2020	Saldo per 1 januari 2020	Ontvangen in 2020	Subsidiabele kosten in 2020	Te verrekenen per 31 december 2020
<i>(Bedragen x € 1.000)</i>									
Beta-technieknetwerken 2019/2020	TNTIB-17018	17-07-2019	35	19	10	9	17	26	-
Onderwijsprogramma VSV 2017-2020	OND/ODB-2016/17733 U	14-11-2016	1.097	1.097	823	274	-	274	-
Totaal			1.132	1.116	833	283	17	300	-

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk toewijzing	Datum toewijzing	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen tot 1 januari 2020	Totale subsidiabele kosten tot 1 januari 2020	Saldo per 1 januari 2020	Ontvangen in 2020	Subsidiabele kosten in 2020	Te verrekenen per 31 december 2020
<i>(Bedragen x € 1.000)</i>									
Regionaal Programma VSV 2020-2024	OBDO/ODB-2020/3505 M	17-09-2020	1.087	-	-	-	272	-	272
Regionaal investeringsfonds MBO 2017 (E-commerce)	1190739	23-05-2017	681	510	510	-	136	136	-
Flexibel beroepsonderwijs Entree en niveau 2	FLEX 19004	22-04-2020	499	-	-	-	300	114	186
Flexibel beroepsonderwijs Monteur en serviceonderhoud	FLEX 20015	02-12-2020	428	-	-	-	257	-	257
Start.Route	RIF 20015	14-10-2020	1.258	-	-	-	314	6	308
Totaal			3.953	510	510	-	1.279	256	1.023

7.6. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Latente verplichting Stichting Waarborgfonds MBO

Het Deltion College is aan de stichting een bedrag verschuldigd, totdat het Waarborgdepot als bedoeld in artikel 3, lid 1, sub a, van de statuten van de stichting gelijk is aan of meer bedraagt dan afgerond € 10,0 miljoen. Het bedrag dat de instelling is verschuldigd, wordt bepaald naar evenredigheid van de door de Staat der Nederlanden in het desbetreffende jaar aan de instelling verstrekte rijksbijdrage tot een maximum van 2% daarvan op jaarbasis. 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

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	0-1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huur gebouwen	851	2.029	656	3.536
Onderhoud	388	749	-	1.137
Afval/schoonmaak	129	258	-	387
Software	375	155	-	530
Huur/lease apparaten	161	222	-	383
Diensten	54	27	-	81
Overig	57	143	-	200
Totaal	2.015	3.583	656	6.254



7.7 Overzicht verbonden partijen

Beslissende zeggenschap

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code * activiteiten	Eigen vermogen 31 december 2020	Resultaat 2020	Totale Baten	Art. 2:403 BW Ja/Nee	Deelname %	Consolidatie %
<i>(Bedragen x € 1.000)</i>									
Deltion Business	Stichting	Zwolle	1	475	-325	3.048	Nee	n.v.t.	100%

* Code activiteiten: 1 = contractonderwijs

Stichting 'Deltion Business'

Door Deltion Business worden scholingsactiviteiten verzorgd en alle andere activiteiten die hiermee samenhangen. De omzet (incl. gemeentelijke bijdragen) van de stichting bedroeg in 2020 € 3,0 miljoen (2019 € 3,7 miljoen).

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

3 Baten

3.1 Rijksbijdragen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2020	Begroting 2020	2019
Rijksbijdragen OCW	121.844	118.152	113.249
Overige subsidies OCW	14.864	15.848	12.283
Totaal rijksbijdragen	136.708	134.000	125.532

Specificatie Overige subsidies OCW

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2020
Kwaliteitsgelden 2019 - 2022	12.530
Geoordeelde subsidies OCW	2.334
	14.864

De totale rijksbijdrage is in 2020 met € 11,2 miljoen gestegen ten opzichte van voorgaand jaar. In de begroting was al rekening gehouden met een stijging van € 8,5 miljoen. Deze is voornamelijk toe te schrijven aan de toename van het aantal studenten van schooljaar 2018/2019 ten opzichte van schooljaar 2017/2018 en daaraan gekoppeld het marktaandeel. Daarnaast heeft in 2020 een loon- en prijsbijstelling plaatsgevonden waardoor de rijksbijdragen met circa € 3,7 miljoen zijn gestegen. Ten aanzien van de overige subsidies van OCW is € 2,0 miljoen van de kwaliteitsgelden doorgeschoven naar 2021. Dit hangt samen met de vertraging van een aantal activiteiten in het kader van de kwaliteitsagenda, als gevolg van corona. Tegelijkertijd zijn er meer inkomsten uit subsidies voor zij-instroom en inhaal- en ondersteuningsprogramma's.

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2020	Begroting 2020	2019
Participatiebudget Educatie	293	250	208
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	293	250	208

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2020	Begroting 2020	2019
Cursusgelden	2.378	2.324	697
Examengelden	207	187	255
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	2.585	2.511	952

Sinds 2019 worden de cursusgelden, op aanwijzen van de MBO-raad, toegerekend aan het schooljaar waarop het cursusgeld betrekking heeft. Daardoor is in 2019 een eenmalige lagere bate ontstaan van € 1,4 miljoen, die in 2020 de stijging verklaart.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2020	Begroting 2020	2019
Contractonderwijs (excl. inburgering)	1.871	2.729	2.653
Contractonderwijs inburgering	87	500	861
Contractonderwijs	1.958	3.229	3.514
Overige baten in opdracht van derden	2.917	3.234	4.115
Totaal baten werk in opdracht van derden	4.875	6.463	7.629

Onder de overige baten in opdracht voor derden (excl. gemeenten) vallen naast de projectopbrengsten ook de cursussen en bedrijfsopleidingen van Stichting Deltion Business. In 2020 bedroeg de omzet van Stichting Deltion Business € 2,0 miljoen (2019 € 3,5 miljoen).

Door corona zijn de baten in opdracht van derden lager uitgevallen dan begroot en in vergelijking met voorgaand jaar. Zo zijn de opbrengsten voor inburgering lager; een deel van het jaar hebben geen fysieke inburgeringslessen plaatsgevonden waardoor de opbrengsten wegvielen. Ook de bedrijfsopbrengsten zijn hierdoor lager. De daling van de overige baten in opdracht van derden komt doordat grotere projecten, zoals de internationaliseringsprojecten vanuit Erasmus, een groot deel van het jaar geen doorgang konden vinden.

3.5 Overige baten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2020	Begroting 2020	2019
Opbrengst verhuur	254	272	302
Detachering personeel	1.027	763	1.244
Schenkeningen	-	-	474
Deelnemersbijdragen	125	728	673
Verkoop (onderwijs)materialen	516	431	593
Opbrengst Catering	84	278	324
Overige	491	239	873
Totaal overige baten	2.497	2.711	4.483

In 2020 zijn de opbrengsten gedaald ten opzichte van voorgaand jaar. Onder de deelnemersbijdragen worden de opbrengsten verantwoord van de studentenbijdragen voor excursies. Door corona gingen veel excursies niet door en zijn de reeds betaalde bijdragen teruggestort. Daarentegen zijn hiervoor ook minder kosten gemaakt.

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

Een deel van de daling van de overige baten is ook te verklaren door eenmalige baten in 2019, zoals de schenking van Stichting Beheer Deltion (€ 0,5 miljoen) en de incidentele opbrengst uit hoofde van de Regeling Compensatie Transitievergoeding (€ 0,6 miljoen).

4 Lasten

4.1 Personeelslasten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2020	Begroting 2020	2019
Lonen	75.301	99.516	68.904
Sociale lasten	9.894	-	9.003
Pensioenlasten	11.394	-	10.518
Totaal lonen, sociale- en pensioenlasten	96.589	99.516	88.425
Dotaties personele voorzieningen	2.100	1.250	2.585
Lasten personeel niet in loondienst	4.750	4.021	5.908
Overig	3.460	3.921	3.191
Totaal overige personele lasten	10.310	9.192	11.684
Uitkeringen	-473	-300	-451
Totaal personeelslasten	106.426	108.408	99.658

Het totaal aantal personeelsleden dat per 31 december 2020 in dienst was, bedroeg 1.656 (31 december 2019: 1.571). Gemiddeld had Deltion over 2020 1.330,6 fte in dienst (2019: 1.261,5). Inclusief personeel niet in loondienst bedroeg het gemiddeld aantal fte in 2020 1.373,8 (2019: 1.321,6). Van het totaal aantal fte's heeft circa 20 fte betrekking op werknemers van Deltion Business. De overige medewerkers zijn in dienst van Deltion College. Alle werknemers zijn werkzaam in Nederland.

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

	2020	Begroting 2020	2019
Onderwijzend personeel (OP/OOP)	897	913	854
Ondersteunend personeel (OBP)	417	439	390
	1.314	1.352	1.244
Vervanging bij ziekte en (senioren)verlof	60	74	78
	1.374	1.426	1.322

Toelichting personeelslasten

De personele lasten zijn in 2020 met 6,8% gestegen ten opzichte van 2019. Hiervan heeft 5,5% betrekking op de toename van het aantal medewerkers. Dit heeft geresulteerd in 52 fte stijging (inclusief medewerkers niet in loondienst). De rest van de stijging heeft betrekking op de stijging van de loonkosten en overige personele lasten.

Ten opzichte van de begroting is 52 fte minder besteed. Dit is zowel zichtbaar in de fte's bij colleges, diensten als in de vervanging. Uiteindelijk levert dit een voordeel van € 3,8 miljoen op. Als gevolg van de CAO-stijging en de hogere kosten voor inhuur, is de gemiddelde personeelslast wel gestegen ten opzichte van de begroting. Dit levert een nadeel van € 2,2 miljoen op.

Verantwoording bezoldiging topfunctionarissen

Deltion is transparant over de salarissen van onze bestuurders en handelt binnen het kader van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Deze wet geeft de maximale bezoldiging voor topfunctionarissen. Specifiek voor de sector onderwijs wordt dit maximum berekend aan de hand van het aantal complexiteitspunten. In 2020 komt Deltion uit op 18 complexiteitspunten. Deze zijn als volgt berekend:

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

Op basis van het aantal complexiteitspunten valt Deltion in bezoldigingsklasse G (2019: bezoldigingsklasse F). Dit betekent dat het bezoldigingsmaximum voor 2020 voor Deltion € 201.000 bedraagt.

Bezoldiging leidinggevende topfunctionarissen

In 2020 bedroeg de totale bezoldiging van het CvB € 390.000 (2019: € 360.278). Deze verhoging wordt deels verklaard door de overstap van bezoldigingsklasse F naar G, waardoor het bezoldigingsmaximum hoger is. De RvT stelt de bezoldiging van de bestuurders vast. Daarvoor worden individuele afspraken gemaakt, die in overeenstemming is met de WNT. Met de bestuurders zijn geen afspraken gemaakt over een variabele beloning op basis van bepaalde prestatiecriteria. De bezoldiging van de bestuurders bestaat uit:

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

In onderstaande tabel staan de bezoldigingsgegevens van de leidinggevende topfunctionarissen die in 2020 (en 2019) in dienstbetrekking waren.

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

(Bedragen x € 1)	W. Beun	T. Koster
Gegevens 2020		
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0 fte	1,0 fte
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	179.168	167.591
Beloningen betaalbaar op termijn	21.832	21.409
<i>Subtotaal</i>	<i>201.000</i>	<i>189.000</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000	201.000
-/- onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terug-ontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging	201.000	189.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2019		
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2019	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	167.715	151.007
Beloningen betaalbaar op termijn	21.263	20.293
<i>Subtotaal</i>	<i>188.978</i>	<i>171.300</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	177.000	177.000
Totaal bezoldiging	188.978	171.300

Bezoldiging toezichthoudende functionarissen

In 2020 bedroeg de totale bezoldiging van de Raad van Toezicht € 62.500 (2019: € 60.500).

In 2019 heeft een aanpassing plaatsgevonden aan in de sector gebruikelijke bedragen. De honorering van de voorzitter (€ 12.500), de vicevoorzitter (€ 10.000) en leden (€ 8.000) valt hiermee binnen de WNT en binnen Regeling honorering toezichthouders mbo. Voor de leden van de Raad van Toezicht zijn geen beloningen betaalbaar op termijn van toepassing.

In onderstaande tabel staan de bezoldigingsgegevens van de toezichthoudende functionarissen die in 2020 (en 2019) in functie waren.

(Categorie 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen)

(Bedragen x € 1)	R.A. Kip	A.W. van Daalen	M. Lenselink
Gegevens 2020			
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	12.500	10.000	8.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	
Totaal bezoldiging	12.500	10.000	8.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2019			
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/10 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	2.000	8.000	8.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	4.461	17.700	17.700

(Bedragen x € 1)

	J.R. Janssens	N.L.J.J. Dusink	G. Wielink	U.I.C. Wild
Gegevens 2020				
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	8.000	8.000	8.000	8.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.100	20.100	20.100	20.100
-/ onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag				
Totaal bezoldiging	8.000	8.000	8.000	8.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2019				
Functiegegevens	Lid	Lid	-	-
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	-	-
Bezoldiging				
Bezoldiging	8.000	8.000		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.700	17.700		

<i>(Bedragen x € 1)</i>	A. Haarsma	C. Meijer	M.J.M. Vermeulen
Gegevens 2020			
Functiegegevens	-	-	-
Aanvang en einde functievervulling in 2020	-	-	-
Bezoldiging			
Bezoldiging			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum			
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag			
Totaal bezoldiging			
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan			
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling			
Gegevens 2019			
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/7
Bezoldiging			
Bezoldiging	12.500	10.000	4.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	26.550	17.700	10.281

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 2020 een bezoldiging hebben ontvangen boven het individueel toepasselijke drempelbedrag.

4.2 Afschrijvingen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2020	Begroting 2020	2019
Gebouwen	6.099	6.117	7.213
Inventaris en apparatuur	3.565	4.038	3.778
Totaal afschrijvingen	9.664	10.155	10.991

Mede door corona konden diverse geplande investeringen niet doorgaan. Ook zijn er vanuit de onderwijsteams minder investeringen gedaan. Daardoor vallen ook de afschrijvingen lager uit. De daling ten opzichte van 2019 wordt veroorzaakt door een eenmalige extra afschrijving in 2019.

4.3 Huisvestingslasten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2020	Begroting 2020	2019
Huurlasten	1.104	1.170	892
Verzekeringslasten	177	154	117
Onderhoudslasten (klein onderhoud)	2.109	1.148	1.327
Energie en water	1.225	1.109	1.087
Schoonmaakkosten	1.470	1.700	1.371
Heffingen	593	716	735
Dotatie voorziening groot onderhoud	1.628	1.760	1.658
Overige huisvestingslasten	220	70	93
Totaal huisvestingslasten	8.526	7.827	7.280

De hogere lasten betreffen voornamelijk de hogere kosten van onderhoud gebouwen (€ 1,0 miljoen.) Een groter deel van de kosten gerelateerd aan het Meerjaren onderhoudsplan is ten laste van de exploitatie gebracht en een aantal werkzaamheden is naar voren gehaald.

4.4 Overige lasten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2020	Begroting 2020	2019
Administratie en beheer	6.351	8.760	7.455
Inventaris en apparatuur	1.321	682	435
Leer- en hulpmiddelen	4.101	5.574	5.088
Dotatie overige voorzieningen	39	10	20
Overige	4.827	6.547	5.679
Totaal overige lasten	16.639	21.573	18.677

Een groot deel van de onderschrijding op de overige materiële kosten is het gevolg van de maatregelen rondom corona. Zo zijn er minder excursies en werkweken doorgegaan (voordeel € 0,7 miljoen) en zijn er minder binnenlandse en buitenlandse reisbewegingen geweest (voordeel € 0,6 miljoen). Daarbij is er ook een grote samenhang met de lagere opbrengsten uit werkzaamheden voor derden.

Aan de andere kant zijn er ook hogere kosten geweest voor aanschaf van hygiënemiddelen, extra ICT-middelen voor thuiswerken en andere zaken als gevolg van corona.

Specificatie honoraria accountant

De honoraria van de onafhankelijke controlerend accountant over 2020 en 2019 zijn als volgt:

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2020	2019
Controle jaarrekening	146	122
Overige controlewerkzaamheden	14	11
Fiscale advisering	3	-
Niet-controle diensten	15	-
	178	133

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

5 Financiële baten en lasten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2020	Begroting 2020	2019
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-	-	4
Rentebaten	-	-	4
Rentelasten en soortgelijke lasten	9.638	2.000	1.917
Rentelasten	9.638	2.000	1.917
Totaal Financiële baten en lasten	-9.638	-2.000	-1.913

Vanwege de herfinanciering van de leningen bij de staat heeft Deltion de oude leningen afgewikkeld. Hieruit komt een eenmalige last van € 8,2 miljoen. Doordat de nieuwe lening gunstige rentecondities heeft, wordt de eenmalige last in de komende jaren terugverdiend.

In de rentelasten is een bedrag van € 0,4 miljoen verantwoord met betrekking tot de toename van de voorzieningen als gevolg van de waardering tegen contante waarde. Door gewijzigde regelgeving wordt deze mutatie vanaf 2020 verantwoord als interestlasten. In de cijfers 2019 is deze mutatie verantwoord als dotatie aan voorzieningen.

6 Belastingen

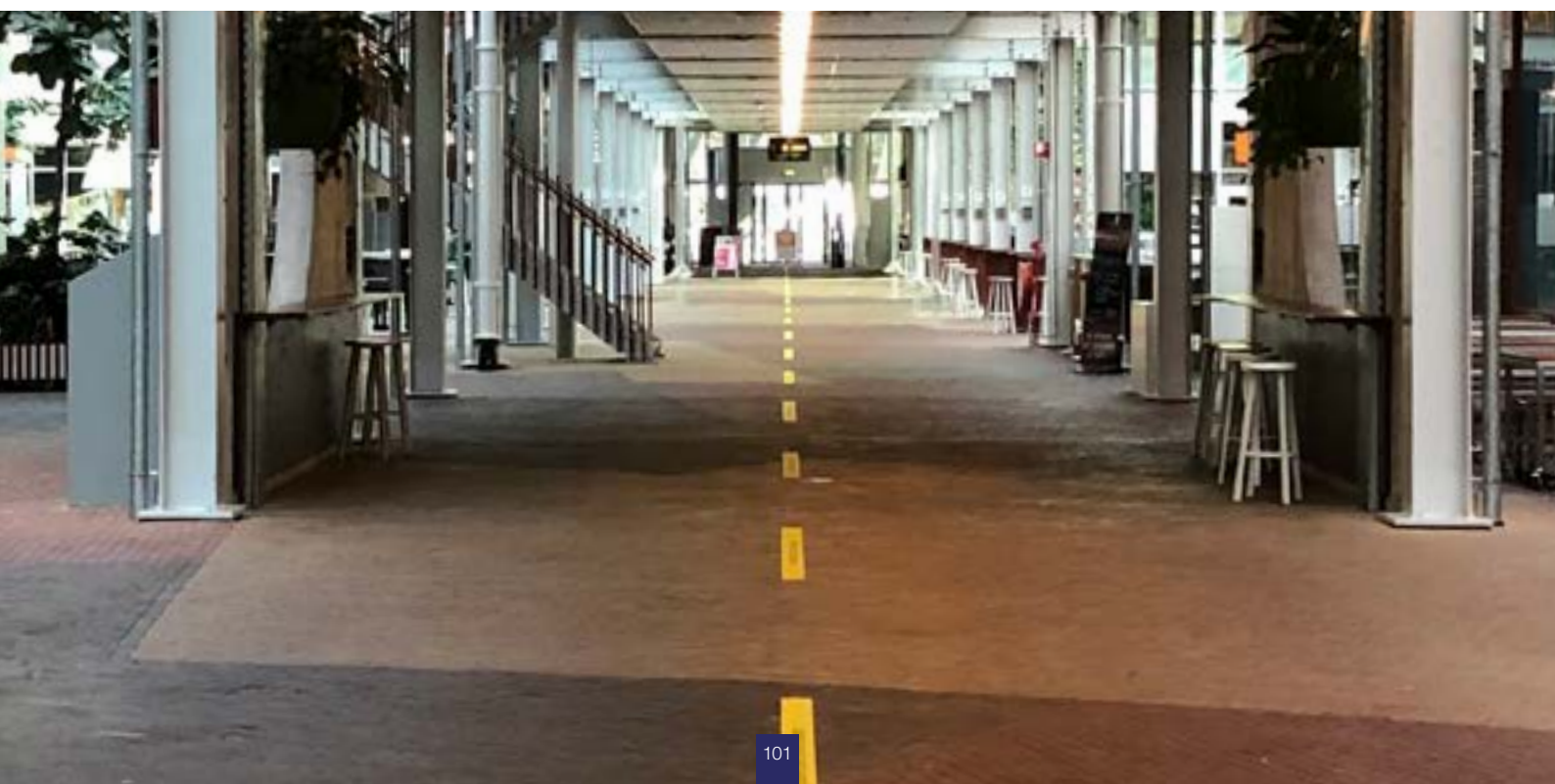
<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2020	Begroting 2020	2019
Vennootschapsbelasting	-63	-	63
Totaal belastingen	-63	-	63

Deltion College is vanwege de onderwijsvrijstelling vrijgesteld van vennootschapsbelasting (vpb). Dit betreft de vennootschapsbelasting van Deltion Business. Vanwege het verlies is de vpb verrekend met de winst van het voorgaande jaar.

7.9 Enkelvoudige balans per 31 december 2020

Na verwerking voorstel resultaatbestemming

(Bedragen x € 1.000)		31 december 2020	31 december 2019
Vaste activa			
1.2	Materiële vaste activa	143.327	147.899
1.3	Financiële vaste activa	-	100
		143.327	147.999
Vlottende activa			
1.4	Voorraden	93	106
1.5	Vorderingen	2.806	3.081
1.7	Liquide middelen	47.437	46.998
		50.336	50.185
		193.663	198.184
2.1	Eigen vermogen	100.973	104.520
2.2	Voorzieningen	13.402	13.099
2.3	Langlopende schulden	53.592	54.496
2.4	Kortlopende schulden	25.696	26.069
		193.663	198.184



7.10 Enkelvoudige staat van baten en lasten 2020

(Bedragen x € 1.000)		2020	Begroting 2020	2019
Baten				
3.1	Rijksbijdragen	136.708	134.000	125.532
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	-	-	-
3.3	College-, cursus-, les-, en examengelden	2.592	2.523	1.336
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.917	3.234	4.116
3.5	Overige baten	3.710	4.160	6.027
Totaal baten		145.927	143.917	137.011
Lasten				
4.1	Personeelslasten	105.036	107.005	98.369
4.2	Afschrijvingen	9.664	10.155	10.991
4.3	Huisvestingslasten	8.502	7.827	7.270
4.4	Overige lasten	16.634	20.958	18.481
Totaal lasten		139.836	145.945	135.111
Saldo baten en lasten		6.091	-2.028	1.900
5	Financiële baten en lasten	-9.638	-2.000	-1.912
Resultaat		-3.547	-4.028	-12
6	Belastingen	-	-	-
Nettoresultaat		-3.547	-4.028	-12



7.11 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 hoofdstuk 7.4.

1.5 Vorderingen

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	31 december 2020	31 december 2019
Debiteuren	671	662
Vorderingen op personeel	-	12
Vorderingen op studenten / deelnemers / cursisten	425	378
Vorderingen op andere deelnemingen	50	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	-
Voorziening oninbaarheid	-27	-26
Subtotaal vorderingen	1.119	1.026
Vooruitbetaalde kosten	858	735
Te ontvangen interest	-	1
Overlopende activa overig	829	1.319
Subtotaal overlopende activa	1.687	2.055
Totaal vorderingen	2.806	3.081

2.1 Eigen vermogen

	Algemene reserve	Bestemmingsreserve		Totaal
(Bedragen x € 1.000)		Publiek	Privaat	
Verloop 2020				
Stand per 1 januari 2020	78.882	25.164	474	104.520
Resultaatverdeling	-	-3.547	-	-3.547
Overige mutaties	-	-	-	-
Stand per 31 december 2020	78.882	21.617	474	100.973

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

2.4 Kortlopende schulden

(Bedragen x € 1.000)	31 december 2020	31 december 2019
Schulden aan kredietinstellingen	-	3.941
Schulden aan Ministerie van Financiën	1.848	-
Schulden aan groepsmaatschappijen	185	198
Crediteuren	2.303	3.271
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.416	4.045
Pensioenen	1.321	1.213
Overige kortlopende schulden	-	10
Subtotaal kortlopende schulden	10.073	12.678
Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	1.359	1.376
Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	8.220	4.940
Vooruit ontvangen bedragen	720	1.144
Vakantiegeld en vakantiedagen	3.219	2.962
Te betalen interest	75	473
Overige overlopende passiva	2.030	2.496
Subtotaal overlopende passiva	15.623	13.391
Totaal kortlopende schulden	25.696	26.069

7.12 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>	2020	2019
Overige baten in opdracht van derden	2.917	4.116
Totaal baten werk in opdracht van derden	2.917	4.116

3.5 Overige baten

<i>(Bedragen x € 1.000)</i>	2020	2019
Deelnemersbijdragen	648	1.277
Verhuur onroerende zaken	493	659
Detachering personeel	1.828	2.151
Overige	741	1.940
Totaal overige baten	3.710	6.027

4.1 Personeelslasten

Gemiddeld had Deltion over 2020 1.312,5 fte in dienst. Inclusief personeel niet in loondienst bedroeg het gemiddeld aantal fte in 2020 1.353,0 fte.

7.13 Vaststelling en goedkeuring

Bestemming van het resultaat over boekjaar 2020

In de toelichting op het geconsolideerde eigen vermogen is de resultaatverdeling over boekjaar 2020 verantwoord.

Gebeurtenissen na balansdatum

De huidige coronamaatregelen, maar ook nieuwe maatregelen hebben in 2021 impact op de wijze waarop wij onderwijs kunnen en mogen geven. Daarbij houdt Deltion zich aan het overheidsbeleid en de richtlijnen vanuit de mbo-raad.

Alhoewel de impact van corona groot is, ook voor Deltion, is de financiële impact op Deltion beperkt. Hierbij is geen sprake van materiële onzekerheid omtrent de continuïteit.

Vaststelling en ondertekening door CvB

Het CvB van Stichting Deltion College heeft de jaarrekening 2020 op 21 juni 2021 opgemaakt en vastgesteld.

Ing. W. Beun

Voorzitter

Drs. T. Koster

Lid

Goedkeuren en ondertekening jaarrekening door RvT

De RvT van Stichting Deltion College heeft de jaarrekening in haar vergadering van 21 juni 2021 goedgekeurd.

Drs. R.A. Kip

Voorzitter

A.W. van Daalen

Vicevoorzitter

Drs. M. Lenselink

Lid

Drs. J.R. Janssens

Lid

N.L.J.J. Dusink

Lid

Drs. G. Wielink

Lid

Drs. U.I.C. Wild

Lid



8

OVERIGE GEGEVENS

8.1. Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten van Stichting Deltion College zijn geen bepalingen opgenomen over de bestemming van het resultaat. Ingevolge de Wet educatie en beroepsonderwijs wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserve van de instelling.

8.2. 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
Fax	(038) 850 30 01
E-mail	info@deltion.nl
Website	www.deltion.nl
KVK	41025416
Bestuursnummer	40844
Contactpersoon	De heer drs. G.J. Kreder
Functie	Directeur Financiën & Control

Overzicht scholen die vallen onder het bestuursnummer:

Naam	Deltion College
Brinnummer	25PJ
Sector	BVE



8.3. 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 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 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 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties over 2020, in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vastgelegd in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2020; 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 Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 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 assuranceopdrachten (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 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, zoals 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 geen sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevend 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

Naast de jaarrekening in hoofdstuk 7 en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Voorwoord.
- Leeswijzer.
- Inhoudsopgave.
- Deltion in cijfers 2020.
- Deltion in coronatijd.
- 1 Onze organisatie.
- 2 Ons onderwijs.
- 3 Onze studenten.
- 4 Onze medewerkers.
- 5 Onze bedrijfsvoering.
- 6 Verslag van de raad van toezicht.
- 8 Overige gegevens.
- 9 Bijlagen.

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 vastgelegd in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020, is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 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 vastgelegd in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

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 vastgelegd in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

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 materiële fouten en fraude ontdekken.

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

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

Groningen, 21 juni 2021

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

B. Scholts MSc RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2020 van Stichting Deltion College

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's:
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude;
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risico-profiel 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.



BIJLAGEN

9.1. Hoofd- en nevenfuncties CvB en RvT-leden

Hoofd- en nevenfuncties op bestuurlijk en toezichthoudend niveau in 2020

College van Bestuur

De heer ing. W. (Bert) Beun

- Voorzitter bestuur Deltion College
- Voorzitter bestuur Stichting Deltion Business

Nevenfuncties:

- Voorzitter bestuur HHC-Hardenberg
- Lid bestuur Skills Netherlands (nb: per 01-01-21 Secretaris)
- Voorzitter bestuur saMBO-ICT
- Lid Raad van Toezicht Kennisnet
- Voorzitter Raad van Commissarissen Rabobank IJsseldelta
- Lid Raad van Advies Tiem
- Secretaris Coöperatie MBO Voorzieningen

Mevrouw drs. T. (Thea) Koster

- Lid bestuur Deltion College
- Lid bestuur Stichting Deltion Business

Nevenfuncties:

- Voorzitter Techniekpact
- Voorzitter RvT Stichting Flo & Gro

Raad van Toezicht

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

- Algemeen directeur Stichting IZZ/IZZ BV

Nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Toezicht Deltion College
- Lid Raad van Toezicht Proeftuin Zwaagdijk
- Onafhankelijk voorzitter:
 - CAO DSM Nederland 2020-2022
 - Pensioenakkoord DSM Nederland 2020-2022
 - Divestment DSM-Covestro
- Extern lid auditcommissie van SBB Zoetermeer
- Lid Toetsingscommissie (vicevoorzitter) Bestuur FNV
- Lid Comité van Aanbeveling, Stichting Aylien

De heer A.W. (Andries) van Daalen

Nevenfuncties:

- Vicevoorzitter Raad van Toezicht Deltion College
- Voorzitter van de Koninklijke Vereniging Warmbloed Paardenstamboek Nederland (KWPN)
- Voorzitter Stichting Holland Horse Foundation
- Voorzitter Stichting Huisvesting van de Koninklijke Vereniging Warmbloed Paardenstamboek Nederland (KWPN)
- Bestuurder Stichting Wereld Kampioenschap Jonge Dressuurpaarden
- Bestuurder Stichting Sectorraad Paarden
- Voorzitter Stichting ZwolleFonds
- Uittredend Voorzitter Rotary Zwolle-Noord

De heer drs. J.R. (Joan Roelof) Janssens

- Algemeen directeur/Bestuurder IVA Business School (per 01-01-21)
- In 2020: Rector Canisius College Nijmegen

Nevenfuncties:

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

Mevrouw drs. M. (Marlijn) Lenselink

- Bestuurder Hartekamp Groep

Nevenfuncties:

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

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

- Gemeentesecretaris Gemeente Westerveld

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College

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

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

Nevenfuncties:

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

De heer drs. G. (Gerrit) Wielink

- Directievoorzitter Habovo Groep
- Eigenaar Wielink Interim & Advies 25/7

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Deltion College

9.2. Samenstelling RvT

Tabel 9.1 geeft een overzicht van de commissies waarin de leden van de RvT actief zijn, te weten de auditcommissie (AC), commissie HR en interne organisatieontwikkeling (HR), onderwijscommissie (OW) en remuneratiecommissie (RE). Ook staat de begin- en einddatum van de benoemingen en de eventuele mogelijkheid tot herbenoeming vermeld.

	Functie in de RvT	Commissies				Datum Initiële benoeming	Einddatum huidige benoeming	Herbenoembaar
		AC	HR	OW	RE			
R. A. Kip	Voorzitter		Lid	Lid	Vz.	1-10-2019	30-09-2023	Ja
A.W. van Daalen	Vicevoorzitter	Vz.			Lid	1-1-2014	31-12-2021	Nee
N.L.J.J. Dusink	Lid		Vz.			1-1-2019	31-12-2022	Ja
J.R. Janssens	Lid			Lid	Lid	1-5-2016	30-04-2024	Nee
M. Lenselink	Lid		Lid	Vz.		1-1-2014	31-12-2021	Nee
G. Wielink	Lid	Lid				1-1-2020	31-12-2023	Ja
U. Wild	Lid			Lid		1-1-2020	31-12-2023	Ja

Tabel 9.1 Overzicht functies RvT-leden, commissies en benoemingstermijnen

9.3. Samenstelling or

- Peter Vierhout (voorzitter)
- Anton Fakkert (secretaris)
- Herman Lakerveld (vicevoorzitter)
- Lilian Kouwenhoven
- Laura Pérez
- Mandy Raamsman
- Gerda Reinders
- Pascal Barneveld
- Arend Kok
- Berrie Schimmel
- Frank Schouwenburg
- Robbert Schutter
- Ger Veldthuis
- Robert Wisman
- Luitsen Madhuizen
- Judith Stegeman (ambtelijk secretaris)

9.4. Samenstelling sr

- Jan-Willem Beckmann (voorzitter)
- Maarten Visser (vicevoorzitter)
- Thijs Wezenberg (secretaris)
- Hakem Al-Dalaimi (penningmeester t/m juli 2020)
- Lars Kluinhaar (penningmeester vanaf juli 2020)
- Chaymae Lyoubi (t/m juli 2020)
- Fenna Chouani (t/m juli 2020)
- Marlieke Bolhuis (t/m juli 2020)
- Hannah van Schaik

9.5. Deltion kwaliteitsagenda 2019-2020

REALISATIE EN VOORTGANG **2020**



INHOUDSOPGAVE

Speerpunt 1:	Jongeren en (jong)volwassenen in een kwetsbare positie	p. 119
Thema 1:	Voortijdige schoolverlaters (vsv)	p. 119
Thema 2:	Doorstroom en arbeidsmarktperspectief niveau 2	p. 121
Thema 3:	Ontwikkeling naar passend onderwijs	p. 123
Speerpunt 2:	Gelijke kansen in het onderwijs	p. 126
Thema 4:	Flankerend onderwijs (hernoemd naar Generieke vakken)	p. 126
Thema 5:	Loopbaanbegeleiding (LOB)	p. 129
Thema 6:	Meer aandacht voor inclusiviteit en diversiteit	p. 130
Speerpunt 3:	Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst	p. 133
Thema 7:	Beroepspraktijkvorming (BPV)	p. 133
Thema 8:	Aansluiting onderwijs op de arbeidsmarkt	p. 135
Thema 9:	Excellentie	p. 136
Thema 10:	Internationalisering	p. 138
Speerpunt 4:	Leven Lang Ontwikkelen	p. 141
Thema 11:	Regionale samenwerking Leven Lang Ontwikkelen (LLO) in Zw4lse	p. 141
Thema 12:	Bij-, her- en nascholing volwassenen	p. 142
Thema 13:	Certificaten	p. 143
Thema 14:	Alumni	p. 144
Speerpunt 5:	School als lerende en wendbare organisatie	p. 146
Thema 15:	Continu verbeteren en professionaliseren	p. 146
Thema 16:	Vitaliteit	p. 147

Leeswijzer

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

- onze ambitie op het betreffende thema voor 2022;
- de doelstellingen per thema;
- de beschrijving van de nulsituatie uit 2019;
- de eventuele meetbare resultaten op desbetreffende doelstelling in 2020;
- de voortgang op de diverse maatregelen (zie legenda hiernaast);
- de merkbare en meetbare effecten van de diverse maatregelen.

Tot slot reflecteren we op elke doelstelling en blikken we vooruit op 2021.

Legenda

-  niet gerealiseerd
-  beperkt gerealiseerd
-  grotendeels gerealiseerd
-  gerealiseerd

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

Thema 1. Voortijdige schoolverlaters (vsv)

Onze ambitie voor 2022

We werken bij Deltion volgens het principe 'wij sluiten allen in'. Daaruit volgt de verantwoordelijkheid om alle studenten zo optimaal mogelijk te ondersteunen en te begeleiden in hun studie. Wij willen het aantal voortijdige schoolverlaters (VSV) zoveel mogelijk beperken en meten onze voortgang en prestatie aan de hand van de landelijk vastgestelde normen. Ons doel is de landelijke VSV streefcijfers te behalen.

Waar staan we december 2020?

Doelstelling 2022

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

Nulsituatie 2019 en meetbaar resultaat 2020

	2017- 2018			2018-2019			2019-2020 (voorlopige cijfers)		
Niveau	vsv % Deltion	vsv % landelijk	vsv % norm	vsv % Deltion	vsv % landelijk	vsv % norm	vsv % Deltion	vsv % landelijk	vsv % norm
1	21,15	23,27	27,50	23,35	23,26	26,40	20,44	20,66	26,20
2	8,36	9,47	9,40	9,20	10,12	8,60	7,81	8,66	8,45
3	3,84	3,87	3,50	4,56	4,21	3,20	3,49	3,71	3,10
4	3,24	3,34	2,75	3,69	3,52	2,70	2,99	2,91	2,55
vavo	8,61	10,44	n.v.t.	8,10	10,28	n.v.t.	8,35	8,89	n.v.t.

			
niet gerealiseerd	beperkt gerealiseerd	grotendeels gerealiseerd	gerealiseerd

	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
a. De maatregelen/interventies uit het lopend Deltion-kwaliteitsplan evalueren, waar nodig aanpassen/aanscherpen en continueren.			• Instellen van taskforce rendementen/VSV; • Plan van aanpak per college opgesteld; • 1,0 FTE extra formatie per college ingezet specifiek op voorkomen vsv.
b. Het Deltion Jongeren Team (DJT) niveaus 1 en 2 continueren, in samenwerking met gemeente Zwolle en partners.			Inzet van het DJT op niveau 1 en 2 wordt gecontinueerd tot 2022.
c. De inzet van het DJT voor niveau 3 en 4 verkennen en starten met pilots.			Pilot DJT op niveau 3 en 4 is in 2019 succesvol afgerond. In 2020 is een start gemaakt met de verdere uitrol.
Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
d. De integratie van het schoolmaatschappelijk werk in het DJT uitwerken.			De integratie van het schoolmaatschappelijk werk in het DJT is succesvol gerealiseerd.
e. Het sluitend laagdrempelig vangnet verbeteren door de samenwerking te versterken met partners.			Er vindt intensieve samenwerking plaats met Leerplicht en het Regionale Meld- en Coördinatiepunt voortijdig schoolverlaten (RMC).
f. (Regionale) initiatieven ontwikkelen met het voorliggend onderwijs, sociaal domein gemeenten en Leerplicht/RMC.			Het Paspoort voor Succes (PvS), onderdeel van het regionale project de "Warme overstap", is opgenomen in de aanmeldprocedure voor schooljaar 2020-2021. 200 leerlingen hebben een PvS geüpload.
g. Uitwerken van de aanbevelingen uit de evaluatie 'Pilot kwalitatieve verzuimmelding' om de verzuimaanpak te verbeteren.			De aanbevelingen uit de evaluatie van de pilot zijn deels uitgevoerd.
h. Uitwerken van de pilot 'Laat ze niet Los' in twee teams bij Deltion.			De eerste pilot is succesvol afgerond.
i. Participeren in het regionaal project 'Start.route regio Zwolle'.			De projectorganisatie is ingericht. Eerste activiteiten zijn gestart.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

In de tabel hierboven is af te lezen dat op basis van de voorlopige cijfers van 2019-2020 de niveau 1 en 2 opleidingen onder de landelijke VSV norm scoren. Bij niveau 3 en 4 zien we een sterke verbetering ten opzichte van 2017-2018 en 2018-2019, waardoor ook deze opleidingen steeds dichterbij de norm komen. Voor alle niveaus (m.u.v. vavo) komt hiermee een einde aan de stijgende trend van de laatste paar jaar. Onze doelstelling voor 2 van de 4 opleidingsniveaus is hiermee behaald. In 2021 blijven we ons onverminderd inzetten om uitval te voorkomen. Daarbij zal onze aandacht in het bijzonder uitgaan naar de niveau 3 en 4 opleidingen.

Op grond van de resultaten in 2018-2019 is in 2020 de taskforce rendementen/VSV ingesteld. De opdracht is een grondige analyse te maken van voortijdige uitval en een plan van aanpak te ontwikkelen om maatwerkoplossingen te bedenken om de rendementen te verbeteren. Ieder college heeft in schooljaar 2020-2021 de beschikking over 1,0 FTE om deze plannen uit te voeren. Zo faciliteren wij de Deltion-opleidingen om de gestelde streefnormen te halen. In het begin was het voor de verschillende colleges nog wat zoeken naar de juiste accenten voor het aanpakken van VSV. Inmiddels zijn per college en soms heel specifiek per team plannen ontwikkeld die passen bij de uitdagingen van het betreffende college. Voor de meeste colleges geldt dat de implementatie van de plannen start in 2021.

De inzet van het Deltion Jongeren Team (DJT) op niveau 1 en 2 is gecontinueerd en loopt door tot 2022 (**maatregel b**). De inzet van de pilot DJT op niveau 3 en 4 is in 2019 succesvol afgerond (**maatregel c**). In 2020 is een start gemaakt met de verdere uitrol van de inzet van het DJT op deze niveaus. Deze uitbreiding vraagt formatie van de jeugd(zorg) partners. De afstemming hierover met de jeugdzorg partners en de gemeente Zwolle verloopt naar wens. Daarnaast zoeken de gemeente Zwolle en Deltion naar oplossingen om samen met de regiogemeenten toe te werken naar het verduurzamen van de inzet van het DJT.

De integratie van het schoolmaatschappelijk werk in het DJT is succesvol gerealiseerd (**maatregel d**). De pilot 'Laat ze niet los' is weliswaar succesvol afgerond (**maatregel h**), maar de door ons beoogde voortzetting van de pilot is door corona niet van de grond gekomen. De aanbevelingen uit de evaluatie pilot kwalitatieve verzuimmelding zijn voor een deel uitgevoerd (**maatregel g**).

Het laagdrempelig vangnet is verder verbeterd door intensieve samenwerking met Leerplicht en het Regionale Meld- en Coördinatiepunt voortijdig schoolverlaten (RMC). Deze samenwerking wordt gecontinueerd en in de komende jaren verder uitgebreid naar andere RMC regio's (**maatregelen e en f**). We hadden verwacht dat voor 2020-2021 meer aspiranten-studenten gebruik zouden hebben gemaakt van het Paspoort voor Succes (**maatregel f**). Daarom starten we voor de aanmelding voor 2021-2022 een pilot bij enkele opleidingen om op grotere schaal ervaringen met deze methode op te kunnen doen.

Voor Start.route (**maatregel i**) is de projectorganisatie ingericht en de eerste activiteiten zijn gestart. Voorbeelden zijn de trainingen voor stagebegeleiders bij bedrijven en de inzet van een app ter verbetering van de match tussen student en werkplek. De komende vier jaar zullen de studenten van Entree steeds intensiever begeleid worden bij de overgang naar een duurzame plek op de arbeidsmarkt. Onderdelen uit het project worden in 2021 breder uitgezet binnen Deltion (opleidingen op niveau 2, 3 en 4), met name bij de overgang naar werk.

Thema 2. Doorstroom en arbeidsmarktperspectief niveau 2

Onze ambitie voor 2022

In 2022 wil Deltion College alle niveau 2 opleidingen ingericht hebben volgens het principe gericht, (deel)sector en breed. Zo wordt een palet van niveau 2 opleidingen gerealiseerd dat aansluit bij de vraag vanuit de arbeidsmarkt en past bij de onderwijsvisie van het Deltion College. We willen hiermee extra investeren op een duurzame uitstroom naar werk, waarbij de niveau 2 werknemer ook later in zijn of haar loopbaan in staat is om aan het werk te blijven. In de doorstroom naar een vervolgopleiding willen we extra investeren op een goede aansluiting bij deze vervolgopleiding, zodat de kans op een succesvolle afronding van de vervolgopleiding vergroot wordt.

Waar staan we december 2020?

Doelstelling 2022

1. Werken aan het verbeteren van het arbeidsmarktperspectief van studenten met een opleiding op niveau 2, door in 2022 een mix van opleidingen op niveau 2 aan te bieden, bestaande uit gerichte, (deel)sectorgeoriënteerde en brede opleidingen.
2. Er aan bijdragen dat het percentage studenten dat doorstroomt naar een opleiding op niveau 3 of naar werk, gelijk blijft of stijgt ten opzichte van 2018.

Nulsituatie 2019 en meetbaar resultaat 2020

In 2018 bestond het portfolio van niveau 2 opleidingen uit 51 gerichte opleidingen, één sector-georiënteerde en één brede opleiding. In het schooljaar 2016 -2017 zijn 1.048 studenten op niveau 2 gediplomeerd, waarvan 424 studenten op niveau 3 of 4 doorstuden. Kortom, zo'n 40% van de afgestudeerden op niveau 2 studeert intern door op niveau 3 of 4.

 niet gerealiseerd

 beperkt gerealiseerd

 grotendeels gerealiseerd

 gerealiseerd

Nulsituatie 2019 en meetbaar resultaat 2020

	2018-2019		2019-2020		2020-2021	
	Aantal	Aandeel	Aantal	Aandeel	Aantal	Aandeel
Doorstroom studenten naar niveau 3	369	39,0%	363	36,9%	398	34,3%
Doorstroom studenten naar niveau 4	18	1,9%	63	6,4%	102	8,8%
Totale doorstroom studenten	387	40,9%	426	43,2%	500	43,1%
Totaal aantal niveau 2 gediplomeerden	947		985		1.159	
	Resultaten					
Maatregelen 2019-2020	2020	2019	Meetbaar/merkbaar			
a. In 2019 de totale niveau 2 portefeuille evalueren om inzicht te krijgen in arbeidsmarktperspectief.			Contextschets en nulmeting: - de problematiek van de doelgroep is in kaart gebracht; - koppeling met externe partijen (SBB, SER, MBO-raad, Inspectie) is gemaakt.			
b. Positie in de opleidingenmix (gericht, (deel) sector, breed).						
c. Het huidige experiment 'brede niveau 2 opleiding' afronden en evalueren.			Afrondend en n.a.v. evaluatie herinrichting naar opleiding servicemedewerker breed niveau 2.			
Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar			
d. Op basis van de resultaten een optimale mix van niveau 2 opleidingen inrichten voor het cohort 2020/2021.			- Niveau 2 opleidingen mix in 2020/2021 aangepast door nieuwe opzet niveau 2 brede opleiding (zie: maatregel c); - Projectstructuur ingericht; - Infrastructuur aangelegd met collega's op sleutelposities in de organisatie om in gezamenlijkheid te werken aan dit thema.			
e. De opleidingenmix evalueren en daarbij ook doorstroom / instroom meten.			Bijeenkomst met alle opleidingsmanagers van niveau 2 om opleidingenmix te bespreken en de overstijgende problematiek van niveau 2.			
Aanvullende maatregelen			Meetbaar/merkbaar			
f. Initiatieven niveau 2 in kaart gebracht en interne verbindingen gelegd.			Intensivering van de verbinding tussen interne stakeholders, bijvoorbeeld door: - programmamanager inburgering in contact gebracht met projectleider generieke vakken; - College TGO t.a.v. schakeltrajecten gekoppeld aan start.route.			

Toelichting, reflectie en vooruitblik

In 2020 is de basis gelegd om vanaf 2021 stappen te zetten richting het herinrichten van het niveau 2 opleidingsportfolio. Maatregelen a en b hebben vertraging opgelopen. In 2021 vervolgen we de gesprekken hierover en wordt een onderzoek uitgevoerd naar het arbeidsmarktperspectief van de niveau 2 opleidingen. Met de duidelijke keuze die we hebben gemaakt voor het permanent aanbieden van een niveau 2 brede opleiding is een eerste verbetering doorgevoerd in ons aanbod van niveau 2 opleidingen (**maatregel c**). In 2021 en 2022 gaan we op basis van onderzoek en interne afstemming scherpe keuzes maken in ons aanbod van gerichte en sector georiënteerde opleidingen. De interne doorstroom van een niveau 2 naar een niveau 3 of 4 opleiding is gestegen met 2,1% ten opzichte van 2019. Daarmee is de doelstelling op interne doorstroom behaald. Opvallend daarbij is de stijgende trend van de doorstroom naar niveau 4 en de dalende trend (in aandeel, niet in aantallen) bij niveau 3. Het onderzoek (**onderdeel van maatregel e**) dat wij in 2021 vervolgen gaat ons meer inzicht geven in hoe het de naar niveau 4 doorgestroomde studenten vergaat: waar liggen de succesfactoren en waar liggen de uitdagingen?

Op dit moment kunnen wij alleen nog rapporteren over de interne doorstroom. Vanaf 2021 zetten we instrumenten in om ook de doorstroom naar werk van onze niveau 2 studenten beter te kunnen monitoren. Op basis daarvan kunnen we onze voortgang op dat deel van onze doelstelling ook actief monitoren en daarop in 2022 en mogelijk ook al in 2021 anticiperen.

In 2021 geven we een vervolg aan de aanvullende maatregel (**f**) waarmee we ook in andere thema's van de Kwaliteitsagenda extra aandacht besteden aan de niveau 2 doelgroep. Hiermee willen we een bijdrage leveren aan het beperken van de uitval en het vergroten van de kansen op een succesvolle doorstroom naar werk of een niveau 3 of 4 opleiding.

Thema 3. Ontwikkeling naar passend onderwijs

Onze ambitie voor 2022

Passend onderwijs ontwikkelt Deltion door naar passend onderwijs. Daarbij verleggen we het accent van de aangepaste begeleiding voor studenten met specifieke leerbehoeften naar het ontwikkelen van een meer inclusief onderwijsprogramma waarmee we zo veel mogelijk studenten optimaal bedienen. Hierbij is gekozen voor een gezamenlijke en teambrede aanpak, waaraan onderwijsprofessionals en teams met ervaring in 'passend onderwijs' een belangrijke bijdrage leveren en waarbij teams waar nodig op maat worden ondersteund.

Waar staan we december 2020?

Doelstelling 2022			
1. Passend onderwijs krijgt in de komende vier jaar een prominente positie op de agenda van Deltion, onder andere door te investeren in de vakdeskundigheid van onze onderwijsprofessionals op dit specifieke gebied. 2. In 2022 is 50% van de docenten (bij-)geschoold op het gebied van passend onderwijs. 3. In 2022 is het ondersteuningsprogramma voor studenten met een begeleidingsvraag uitgebreid en geëvalueerd.			
Nulsituatie 2019			
In 2018 is o.l.v. het StudentenSuccesCentrum (SSC) van Deltion een notitie opgesteld genaamd 'Notitie naar passend onderwijs'. Hierin worden verschillende scenario's beschreven voor de ontwikkeling naar passend onderwijs. In 2018 is het scholingsniveau van docenten op het thema zeer divers en de handicap of beperking van de student is veelal het uitgangspunt van de begeleiding.			
	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
a. Voorstel uitwerken waarin staat hoe passend onderwijs vorm krijgt binnen Deltion.			De Stuurgroep Passend Onderwijs/Pedagogisch klimaat heeft in 2020 een richting voor Deltion geformuleerd die in 2021 verder vorm gaat krijgen.

			
niet gerealiseerd	beperkt gerealiseerd	grotendeels gerealiseerd	gerealiseerd

	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
b. Maatwerk en differentiatie bewerkstelligen in het scholingsaanbod voor onderwijsprofessionals en teamdeskundigen.			- Bijeenkomst teamdeskundigen Passend Onderwijzen thema: "Passend Onderwijzen, ook online" (52 deelnemers); - Leergang Passend Onderwijzen voor teamdeskundigen in 2020 (10 deelnemers) (totaal ruim de helft teamdeskundigen geprofessionaliseerd); - Verdiepende trainingen, verzorgd door de Deltion Academie voor leraren (73 deelnemers).
Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
c. In 2019 starten met een pilot bij de Entree-opleidingen waarin onderdelen van het gepersonaliseerd leren in de huidige onderwijs-methodiek/didactiek en pedagogiek van het Entree onderwijs wordt toegepast.			- Studenten houden doelen in persoonlijk logboek bij. Elke student voert coachgesprekken met slb'er; - In 2020 is de methodiek van de coach-gesprekken doorontwikkeld naar het GROW model.
d. In 2021 de pilot bij de Entree-opleidingen evalueren.			
e. In 2022 de ontwikkeling naar passend onderwijs evalueren, zowel binnen de onderwijsteams als met studenten.			
f. In 2019-2020 initiatieven ontwikkelen om naast individuele extra begeleiding ook collectief, met behulp van een groepsplan, extra begeleiding aan te bieden.			Vertraging opgelopen in 2020. Veel alternatieve manieren ontwikkeld om kwetsbare studenten op te vangen en te begeleiden in 2020 (zie jaarverslag: Deltion in coronatijd). Beoogde inspanning op collectieve begeleiding uitgesteld naar schooljaar 2021/2022.
Aanvullende maatregelen			Meetbaar/merkbaar
g. Starten van Deltionbrede netwerk Passend Onderwijzen/Pedagogisch klimaat.			Passende ondersteuning van studenten en onderwijsteams tijdens coronapandemie.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

We kunnen vaststellen dat in 2020 passend onderwijs een prominente positie heeft ingenomen binnen Deltion. De stuurgroep Passend Onderwijzen/Pedagogisch klimaat heeft in 2020 een heldere richting voor Deltion geformuleerd (**maatregel a**) die breed is besproken in de organisatie en in 2021 verder vorm krijgt.

Door corona hebben we in 2020 minder trainingen (**maatregel b**) uit kunnen voeren dan beoogd. De bijeenkomst in april met als thema BPV is wegens corona vervallen. De bijeenkomst in november was succesvol en krijgt in het voorjaar van 2021 een vervolg. Daarnaast worden er ieder schooljaar drie bijeenkomsten over dit thema georganiseerd. De projectleider pedagogisch klimaat, de Contactpersonen Passend Onderwijzen en de Deltion Academie bedenken de thema's voor deze bijeenkomsten en bereiden deze voor. In het najaar van 2021 start een nieuwe leergang Passend Onderwijzen. De bijgestelde rol en taakbeschrijving van de teamdeskundige Passend Onderwijzen vormt het uitgangspunt voor deze opnieuw vormgegeven leergang.

Invoering van gepersonaliseerd leren binnen Entree (**maatregel c**) heeft vertraging opgelopen omdat in 2020 is ingezet op de kwaliteit van het afstandsonderwijs en de binding met de Entree-studenten in coronatijd. In 2021 zal gepersonaliseerd leren weer opgepakt worden gecombineerd met de coachgesprekken (GROW-model).

Het opstellen van groepsplannen (**maatregel f**) maakt onderdeel uit van de uitgewerkte visie op Passend Onderwijzen/Pedagogisch klimaat en wordt in de komende jaren verder ontwikkeld. In 2020 heeft de nadruk gelegen op het starten van het Deltionbrede netwerk Passend Onderwijzen/Pedagogisch klimaat (**maatregel g**) om onderwijsteams en studenten passend te kunnen ondersteunen, juist in coronatijd (zie: Jaarverslag: Deltion in coronatijd)

 niet gerealiseerd

 beperkt gerealiseerd

 grotendeels gerealiseerd

 gerealiseerd

Speerpunt 2: Gelijke kansen in het onderwijs

Thema 4. Flankerend onderwijs (hernoemd naar Generieke vakken)

Onze ambitie voor 2022

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

Waar staan we december 2020?

Doelstelling 2022

1. We streven ernaar dat elke student gedurende de periode 2019-2022 op een juiste en passende wijze wordt onderwezen in Nederlands, Engels en Rekenen.
2. We continueren het ondersteuningsprogramma voor studenten die het moeilijk hebben met de vakken Nederlands, Engels en Rekenen.
3. Deltion streeft ernaar dat in 2022 minimaal 95% van de studenten die deelnemen aan Nederlands en Engels deze onderdelen succesvol afronden.

Nulsituatie 2019 en meetbaar resultaat 2020

In 2018 slaagt meer dan 90% van de studenten voor de onderdelen Nederlands en Engels. Rekenen is voor veel studenten een struikelblok. Minder dan de helft van de studenten slaagt er bij dit onderdeel in om een voldoende te scoren.

Resultaten 2020

Vak/niveau	Totaal aantal studenten	Totaal aantal studenten succesvol afgerond	% studenten succesvol afgerond
NL niveau 2	1451	1405	96,8%
NL niveau 3	1476	1456	98,6%
NL niveau 4	2979	2914	97,8%
EN niveau 4	2697	2670	99,0%
Totaal	8603	8445	98,2%

	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
a. Uitbreiden van de pilot bij twee opleidingen waarin we Burgerschap, de Nederlandse taal en lezen als één discipline (BNL) benaderen.			17 leraren hebben in 2020 BNL of betekenisvol, beroepsgericht onderwijs verzorgd.
b. Het onderzoek instroom- en uitstroomresultaten Nederlands, Rekenen en Engels vervolgen.			Onderzoek in 2019 afgerond. Vervolg in 2021.

Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
c. Doorgaan met vrij lezen om te werken aan de taalbasis van studenten.			12 leraren passen vrij lezen toe.
d. Uitbreiden van de pilot bij tien opleidingen waarin we Burgerschap, de Nederlandse taal en lezen als één discipline benaderen.			Zie hierboven (maatregel a).
e. Het ondersteuningsprogramma Nederlands, Rekenen en Engels voortzetten.			• Junior Deltion Academie (JDA) van fysiek naar online. Aanpassing in de methodiek van fysieke groepslessen naar online 1 op 1 begeleiding; • Uitbreiding van de taalklas. Aanpak van de lange wachtlijst voor NT2-studenten aangepakt door het uitbreiden van de taalklas van 1 naar 3 groepen.
Aanvullende maatregelen			Meetbaar/merkbaar
f. Experimenten op gebied van betekenisvol (binnen de beroepscontext) taalonderwijs.			Zie hierboven (maatregel a).
g. Werken aan een nieuw referentiekader rekenen.			De Deltion regiegroep Rekenen heeft een actieve bijdrage geleverd aan de landelijke ontwikkeling van de nieuwe rekeneisen die de basis vormen van het toekomstige rekenonderwijs in het mbo.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

Het lesgeven op afstand heeft er in 2020 voor gezorgd dat het vrij lezen (**maatregel c**) bij veel opleidingen stil is komen te liggen en door de op o.a. examinering en praktijkvakken gelegde focus is de doorontwikkeling naar meer geïntegreerde en betekenisvolle generieke vakken (**maatregelen a en d**) in de verdrukking gekomen. Desondanks hebben veel leraren ook in deze lastige tijden in het kader van de doorontwikkeling initiatieven ontplooid. Zo is bij Beauty, Body & Care Burgerschap en Nederlands geïntegreerd en wordt het projectmatig aangeboden op basis van eigen ontwikkeld lesmateriaal; wordt bij Handel en Ondernemen Nederlands aangeboden vanuit de beroepsgerichte vakken, wordt bij Engineering en Procestechniek actief gelezen en is bij Orde en Veiligheid een zwerfboekenkast ingericht. Vanuit deze best practices blijven we onze leraren stimuleren en faciliteren in de ontwikkeling naar betekenisvol onderwijs in de generieke vakken.

In 2020 zijn de extra ondersteuningsprogramma's ondanks corona gecontinueerd. De stap van fysiek naar online en op afstand is succesvol gezet. De capaciteit van de taalklas is in 2020 uitgebreid waardoor meer studenten zijn ondersteund (**maatregel e**). In 2021 zetten we deze ondersteuningsprogramma's door.

Ruim 98% van de studenten rondde de generieke vakken Nederlands en Engels in 2020 succesvol af. Daarmee voldoen we aan het streefcijfer dat we in een van de doelstellingen voor 2022 hebben geformuleerd. In 2021 willen we deze goede resultaten bestendigen en verduurzamen, onder andere door het onderzoeken van de juiste invulling van de verdere professionalisering van onze leraren.

Het onderzoek instroom- en uitstroomresultaten Nederlands, Rekenen en Engels (**maatregel b**) hebben we in 2019 afgerond. De opbrengsten hiervan bleken beperkt. Met name de meting van het instapniveau bleek onvoldoende betrouwbaar en valide. In 2021 starten we een nieuw onderzoek waarbij we ons met een kwalitatieve methode gaan richten op de doorstroomproblematiek als gevolg van laaggeletterdheid bij de doorstroom van niveau 1 naar niveau 2. Daarin zoeken we actief de verbinding met de thema's doorstroom en arbeidsmarktperspectief niveau 2 en passend onderwijzen.

niet gerealiseerd

beperkt gerealiseerd

grotendeels gerealiseerd

gerealiseerd

Doelstelling 2022

4. Burgerschap krijgt in de komende vier jaar een prominente positie op de agenda van Deltion, onder andere door te investeren in het vakdeskundig maken van onze leraren op dit specifieke gebied. Minimaal 35 docenten Burgerschap nemen deel in het aanbod van deskundigheidsbevordering.

Nulsituatie 2019

De vakdocenten Burgerschap hebben in 2018 een kaderdocument Burgerschap gemaakt waarin wordt beschreven hoe het vak integraal onderdeel uit kan maken van de diverse opleidingen op de vier dimensies van burgerschap en hoe scholing op dit onderwerp kan worden vormgegeven.

	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
h. Inzetten van een professionaliseringstraject voor leraren Burgerschap: eerste groep is afgerond.			Masterclasses Burgerschap: 9 deelnemende docenten in 2020.
Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
i. Per burgerschapsdimensie (totaal vier) minimaal 1 Deltion-brede activiteit aanbieden.			Organisatie van o.a. de evenementen: • World Wise festival; • Online democratiefestival; • De week tegen het pesten; • Regenboogfestival.
j. In samenwerking met provincie Overijssel en ROC van Twente een onderwijsprogramma burgerschap ontwerpen.			• Structuur ingericht voor de samenwerking; • Activiteitenplan.
Aanvullende maatregelen			Meetbaar/merkbaar
k. Regiegroep Burgerschap doorgestart en benoeming van activiteiten- en evenementencoördinator voor het burgerschapsonderwijs en organisatie van activiteiten en evenementen.			• Duidelijkere agendering en belegging van burgerschapsonderwijs binnen Deltion.
l. Ontwikkeling visie op burgerschapsonderwijs gestart.			• Samenwerking opgestart met bureau Common Ground. Zij gaan Deltion ondersteunen bij de ontwikkeling van de visie op burgerschap binnen Deltion en ons burgerschapsonderwijs.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

Op het gebied van burgerschap is er in 2020 veel gebeurd. Ondanks de uitdagende omstandigheden is grotendeels gerealiseerd wat was gepland. Wel hebben minder leraren de masterclass Burgerschap kunnen volgen dan was beoogd (**maatregel h**). In 2020 is hiervoor een online alternatief ontwikkeld dat we vanaf 2021 volop kunnen aanbieden. Met het doorstarten van de regiegroep Burgerschap en het aanstellen van de coördinator (**maatregel k**), het visietraject (**maatregel l**) en de samenwerking met de provincie en het ROC Twente (**maatregel j**) zijn de nodige voorbereidingen getroffen voor de geplande acties in 2021. In 2021 verwachten we een goede voortgang te kunnen boeken op het gebied van burgerschap.

Thema 5. Loopbaanbegeleiding (LOB)

Onze ambitie voor 2022

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

Waar staan we december 2020?

Doelstellingen 2022			
1. Tijdens hun studie ontwikkelen onze studenten zich in hun professionele identiteit. 2. In 2022 hebben we studieloopbaanbegeleiding doorontwikkeld naar loopbaanbegeleiding. 3. In 2022 werkt elke student aan zijn loopbaanontwikkeling en ontvangt daarbij ondersteuning. 4. Van 2020-2022 wordt jaarlijks de ontwikkeling van de professionele identiteit bij alle studenten gemeten: metingen in 2021 en 2022 laten hierbij een positief effect zien.			
Nulsituatie 2019			
Studenten bij Deltion hebben in 2018 allemaal een studieloopbaanbegeleider, maar de begeleiding op het gebied van loopbaankeuzes en -voorbereiding is sterk afhankelijk van de opleiding in kwestie.			
	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
a. Uitwerken van onze visie en beleid met betrekking tot de transitie van studieloopbaanbegeleiding naar loopbaanbegeleiding.			• Elk college heeft 1 LOB-ambassadeur en 1 SSC contactpersoon voor ondersteuning; • De vijf loopbaancompetenties van LOB zijn opgenomen in de examenplannen; • Richtlijnen voor doorontwikkeling slb naar LOB zijn opgesteld en gedeeld; • Aanbod voor teams ontwikkeld met aandacht voor o.a. intakefase, ervaringsgerichte aanpak en LOB lesplannen; • LOB is onderdeel van voorlichtingsbeleid.
b. Implementatieplan 'loopbaanbegeleiding' opstellen.			

			
niet gerealiseerd	beperkt gerealiseerd	grotendeels gerealiseerd	gerealiseerd

Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
c. Starten met de bijscholing van studieloopbaanbegeleiders.			- Traject voor beginnende leraren herschreven; - Presentaties gegeven over visie en beleid LOB in onderwijsteams; - Inspiratiesessie LOB Deltionbreed georganiseerd.
d. Starten met een pilot voor loopbaanbegeleiding.			Pilot 1 'onderzoek naar LOB-gesprekken' is gestart.
e. Zoeken naar of ontwikkelen van een instrument voor het meten van de ontwikkeling van professionele identiteit.			Deltion Masternetwerk heeft een start gemaakt met ontwikkelen instrument voor onderzoek professionele identiteit studenten.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

De vier doelstellingen binnen dit thema zijn onderling sterk met elkaar verweven. Met de doorontwikkeling van slb naar LOB (doelstellingen 2 en 3) beogen we onder andere een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de professionele identiteit van de student (doelstellingen 1 en 4).

In 2020 is de structuur en basis neergezet voor de doorontwikkeling van slb naar LOB (**maatregelen a en b**). Al onze teams werken aan deze doorontwikkeling, maar dit gaat niet overal even snel. In 2020 hebben we het belang van de studenten vooropgesteld en is er veel energie gestoken in de begeleiding van studenten op afstand. Daardoor hebben we minder voortgang geboekt dan gepland. Omdat de randvoorwaarden voor deze doorontwikkeling wel zijn gerealiseerd, verwachten we in 2021 en 2022 een inhaalslag te kunnen maken.

In 2021 gaan we een eerste meting uitvoeren naar de effecten van onze inzet op de ontwikkeling van de professionele identiteit van de studenten (**maatregel e**). Het is niet gelukt om deze meting al in 2020 voor het eerst uit te voeren.

Thema 6. Meer aandacht voor inclusiviteit en diversiteit

Onze ambitie voor 2022

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

Waar staan we december 2020?

Doelstellingen 2022

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

Nulsituatie 2019

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

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

In 2019 wordt een nulmeting uitgevoerd om het bewustzijn op het thema bij medewerkers te meten.

	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
a. Ontwikkelen van een Deltionbrede aanpak om het bewustzijn van inclusiviteit en diversiteit te vergroten.			• Plan van Aanpak ontwikkeld dat zich richt op het bevorderen van bewustwording over institutionele uitsluiting en het in stelling brengen van een scala aan interventies in het onderwijs en de organisatie. • Draagvlakgesprekken gevoerd om de bereidheid Deltionbreed om met D&I aan de slag te gaan te vergroten.
b. Een nulmeting uitvoeren onder medewerkers over diversiteit en uitsluiting.			Uitskomsten zijn meegenomen bij maatregel a.
c. In 2020 een opleidingsaanbod voor medewerkers ontwikkelen over D&I.			Bewustwordingstrainingen ontwikkeld voor uitvoering op team of Deltionbreed niveau.
d. Experimenten en initiatieven ontwikkelen met betrekking tot een onderwijsprogramma t.a.v. stagediscriminatie.			Overleg en afstemming met thema Beroepspraktijkvorming (BPV) opgestart.
Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
e. In ons onderwijsprogramma burgerschap daar waar mogelijk verbinden met het thema D&I door passend lesmateriaal beschikbaar te stellen en activiteiten te ontwikkelen in de school vanuit burgerschap, die gaan over D&I.			D&I activiteiten uitgevoerd (zie ook 4. Flankerend onderwijs, maatregel i): • De week tegen het pesten; • Regenboogfestival.

			
niet gerealiseerd	beperkt gerealiseerd	grotendeels gerealiseerd	gerealiseerd

Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
f. Het effect meten van de vergroting van het bewustzijn onder medewerkers en studenten van Deltion én een nulmeting uitvoeren van het bewustzijn onder onze studenten.			2 vragen m.b.t. D&I opgenomen in het medewerkersonderzoek (MO) 2020. Deze scores kunnen we afzetten tegen de scores van de meting in 2023. Resultaten MO 2020: 1. In mijn directe werkomgeving wordt iedereen gelijk en met respect behandeld, ongeacht achtergrond of persoonlijke kenmerken: score = 7,6; 2. Mijn directe collega's accepteren mij zoals ik ben: score = 8,1.
Aanvullende maatregelen			Meetbaar/merkbaar
g. Expertisenetwerk D&I opgebouwd en Deltion Alliantie D&I ingesteld.			• Intern en extern netwerk versterkt; • Met Alliantie D&I de bestaande initiatieven doorgestart: • Verhalencafé; • GSA; • Klankbordgroep Diversiteit; • Taalmaatjes.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

In 2020 hebben wij een belangrijke stap gezet in het kiezen van de juiste focus (**maatregel a**), te weten leraren. Zij spelen een cruciale rol als het gaat om diversiteit en inclusie (D&I). Door de aandacht op deze groep te richten zal indirect ook het bewustzijn bij studenten toenemen. De training die hiervoor ontwikkeld is wordt per team uitgevoerd, maar ook via de Deltion Academie aan de gehele instelling aangeboden (**maatregel c**). D&I blijft een gevoelig thema, daarom zijn er afgelopen jaar veel gesprekken gevoerd om eventuele weerstand zo veel mogelijk weg te nemen. Daarnaast is de klankbord groep D&I doorontwikkeld tot de Alliantie D&I (hierboven beschreven bij (**maatregel g**)). Vanuit deze Alliantie willen we in 2021 zo veel mogelijk teams gaan trainen en werkgroepen opstarten om verschillende thema's op te pakken. Daarmee willen we het draagvlak vergroten en onze inzet verduurzamen. Ook gaan we een meting uitvoeren onder studenten om de stand van zaken rondom D&I in kaart te brengen (**maatregel f**).

Stagediscriminatie zien wij als belangrijk onderdeel van het thema D&I bij Deltion (**maatregel d**). Het is een complex thema waarmee we minder ver zijn gekomen dan vooraf beoogd. In 2020 zijn de eerste stappen gezet en is onder andere de verbinding met het thema BPV tot stand gekomen. Intern willen we werken aan deze maatregel via de teamtrainingen. Die willen we daarnaast ook gebruiken om meer informatie op te halen over deze problematiek bij de verschillende sectoren om op basis daarvan specifiek te kunnen handelen. Extern gaan we vanaf 2021 de samenwerking aan met het MKB. Zij zijn vanzelfsprekend een zeer belangrijke partner voor ons bij het aanpakken van stagediscriminatie.

In 2020 hebben we geen nieuwe initiatieven kunnen ontplooiën (**maatregel e**). Wel hebben we met het Expertise netwerk D&I en de Deltion Alliantie D&I een stevige basis gelegd voor 2021. Een van de opdrachten voor de Alliantie D&I is om de bestaande initiatieven te evalueren om op basis daarvan het aanbod te herijken.

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

Thema 7. Beroepspraktijkvorming (BPV)

Onze ambitie voor 2022

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

Waar staan we december 2020?

Doelstellingen 2022			
1. In de BPV-monitor van 2022 heeft Deltion op de volgende onderdelen (zie hieronder) een hogere tevredenheidsscore dan tijdens de nulmeting in 2018.			
Nulsituatie 2019 en meetbaar resultaat 2020			
	2018	2019	2020
Sluit wat je op school leert voldoende aan bij wat je moet kunnen op je stage/BPV?	54% eens met de stelling	68% eens met de stelling	69% eens met de stelling
Ben je tevreden over de begeleiding door school tijdens je stage/BPV?	50% tevreden	70% tevreden	62% tevreden
Ben je tevreden over de mogelijkheden om tijdens de BPV je leerdoelen te halen?	86% tevreden	89% tevreden	90% tevreden
		Resultaten	
Maatregelen 2019-2020	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
a. De huidige activiteiten in het kader van de ingezette kwaliteitsslag BPV evalueren en verbeterpunten identificeren.			Er zijn 3 hoofdthema's geformuleerd in het kader van verbetering: 1. Integratie van praktijk in ons onderwijs (curriculum); 2. Optimalisering van de administratieve afwikkeling van BPV; 3. Logische verbinding praktijk/onderwijs (verbetering voorbereiding, begeleiding, aansluiting).
b. Ieder onderwijsteam formuleert een plan van aanpak op basis van de uitkomsten van de evaluatie.			Ontwikkeling tool (BPV ontwerp vragen) op basis waarvan teams de BPV vanaf 2021 kunnen verbeteren.
Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
c. Het uitvoeren van de door teams opgestelde plannen van aanpak.			Niet uitgevoerd in 2020. Maatregel gepland voor 2021 en 2022.
d. In 2022 de effectiviteit van de plannen van aanpak meten en evalueren.			

niet gerealiseerd

beperkt gerealiseerd

grotendeels gerealiseerd

gerealiseerd

Aanvullende maatregelen	Meetbaar/merkbaar
e. Analyse van het administratieve proces (in navolging van hoofdthema 2).	Procesverbeteringen doorgevoerd op basis waarvan in 2021 het proces verder gedigitaliseerd kan worden.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

2020 is een lastig jaar gebleken voor het doorvoeren van verbeteringen in de BPV. Als direct gevolg van corona waren er in veel sectoren minder BPV-plekken beschikbaar, waardoor teams hun handen vol hadden aan het creëren van nieuwe plekken of alternatieve opdrachten. Teams hebben dan ook beperkt invulling kunnen geven aan de uitvoering van de verbeterplannen (**maatregelen b en c**). In 2021 ontstaat er hopelijk weer ruimte om hier meer inzet op te gaan leveren. Wel hebben we enkele administratieve verbeteringen door kunnen voeren die indirect de aansluiting tussen school en de BPV voor de student verbeteren (**maatregel e**). Met de ontwikkelde tool willen we in 2021 de teams ondersteunen om de BPV verder te verbeteren (**maatregel b**).

Doelstellingen 2022

- Ook in de BPV sluiten we aan bij de begeleidingsvraag van de individuele student.

Nulsituatie 2019

In de periode 2017-2019 heeft Deltion een flinke kwaliteitsslag gemaakt op het gebied van beroepspraktijkvorming. Die verbeteracties hebben geleid tot groei van de tevredenheidspercentages. Maar verandering kost tijd en aandacht. We hebben ons doel na jaren van extra aandacht voor de BPV nog niet bereikt. Daarom blijft het implementeren van de verbeteringen de komende tijd een expliciet agendapunt.

	Resultaten		
Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
f. Initiatieven ontwikkelen voor ondersteuning van studenten die extra begeleiding nodig hebben tijdens de BPV			- Uitwerken van nieuwe en intensievere begeleidingsmogelijkheden: - Overlegstructuur met studenten succescentrum (SCC) opgezet. i.s.m. thema 3. Ontwikkeling naar passend onderwijzen; - SBB betrokken bij workshop 'begeleiden op maat' voor praktijkopleiders; - Training BPV via Deltion Academie in kaart gebracht en verbeterpunten opgesteld; deze worden in schooljaar 21/22 doorgevoerd. - Pilot AIROC begeleidingsapp bij team Handel en Ondernemen met ruim 700 studenten, effecten: - Meer tussentijds contact hebben met de leraar; - Beter zicht op de voortgang; - Directe feedback en bijsturing mogelijk.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

In 2020 zijn belangrijke eerste stappen gezet die voor verbeteringen in de begeleiding van onze studenten de BPV zullen zorgen (**maatregel f**). De AIROC begeleidingsapp is daarbij een veelbelovende tool die ook ten aanzien van doelstelling 1 van de thema voor resultaat kan zorgen. In 2021 willen we de begeleiding verder uitbreiden en de app breder uitrollen.

Thema 8. Aansluiting onderwijs op de arbeidsmarkt

Onze ambitie voor 2022

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

Waar staan we december 2020?

Doelstellingen 2022			
1. Om het arbeidsmarktperspectief van onze studenten te vergroten werkt elk onderwijsteam per 1 augustus 2022 met een curriculum dat aansluit bij onze ambitie om te komen tot een meer flexibel, hybride en/of contextrijk onderwijsaanbod.			
Nulsituatie 2019			
De opleidingen binnen Deltion kennen in 2018 een eigen onderwijsconcept. Voor de ontwikkeling van dit concept heeft een deel van de opleidingen gebruik gemaakt van de Deltion curriculumtool.			
	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
a. Kaders opstellen om te komen tot de bouw van flexibelere, hybride, meer contextrijke curricula.			Teams werken allen op basis van dezelfde organisatorische principes (t.a.v. van bijv. periodisering en roostering).
Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
b. In elk team leraren inzetten om tot daadwerkelijk meer flexibel, hybride en/of contextrijke curricula te komen.			Extra middelen vrijgemaakt voor hands-on ondersteuning van teams door onderwijsontwikkelaars.
c. Onderwijsprofessionals en teams opleiden en begeleiden, zodat zij in staat zijn het curriculum verder door te ontwikkelen.			Onderwijsmodel, modulewijzer en ontwerp vragen ontwikkeld. Teams en begeleiders van innovatietrajecten hebben houvast en richting gekregen vanuit modellen en ondersteunende middelen.
d. Inspiratiesessies en kennisbijeenkomsten voor teams organiseren, zodat zij kennis en ervaringen kunnen delen.			Sessies georganiseerd rondom onderwijsinnovatie en begeleiden hiervan. Kennisdeling komt op gang en vanuit de organisatie komt er steeds meer vraag naar uitwisseling, voorbeelden etc.

			
niet gerealiseerd	beperkt gerealiseerd	grotendeels gerealiseerd	gerealiseerd

Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
e. Het (door)ontwikkelen van meer flexibele, hybride en contextrijke curricula integreren in een jaarlijkse pdca-cyclus, ondersteund door professionaliserings-activiteiten van de Deltion Academie.			Weinig voortgang te rapporteren in 2020.
f. Bij het ontwikkelen van de curricula daar waar relevant nadrukkelijk zoeken naar oplossingen om het opleiden in de BBL te faciliteren.			Niet uitgevoerd in 2020. Maatregel gepland voor 2021 en 2022.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

In 2020 zijn ondersteunende materialen ontwikkeld en is gewerkt aan het bredere begrip en inzicht in het waarom van de innovatie (**maatregelen c en d**). Er is veel aandacht besteed aan het voeren van de dialoog hierover op alle niveaus. Het belang van de samenwerking en de urgentie op innoveren wordt inmiddels breed gevoeld. In 2020 is er hierdoor een brede voedingsbodem ontstaan voor het implementeren van de onderwijsvisie. Daarbij zijn er op de achtergrond verschillende ondersteunende middelen ontwikkeld (**maatregelen a en c**). We zien dat die implementatie en doortontwikkeling in verschillende fases verkeerd binnen onze colleges. Zoals al vaker benadrukt heeft de ontwikkeling van het onderwijs met name in het teken gestaan van de stap van fysiek onderwijs op locatie naar online onderwijs op afstand. Binnen onze doelstellingen hebben we ten aanzien van het ontwikkelen van flexibel onderwijs wel flinke stappen kunnen zetten. Het komende jaar werken we verder aan kennisdeling, de verdere ontwikkeling van ondersteunende middelen, professionalisering en begeleiding van de ontwikkelaars. Op basis daarvan verwachten we komend jaar met al onze onderwijsteams een stap te zetten bij het bereiking van deze doelstelling.

Thema 9. Excellentie

Onze ambitie voor 2022

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

Waar staan we december 2020?

Doelstellingen 2022
- Als de ambities van het excellentieplan 2015-2020 zijn behaald, kiezen we ervoor om deze ambities voor de periode 2019-2022 te bestendigen. - Als uit evaluatie van het excellentieplan 2015-2020 blijkt dat de daarin geformuleerde ambities niet zijn behaald, treffen we maatregelen om de (bij)gestelde ambities alsnog waar te maken. - Deltion stimuleert talentvol vakmanschap middels deelname aan Skills.
Nulsituatie 2019
De ambitie van Deltion College in 2018 op gebied van excellentie is verwoord in het "Excellentieplan Deltion 2015-2020; het beste waarmaken". Voor de periode 2019-2022 is het de uitdaging de bereikte resultaten te bestendigen. Als uit de evaluatie van het vigerend excellentieplan blijkt dat ambities nog niet zijn waargemaakt, nemen we maatregelen om deze in de komende periode alsnog te realiseren.

	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
a. In 2019 de aanpak en behaalde resultaten van het excellentieplan 2015-2020 evalueren.			Plan van aanpak 2019 is in 2020 verdiept en aangevuld met een analyse die meer inzicht geeft in de activiteiten binnen Deltion op het gebied van excellentie en de behaalde resultaten. Dit heeft geleid tot: • Criteria van excellentie bij Deltion herrijkt; • Kwalitatiever aanbod van activiteiten (van 325 naar 150); • Noodzaak om zichtbaarheid en bekendheid te vergroten onder studenten en medewerkers.
b. Op basis van deze uitkomsten vaststellen welke ambities al dan niet zijn behaald en welke maatregelen nodig zijn om de (bij)gestelde ambities te bestendigen, dan wel alsnog te behalen.			
c. In 2019 een plan van aanpak opstellen voor het bestendigen en/of waarmaken van de ambities.			
Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
d. In 2020 starten met uitvoering van het plan van aanpak.			• Meer bewustwording en aandacht voor Excellentie binnen de opleidingen; • Ontwikkeling professionaliseringslijn voor leraren in samenwerking met MBOe; • Proces inrichten voor eenduidige certificering van Excellentie activiteiten.
e. In 2022 de resultaten evalueren. Op basis van de uitkomsten stellen we vast of en in welke mate aan de doelstellingen is voldaan.			
f. In de jaren 2019-2022 de actieve deelname aan Skills continueren.			• Pilot "Skills wedstrijd voor Entree". Deelname door 2 vakrichtingen met 18 teams en 36 studenten; • Deelname aan Skills Heroes: 44 opleidingen deelgenomen en 15 medailles behaald; • Studenten betrokken bij werving en voorbereiding van de nieuwe deelnemers; • Bijdrage aan ontwikkeling van het nieuwe keuzedeel "Skills".

Toelichting, reflectie en vooruitblik

Het excellentieplan 2015-2020 is in 2020 verdiept en aangevuld met een analyse die meer inzicht geeft in excellentie activiteiten binnen Deltion en de behaalde resultaten (**maatregelen a, b en c**). Uit deze analyse blijkt onder andere dat van de 325 (mogelijke) Excellentie activiteiten er nog ongeveer 150 over zijn. Deze 150 programma's voldoen aan de herijkte definitie en criteria van excellentie bij Deltion. De overige programma's worden niet meer aangeboden, zijn teruggebracht naar het regulier onderwijs of voldeden niet aan de gestelde criteria. Er is nu een goed beeld van de actuele excellentie activiteiten binnen Deltion evenals de uitdagingen waar de teams voor staan. Daarnaast hebben we kunnen concluderen dat de zichtbaarheid van en de bekendheid met excellentie ruimte biedt voor verbeteringen. Ook zien we kansen in het verder professionaliseren van onze leraren in excellentie en talentontwikkeling en het verbeteren van de certificering van de activiteiten.

 niet gerealiseerd

 beperkt gerealiseerd

 grotendeels gerealiseerd

 gerealiseerd

In 2021 bouwen we op basis van het aangepaste plan verder aan de doorontwikkeling van excellentie. Daarbij zetten we onder andere in op het vergroten van de zichtbaarheid en de bekendheid van de excellentie mogelijkheden binnen Deltion. Ook geven we een vervolg aan de ontwikkeling van de professionalisering voor leraren op het gebied van excellent onderwijs en talentontwikkeling (**maatregel d**).

We zijn tevreden over onze voortgang op doelstelling 3. Met de jaarlijkse deelname aan gemiddeld 44 vakwedstrijden raken we het plafond van onze mogelijkheden. We nemen de afgelopen jaren al deel aan bijna alle vakwedstrijden die voor Deltion van toepassing zijn. Dat maakt dat we ook in 2021 volop inzetten op de bestendiging door te investeren in onze rol als organisator en partner van de Skills wedstrijden.

Thema 10. Internationalisering

Onze ambitie voor 2022

Internationale competenties zijn essentieel om goed te kunnen functioneren in onze globaliserende samenleving en internationaal georiënteerde arbeidsmarkt. Binnen Deltion is internationalisering daarom al jarenlang een strategisch speerpunt. We stimuleren en faciliteren studenten en medewerkers vanuit de beleidslijn Internationalisering om zowel fysiek over de grens, als at home hun internationale competenties te versterken. Hiermee verrijken we de ontwikkeling van al onze studenten, ongeacht of zij wel of geen internationale ambities hebben.

Waar staan we december 2020?

Doelstellingen 2022			
1. Tot 2020 willen we alle studenten die dat wensen, de mogelijkheid geven om ervaring op te doen in het buitenland. Daarbij streven we minimaal naar handhaving van het percentage van 8% van de studentenpopulatie.			
Nulsituatie 2019			
	2018	2019	2020
% afstudeerde studenten met een buitenlandervaring (> 2 weken)	8%	12%	4%
		Resultaten	
Maatregelen 2019-2020		2020	2019
a. Het Deltion College beleidsplan Internationalisering 2017 - 2020 evalueren.			
b. Het genoemde beleidsplan aanpassen en aanscherpen en de tijdshorizon verleggen naar 2022.			
		Meetbaar/merkbaar	
		Geüpdatet beleidsplan Internationalisering 2019-2022. Speerpunten toegevoegd:	
		• Internationalisation at home; • Sociale inclusie.	

Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
c. Het geactualiseerde plan uitvoeren.			• Internationalisation at home. Vanaf maart 2020 is versterkt ingezet op online internationale uitwisseling, beginnend bij uitwisselingen voor studenten. Ook docenten van tweetalige opleidingen waren/zijn betrokken bij dergelijke projecten. In 2020 zijn: - 6 projecten uitgevoerd; - 9 projecten voorbereid voor uitvoering; in het voorjaar 2021. • 2 docenten gefaciliteerd om als interne ambassadeurs opleidingen te helpen met het starten van internationale online uitwisselingsprojecten.
d. De behaalde resultaten evalueren.			Vanaf 2021 extra aandacht voor duurzaamheid / Sustainable Development Goals.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

De coronapandemie heeft uiteraard veel impact gehad op de mogelijkheid om in 2020 voor studie of werk naar het buitenland te gaan. In 2019 verliet 12% van de studenten Deltion met een buitenlandervaring (> 2 weken). We hopen per eind 2022 weer op dit niveau te zitten. Er vindt extra inzet plaats op het betrokken houden van docenten en het onderhouden van de buitenlandse contacten. Teams zijn gestimuleerd en gefaciliteerd om internationale online uitwisselingsprojecten uit te voeren (**maatregel c**).

Het beleidsplan Internationalisering 2019-2022 is eind 2020 uitgebreid geëvalueerd (**maatregel d**). Per speerpunt uit het Beleidsplan is gestructureerd geëvalueerd welke resultaten tot dusver zijn behaald en wat extra aandachtspunten zijn voor de komende periode. Het was prettig te constateren dat het Beleidsplan behoorlijk 'coronaproof' bleek, de speerpunten blijven inhoudelijk gezien intact, waarbij uiteraard sommige prioriteiten in belang zijn gegroeid en anderen wat afgenomen. Daarnaast is besloten in de komende jaren extra aandacht uit te laten gaan naar duurzaamheid, waaronder de bijdrage aan klimaatdoelstellingen (de SDG's). Zo organiseren of faciliteren we tijdens de Earth Day 2022 een internationaal online webinar voor medewerkers in samenwerking met de Zw8lse en worden 'best practices' gedeeld met buitenlandse partnerscholen over hoe studenten te betrekken bij de SDG's.

Doelstellingen 2022

2. In 2022 heeft Deltion acht tweetalige opleidingen die voldoen aan de (nog in ontwikkeling zijnde) standaarden voor tweetalig mbo.
3. In 2022 heeft Deltion tenminste één opleiding die volledig in het Engels wordt gegeven.
4. De beheersing van de benodigde tweede taal (Engels/Duits) bij leraren van de tweetalige opleidingen is toegenomen.

Nulsituatie 2019

Deltion kent in 2018 al acht tweetalige opleidingen, maar deze voldoen nog niet volledig aan de standaarden van tweetalig mbo. Deltion heeft nog geen opleidingen die volledig in het Engels worden gegeven. De taalbeheersing van de docenten in de tweetalige opleidingen is voldoende, maar voldoet nog niet aan de standaarden. Hiervoor is in 2018 een speciale docente aangesteld.

			
niet gerealiseerd	beperkt gerealiseerd	grotendeels gerealiseerd	gerealiseerd

	Resultaten		
Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
e. Inzetten op het professionaliseren van onze leraren met behulp van een scholingsaanbod (Cambridge en Goethe certificaten) en door internationale uitwisseling te stimuleren.			Ongeveer 50% van de docenten die les geven binnen de tweetalige opleidingen is geschoold in (minimaal) Cambridge English C1. Het aandeel geschoold in CLIL is ongeveer 30%.
Aanvullende maatregelen			Meetbaar/merkbaar
f. Door opleidingen is doorgewerkt aan het voldoen aan de standaarden.			Eerste 2 Deltion opleidingen hebben de audit aangevraagd en worden in het voorjaar 2021 beoordeeld.
g. Voortgangsgesprekken gevoerd met de opleidingen die nu als tweetalig worden geprofileerd.			• Verhoogde urgentie gecreëerd voor het ondernemen van de stappen die per opleiding nog nodig zijn voor het behalen van het landelijk certificaat 'Tweetalig mbo'; • Geactualiseerde planning per opleiding.
h. Start visievormingstraject naar ambities van Deltion op de lange termijn rondom tweetalig onderwijs.			Interne werkgroep gevormd en enkele sessies georganiseerd. Wordt gecontinueerd in 2021.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

We merken dat het proces bij de opleidingen meer tijd vergt dan vooraf ingeschat. De tweetalige opleidingen worden gestimuleerd en gefaciliteerd, maar de criteria zijn ambitieus. Bovendien heeft de focus in 2020 elders gelegen. We verwachten dat eind 2022 drie opleidingen volledig voldoen aan de standaarden en daarmee het certificaat 'Tweetalig mbo' hebben behaald. Vijf opleidingen voldoen eind 2022 wel aan de eisen van het certificaat, maar het cohort heeft dan nog niet de vereiste drie leerjaren doorlopen. Hierdoor kunnen deze vijf opleidingen het bovengenoemde certificaat nog niet behalen voor eind 2022.

In tegenstelling tot ROC's die zich in een regio bevinden met relatief veel expats, is uit een verkenning gebleken dat er voor Deltion vooralsnog geen aanleiding is om een reguliere opleiding volledig in het Engels aan te bieden. Wat betreft niet-bekostigd onderwijs heeft Deltion enkele jaren geleden twee maal een Engelstalige (BTEC) module Hospitality aangeboden. Wij zijn voornemens om in 2021 zorgvuldig te onderzoeken hoe de marktvraag onder buitenlandse studenten is naar een volledig Engelstalige online/blended (BTEC) opleiding/module (**maatregel h**). De toepassing van online afstandsonderwijs zorgt voor extra mogelijkheden.

De scholing van docenten blijft essentieel voor de kwaliteitsontwikkeling van tweetalig onderwijs en het behalen van het landelijke certificaat tweetalig mbo (**maatregel e**). Sommige teams hebben de mogelijkheden voor CLIL, Classroom English en Cambridge English later benut, maar inmiddels is daarop significante vooruitgang geboekt. Ook in 2021 wordt de inzet van de CLIL en talenspecialiste voortgezet. Omdat de CLIL scholing achter blijft op Cambridge, is het voornemen docenten een combinatie van Cambridge English + CLIL of Classroom English + CLIL aan te bieden. Als docenten consequent de trainingen volgen, volstaat een 1-jarig traject.

Speerpunt 4: Leven Lang Ontwikkelen

Thema 11. Regionale samenwerking Leven Lang Ontwikkelen (LLO) in Zw4lse

Onze ambitie voor 2022

Wij willen in nauwe samenwerking met de Zw4lse (samenwerkingsverband tussen de mbo-instellingen in Zwolle) en de Zw8lse (samenwerkingsverband tussen de mbo- en hbo-instellingen in Zwolle) een bijdrage leveren aan het arbeidsmarktrelevant opleiden van studenten en werkenden op basis van kennis van, en in verbinding met, de regionale economie. Zo vormen wij gezamenlijk de schakel op het gebied van opleiden naar werk en geven wij invulling aan de Regiodeal.

Waar staan we december 2020?

Doelstellingen 2022			
1. In 2019 is de oprichting van het initiatief LLO een feit. 2. In 2021 meten we de bekendheid met en de tevredenheid over de werkwijze en het aanbod van LLO bij zowel werkgevers als de partners van de Zw4lse.			
Nulsituatie 2019			
De opzet en uitgangspunten voor de entiteit (RegioOpleiders) zijn in 2018 geformuleerd.			
	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
a. Regionale samenwerking LLO in Zw4lse uitwerken en een implementatieplan opstellen.			Oprichting RegioOpleiders: makelaar in opleidingen binnen regio Zwolle.
b. LLO in Zw4lse uitwerken en een implementatieplan opstellen.			
Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
c. Een eerste evaluatie van LLO uitvoeren d.m.v. tevredenheidsmeting bij werkgevers en partners van de Zw4lse.			Niet uitgevoerd in 2020. Maatregel gepland voor 2021 en 2022.
Aanvullende maatregelen			Meetbaar/merkbaar
d. Verdere versteviging positie in de Human Capital Agenda (HCA) regio Zwolle.			• Actieve rol Deltion in de HCA regio Zwolle en bij de sectortafels; • Detachering van Deltion loopbaanadviseur aan RegioOpleiders; • Voorschakeltrajecten voor opleidingen bouw en logistiek; • Binnen RegioOpleiders opstarten van Upgrade Yourself.
e. Samenwerking Deltion met NCOI.			Vergrootte zichtbaarheid via mbo.nl

Toelichting, reflectie en vooruitblik

Vanuit het LLO initiatief RegioOpleiders is in 2020 verder gewerkt aan het verstevigen van onze positie binnen de HCA regio Zwolle (**maatregel d**). In 2021 continueren we deze inzet. Bovendien zetten we de samenwerking met NCOI door met als inzet het vergroten van onze zichtbaarheid en bereik (**maatregel e**).

niet gerealiseerd

beperkt gerealiseerd

grotendeels gerealiseerd

gerealiseerd

Thema 12. Bij-, her- en nascholing volwassenen

Onze ambitie voor 2022

Met een uitgebreid opleidingsaanbod voor volwassenen die werkzaam zijn in het mbo-werkveld willen we snel inspelen op vragen uit de regionale arbeidsmarkt. Daarmee faciliteren we om-, bij- en herscholing, met als doel: wendbaarheid op de veranderende arbeidsmarkt.

Waar staan we december 2020?

Doelstellingen 2022

1. In 2020 heeft 50% van de colleges van Deltion een aanbod en aanpak gericht op LLO.
2. In 2022 heeft 100% van de colleges van Deltion een aanbod en aanpak gericht op LLO.

Nulsituatie 2019

Het aanbod vanuit de verschillende colleges is in 2018 zeer divers, nog niet elk college heeft aanbod geformuleerd in het kader van LLO.

	Resultaten		
Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
a. (Door)ontwikkelen van passend en flexibel onderwijsaanbod voor de doelgroep werkenden in alle colleges (50% van de colleges heeft aanbod in 2020, 100% in 2022).			• LLO-aanpak bij alle colleges opgenomen in de collegeplannen. • LLO-aanbod bij alle colleges via Deltion Business aangeboden: - Maatwerktrajecten: 469 deelnemers; - Open aanbod: 690 cursisten; - EVC trajecten: 75; - EVP trajecten: 2; - EVC verzilveringstrajecten: 65.
b. Vanuit Deltion Business de opleidingscolleges ondersteunen bij het ontwikkelen van dit aanbod.			• Accountmanager van Deltion Business per college; • Deltion Business Adviseur LLO aangesteld; • Deltion Business Onderwijsontwikkelaar LLO; • Onderwijsontwikkelaar / -adviseur.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

Vanaf 2020 is er bij alle colleges een LLO-aanbod gerealiseerd. Daarmee is een belangrijk deel van de doelstelling voor 2022 behaald (**maatregel a**). Ook wordt er bij alle colleges aan de LLO-aanpak gewerkt, met behulp van ondersteuning door een adviseur en onderwijsontwikkelaar van Deltion Business (**maatregel b**). De colleges hebben hierover zelf de regie. In 2021 zetten we in op het bestendigen van de aanpak en het aanbod van LLO bij alle colleges. In 2020 zijn grote stappen gezet ten aanzien van het 'blended' aanbieden van ons aanbod. In 2021 willen we hier de vruchten van plukken door in te zetten op het vergroten van ons aanbod en het verhogen van het aantal deelnemers. Bovendien willen we aandacht besteden aan de doelgroep die al beschikt over veel werkervaring. De mogelijkheden om deze doelgroep via waardering en validering op maat te bedienen willen we verder uitbreiden.

Thema 13. Certificaten

Onze ambitie voor 2022

Met een uitgebreid opleidingsaanbod voor volwassenen die werkzaam zijn in het mbo-werkveld willen we snel inspelen op vragen uit de regionale arbeidsmarkt. Daarmee faciliteren we om-, bij- en herscholing, met als doel: wendbaarheid op de veranderende arbeidsmarkt.

Waar staan we december 2020?

Doelstellingen 2022			
1. Per 2019 is Deltion in staat om certificaten (conform WEB) uit te reiken voor de opleidingen Aankomend Kok en Monteur Service en Onderhoud Werktuigkundige Installaties. 2. Per 2022 biedt elk college trajecten aan die leiden tot een certificaat of schoolverklaring, al dan niet via Deltion Business.			
Nulsituatie 2019			
In 2018 zijn de twee, in doelstelling 1 benoemde, aangevraagde certificaat-opleidingen goedgekeurd. In 2019 wordt hier verdere invulling en vervolg aan gegeven.			
	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
a. In 2019 een curriculum uitwerken voor bovengenoemde twee opleidingen.			Curriculum van beide opleidingen uitgewerkt.
b. In 2019 beide opleidingen inrichten en operationaliseren.			Opleiding Aankomend Kok geoperationaliseerd in samenwerking met Landstede MBO.
c. In 2019 studenten werven voor beide opleidingen.			Studenten geworven voor de opleiding Aankomend Kok.
d. In 2019 starten met bovengenoemde twee opleidingen.			- In 2019 is het eerste cohort van de opleiding Aankomend Kok gestart: 13 deelnemers; - Daarvan hebben 10 deelnemers het mbo-certificaat behaald. - In 2020 is er een cohort gestart maar is de opleiding geannuleerd door de impact van corona op de horecasector (deelnemers hebben de mogelijkheid gekregen om de SVH Branche opleiding te volgen).
Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
e. In 2020 de genoemde twee opleidingen evalueren en waar nodig bijstellen.			Op basis van de evaluatie van de opleiding Aankomend Kok is er geen aanleiding geweest om bijstellingen te doen.
f. Vanaf 2019 opstart van certificaatgerichte trajecten bij alle colleges.			Aanbod van 25 gecertificeerde keuzedelen verspreid over alle colleges: 5 keuzedelen gedraaid in 2020; - Totaal 68 cursisten.

 niet gerealiseerd

 beperkt gerealiseerd

 grotendeels gerealiseerd

 gerealiseerd

Toelichting, reflectie en vooruitblik

In 2020 is het aanbod van gecertificeerde keuzedelen verder uitgebreid. Inmiddels biedt elk college deze aan via Deltion Business. Daarmee hebben we onze doelstelling (2) voor 2022 behaald. Onze doelstelling voor 2019 (1) hebben nog niet volledig behaald. De certificering bij de opleiding Aankomend Kok is in 2019 al gerealiseerd (**maatregelen a,b,c en d**). Voor de opleiding Monteur Service en Onderhoud Werktuigkundige Installaties hebben we de certificering nog niet gerealiseerd, dit pakken we in 2021 alsnog op. In plaats daarvan bieden we Deltion-breed inmiddels 25 gecertificeerde keuzedelen aan waarvan er in 2020 vijf hebben gedraaid. Ook willen we in 2021 het aantal deelnemers verhogen.

Thema 14. Alumni

Onze ambitie voor 2022

We werken continu aan een wendbaar opleidings- en scholingsaanbod voor onze zittende en oud-studenten. Daarmee prikkelen we hen om zich te blijven ontwikkelen. Door alumnibeleid te ontwikkelen en in te voeren, ontstaat meer binding met studenten die Deltion verlaten. De relatie met alumni wordt beter benut en onderhouden. Zo bouwen we aan een duurzame relatie met volwassenen en bedrijven in de regio. We willen ons alumninetwerk ook vragen om een beoordeling van de kwaliteit van onze opleidingen en de aansluiting op de arbeidsmarkt.

Waar staan we december 2020?

Doelstellingen 2022			
1. Deltion heeft per 2022 een vastgesteld alumnibeleid incl. alumninetwerk. 2. Deltion onderhoudt in 2022 op regelmatige basis contact met zijn alumni met als doel partner te blijven in LLO.			
Nulsituatie 2019			
Deltion kent in 2018 geen centraal en vastgesteld alumnibeleid, contacten zijn sterk afhankelijk van opleiding en werkveld.			
	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
a. In 2019 alumnibeleid opstellen en een implementatieplan uitwerken.			Alumnibeleid Deltion opgesteld. Vaststelling in februari 2021.
b. In 2020 het alumnibeleid implementeren.			- Alumni-Officer is aangesteld en contactpersonen in colleges zijn benoemd; - Starten van DeltionConnect.nl: Online alumninetwerk voor contacten tussen alumni en tussen alumni en Deltion. Ruim 1100 leden waarvan: 540 alumni; 300 studenten; 190 medewerkers; 150 bedrijven. - Pilots: workshop netwerken en peermentoring.

Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
c. In 2022 meten en evalueren van de voortgang in de doelstellingen van het alumnibeleid.			

Toelichting, reflectie en vooruitblik

In 2020 hebben wij het alumnibeleid opgesteld dat begin 2021 wordt vastgesteld (**maatregel a**). Door de coronapandemie is er niet bij alle colleges ruimte geweest om te werken aan de implementatie van het alumnibeleid. Wel hebben we contactpersonen per colleges benoemd. Samen met hen gaan we in 2021 ons beleid verder implementeren (**maatregel b**).

Ons alumnibeleid zal leiden tot het realiseren van doelstelling 2. In 2020 zijn we het online platform DeltionConnect.nl gestart. Dit kanaal gaan we steeds meer gebruiken bij het intensiveren van het contact met onze alumni. Ook hebben we twee pilots uitgevoerd die naast het doel om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de studenten, ook het doel hebben om studenten al tijdens de studie kennis te laten maken met DeltionConnect. In 2021 starten wij daarnaast een alumnivereniging met als doel om ook via die route het contact met alumni te intensiveren.

niet gerealiseerd

beperkt gerealiseerd

grotendeels gerealiseerd

gerealiseerd

Speerpunt 5: School als lerende en wendbare organisatie

Thema 15. Continu verbeteren en professionaliseren

Onze ambitie voor 2022

In het proces van voortdurende professionalisering zoeken we aansluiting bij de ontwikkelingsfase van de teams. Wij geloven dat professionals, met hun team zelf prioriteren en bepalen hoe zij Deltionbrede doelstellingen gaan behalen. Daarbij stuurt Deltion op vergroting van veerkracht, door de teams gericht te ondersteunen bij de totstandkoming en uitvoering van hun teamplannen.

Waar staan we december 2020?

Doelstellingen 2022

1. Ieder onderwijsteam beschikt over een teamplan waarin aandacht is voor de realisatie van de speerpunten van de kwaliteitsagenda 2019-2022.
2. In 2022 evalueren en waarderen we (in een peer-to-peersetting) de bijdrage van ieder onderwijsteam aan de kwaliteitsafspraken.

Nulsituatie 2019

De teamplannen (2018) zijn gebaseerd op de oude kwaliteitsagenda en vragen daarmee een update ten aanzien van de nieuwe agenda en Deltion strategie.

	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
a. Uitvoeren van een zelfevaluatie door de onderwijsteams en identificeren van ontwikkelpunten.			College- en teamplannen met daarin een koppeling met de kwaliteitsagenda. De zelfevaluatie is gebruikt om accenten te leggen op speerpunten en thema's per college en/of team.
b. Teamplannen opstellen, op basis van de zelfevaluatie, die zijn gekoppeld aan de speerpunten uit de kwaliteitsagenda.			
c. Een passend opleidings-, ontwikkel- en ondersteuningsaanbod realiseren voor de uitvoering van de kwaliteitsagenda.			• Professionaliseringsaanbod gecreëerd om leraren voor te bereiden op het organiseren en verzorgen van een opleidingsaanbod voor werkenden en werkzoekenden in de leeftijd van 15-67 jaar (LLO); • 42 medewerkers hebben een training gevolgd over interculturele didactiek en communicatie; • 19 leraren hebben deelgenomen aan de masterclasses Burgerschap; • De training "begeleiden van leren", bedoeld om studenten meer zelfstandig en zelfsturend te laten leren, is door 53 leraren en instructeurs gevolgd.
d. Een instrument ontwikkelen om de voortgang van de resultaten in teamplannen te kunnen evalueren en waarderen.			• Teamgraphic opgesteld door alle 53 onderwijsteams (project Teamkracht); • Op grond van bevindingen uit teamgraphic en evaluatie zijn teamplannen bijgesteld; • Voor 2021 beoogd om evaluatie van teamplannen onderdeel te maken van de planning- en controlcyclus.

Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
e. De teamplannen uitvoeren.			• Teamplannen zijn uitgevoerd, door de coronapandemie is er door teams geprioriteerd in de activiteiten en zijn niet alle onderdelen bij alle teams gerealiseerd. • Speciaal opgeleide brigadisten helpen bij de ondersteuning van teams door middel van het project Teamkracht.
f. De gesprekkencyclus binnen Deltion doorontwikkelen naar 'waarderend oordelen'.			Experimenten talentgerichte, waarderende gesprekkencyclus met deelname van 15 managers.
g. Ieder onderwijsteam heeft het teamplan geëvalueerd op aanpak en bereikte resultaten en verbeterpunten in het teamplan doorgevoerd.			Niet uitgevoerd in 2020. Maatregel gepland voor 2021 en 2022.
h. Peer-to-peerevaluaties uitvoeren, waarin het gaat om de bijdragen van onderwijsteams aan realisatie van speerpunten uit de kwaliteitsagenda.			Niet uitgevoerd in 2020. Maatregel gepland voor 2021 en 2022.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

In 2020 zijn in het project Teamkracht door de onderwijsteams teamgraphics opgesteld (**maatregel d**). Hierin hebben teams onder meer vastgesteld waar ze staan in hun eigen ontwikkeling in relatie tot hun eigen en Deltionbrede ambities. De kwaliteitsagenda maakt hier deel van uit. Deze teamgraphics geven – mede – richting aan de inhoud van de teamplannen voor 2021. Speciale brigadisten ondersteunen teams bij de uitvoering van hun teamontwikkeling (**maatregelen d en e**). In 2021 geven we een vervolg aan de professionaliseringsactiviteiten die onze kwaliteitsagenda ondersteunen (**maatregel c**). Daarnaast gaan we ons in 2021 voorbereiden op het uitvoeren van de peer-to-peerevaluaties in 2022 (**maatregel h**).

Thema 16. Vitaliteit

Onze ambitie voor 2022

Aantrekkelijk werkgeverschap ("Great Place to Work") blijft onze leidraad bij het ontwikkelen van een organisatiecultuur waarin we medewerkers oproepen, uitdagen en faciliteren om aan hun vitaliteit, gezondheid en wendbaarheid te werken. De aantrekkelijkheid van Deltion als werkgever komt tot uitdrukking in de handhaving van onze plek in de top 3 van beste werkgevers in de mbo-branch. De verzuimcijfers zijn gedaald onder het landelijke gemiddelde van de mbo-sector en we hebben onze beschikbare middelen voor scholing en professionalisering voor tenminste 95% benut.

Waar staan we december 2020?

Doelstellingen 2022

1. De aantrekkelijkheid van Deltion komt (o.a.) tot uitdrukking in handhaving van onze plek in de top 3 van beste werkgevers in de mbo-branch. Deze erkenning is gebaseerd op de resultaten van het periodieke Medewerkers Onderzoek (2020 en 2022).
2. In 2022 zijn onze verzuimpercentages gedaald tot onder de het landelijk gemiddelde van de mbo-sector.
3. In 2022 hebben we de beschikbare middelen voor scholing en professionalisering en Integraal Gezondheidsbeleid voor tenminste 95% benut.

niet gerealiseerd

beperkt gerealiseerd

grotendeels gerealiseerd

gerealiseerd

Nulsituatie 2019 en meetbaar resultaat 2020

1. Medewerkers Onderzoek (MO):

In 2017 is Deltion op nummer 1 geëindigd in het landelijke MO, hetgeen leidde tot de titel *Beste Werkgever*.

In 2020 heeft Deltion op grond van de uitslag van het MO het predicaat World Class Workplace toegekend gekregen.

Thema	Deltion 2017	Benchmark mbo 2020	Deltion 2020
Bevlogenheid	7,7	7,6	7,7
Betrokkenheid	8,2	7,7	8,3
Tevredenheid	7,7	7,3	7,9
Werkgeverschap	7,6	7,3	7,8

2. Verzuim:

Jaar	Verzuimpercentage Deltion	Deltion streefcijfer	Verzuimpercentage landelijk	Verzuimpercentage landelijk mbo
2020	3,50%	4,00%	4,75%	Nog niet bekend
2019	4,41%	5,00%	4,38%	5,74%
2018	5,62%	n.v.t.	4,30%	5,68%

3. Budgetten:

	2018	2020
% benut professionaliseringsbudget	100%	53%
% benut budget voor integraal gezondheidsbeleid	100%	121,4%

	Resultaten		
Maatregelen 2019-2020	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
a. Kaders formuleren voor een 'vitaliteits-plan van aanpak'.			
b. Zorgen dat ieder college en elke dienst beschikt over een 'vitaliteitsplan van aanpak'.			Niet uitgevoerd in 2020.
c. De plannen van aanpak implementeren.			Niet uitgevoerd in 2020.
d. Een medewerkers-tevredenheidsonderzoek en een verzuimmeting uitvoeren en de uitkomsten evalueren.			• Periodiek MO in november 2020 met behulp van onderzoeksbureau Effectory. - Respons van 80,1%; - Op het merendeel van de thema's, namelijk tevredenheid, betrokkenheid en werkgeverschap zijn we t.o.v. 2017 gestegen; - Score ruim boven mbo-benchmark. • MO integreren in pdca-cyclus van colleges en teams: - Externe facilitators getraind om de teams te ondersteunen bij de bespreking van de uitkomsten; - Teambesprekingen gepland voor de periode februari – april 2021. • Er is een Deltionbrede verzuimanalyse uitgevoerd en op basis hiervan zijn verbetervoorstellen gedaan (o.a. verwerkt in aanvullende maatregelen f en g).
Maatregelen 2019-2022	2020	2019	Meetbaar/merkbaar
e. Een MO en een verzuimmeting uitvoeren (2022) en de uitkomsten evalueren.			
Aanvullende maatregelen			Meetbaar/merkbaar
f. Extra sturing op resultaatgerichte re-integratie. Met daarbij de focus op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker.			Daling van het langdurig verzuim. Dit heeft een maximum aandeel van 60% van het totale verzuim.

Aanvullende maatregelen	Meetbaar/merkbaar
g. Bewuste sturing op het aangaan van het persoonlijke gesprek met medewerkers ter preventie van verzuim.	• Centraal stellen van het vroegtijdig herkennen van preventieve signalen over mentale veerkracht in het multi-disciplinaire overleg met leidinggevenden; • Het beschikbaar stellen van levens-fasekaarten, met daaraan gekoppeld instrumentarium; • Het instellen van een extra luisterend oor van alle medewerkers, de zogenaamde bellijn.
h. Het programma JIJ@Deltion is met behulp van bureau Inhealth uitgerold in een online omgeving met ondersteuning van een app.	1200 medewerkers hebben zich bij het portaal aangemeld en 300 medewerkers maken gebruik van de app.

Toelichting, reflectie en vooruitblik

Het MO is uitgevoerd in november (**maatregel d**). We zien op het merendeel van de thema's een stijging van de tevredenheid van onze medewerkers. Daarmee scoren we ruim boven de mbo-benchmark en mogen we de titel "World Class Workplace" dragen. In de loop van 2021 verschijnt een sectorrapportage mbo op basis waarvan we ons kunnen vergelijken met andere mbo's.

De doelstelling (2) met betrekking tot het reduceren van het verzuim voor 2022 is in 2019 al behaald. We zien ons verzuimpercentage ook in 2020 weer verder afnemen. Daarvoor is extra ingezet geleverd met de uitvoering van de maatregelen f, g en h. Hoewel het landelijk gemiddelde percentage voor de mbo-sector nog niet gepubliceerd is verwachten we ook voor 2020 onder het landelijk gemiddelde te zitten. Wij hebben er voor gekozen om ten aanzien van vitaliteit in te zetten op een Deltionbrede aanpak en niet op een aanpak per college of dienst (**maatregelen b en c**). Deltionbreed hebben we dat onder meer gedaan met het opzetten van JIJ@Deltion (**maatregel h**). In 2021 gaan wij opnieuw beoordelen of er naast de Deltionbrede aanpak wensen zijn en kansen liggen voor decentrale vitaliteitsplannen. Een deel van de individuele- en teamprofessionalisering is in 2020 niet uitgevoerd als gevolg van de pandemie. In 2021 en 2022 streven we ernaar de beoogde teamondersteuning, scholing en inzet alsnog te realiseren ten behoeve van het behalen van de doelstellingen uit de kwaliteitsagenda.



Bezoekadres

Deltion College
Mozartlaan 15
8031 AA Zwolle

Postadres

Deltion College
Postbus 565
8000 AN Zwolle

(038) 850 3000

info@deltion.nl

www.deltion.nl

