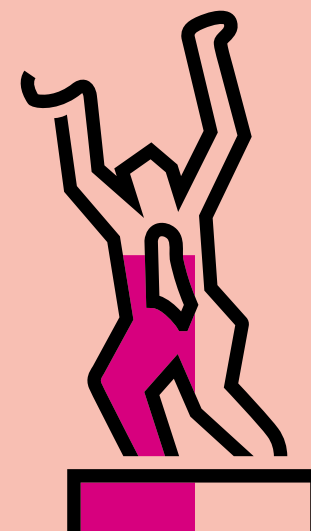





ZADKINE

SAMEN AAN ZET

GEÏNTEGREERD JAARDOCUMENT 2025



INHOUD

BESTUURSVERSLAG		
I. VOORWOORD		4
2025 IN BEELD		6
2. WIJ ZIJN ZADKINE		9
2.1 Een van de grootste mbo-instellingen van Nederland		10
2.2 Onze missie, visie en strategie		11
2.3 Zadkine en Ik		15
 Zadkine en Ik dag		16
2.4 Gelijke kansen, diversiteit & inclusie		18
2.5 Ons kwaliteitsstelsel en onderwijsresultaten		19
2.6 Risicomanagement & informatieveiligheid		24
2.7 In gesprek met de Raad van Toezicht		27
2.8 In gesprek met de Ondernemingsraad		29
2.9 In gesprek met de Studentenraad		32
2.10 Onze organisatiestructuur		34
2.11 Code goed bestuur		36
3. KWALITEITSAGENDA		39
Verantwoording kwaliteitsagenda, Stagepact 2024-2027		40
3.1 Prioriteit 1 - Bevorderen van kansengelijkheid		42
3.2 Prioriteit 2 - Versterking van de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt		51
3.3 Prioriteit 3 - Onderwijs voor de toekomst: kwaliteit, onderzoek en innovatie		55
 Blik op Blauw		58
3.4 Regionale kwaliteitsagenda		66
3.5 Financiën		73
4. ONZE STUDENTEN EN ONS ONDERWIJS		75
4.1 Pedagogisch-didactische visie		77
4.2 Opleidingsportfolio, keuzedelen en 010 Academies		78
4.3 Werving en instroom		82
4.4 Studentplaatsing		83
 Ik weet nu wat ik wil: de logistiek in		84
4.5 Studenttevredenheid		86
4.6 Studentondersteuning		88
4.7 Vertrouwenspersonen voor de student		90
4.8 Examinering		91
4.9 Klachten- en complimentenregistratie		95

5.	ONZE MEDEWERKERS	99
5.1	Aantrekkelijk werkgeverschap: betrokken en bevlogen medewerkers	101
5.2	Werving en instroom	103
	Medewerker Cecily	104
5.3	Talentontwikkeling	107
5.4	Duurzame en inclusieve organisatie	109
5.5	Sociale veiligheid en integriteit	110
6.	FINANCIËN EN BEDRIJFSVOERING	113
6.1	Ontwikkelingen dienstverlening en services	114
6.2	Ontwikkelingen faciliteiten en huisvesting	116
6.3	Duurzaamheid	119
	Optiekstudenten maken brillen voor kinderen in Zambia	122
6.4	Implementatie digitale strategie	124
6.5	Financiële informatie 2025	125
6.6	Continuïteitsparagraaf: financiële meerjarenraming	127
6.7	Belangrijkste financiële risico's en beheersingsmaatregelen	135
6.8	Helderheid analyse	137

7.	ONZE SAMENWERKINGSSCHOLEN	145
7.1	VAVO Rijnmond College	146
7.2	Techniek College Rotterdam	150
7.3	Samenwerking Zadkine Educatie en Albeda Taal en Inburgering	155

JAARREKENING

8.	GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	157
8.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2025	160
8.2	Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2025	161
8.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	162
8.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	163
8.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025	174
8.6	Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	187
8.7	WNT-verantwoording 2025	196
8.8	Enkelvoudige jaarrekening	201
8.9	Vaststelling en goedkeuring	211
8.10	Overige gegevens	213
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	216

BIJLAGEN	219
Bijlage 1 – Hoofd- en nevenfuncties CvB	220
Bijlage 2 – Hoofd- en nevenfuncties RvT	221
Bijlage 3 – Verantwoording mbo-studentenfonds 2025	222
Bijlage 4 – Kerncijfers 2025	223

I – VOORWOORD

In dit jaarverslag kijken we terug op 2025: een jaar waarin ‘ontmoetingen’ centraal stonden. Ontmoetingen tussen studenten en de arbeidsmarkt, tussen het onderwijs en de samenleving én tussen ervaring en vernieuwing. ‘De Zadkine arbeidsmarktcommunity brengt verrassende ontmoetingen’ is dan ook één van de leidende thema’s in onze meerjarenstrategie 2024-2027: ‘Je toekomst voor elkaar.’ Met trots kunnen we zeggen dat deze en andere ambities zichtbaar en voelbaar zijn waargemaakt. We waren echt samen aan zet!

Samenwerking arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is voortdurend in beweging en stelt steeds hogere eisen aan wendbaarheid, vakmanschap en samenwerking. Juist daar ligt de kracht van Zadkine. Samen met gemeenten, strategische partners en het regionale bedrijfsleven werkten we in 2025 opnieuw aan onderwijs dat goed aansluit op de praktijk. Deze samenwerking resulteerde niet alleen in nieuwe leeromgevingen en innovatieve projecten, maar vooral in betekenisvolle verbindingen waarin leren, werken en groeien samenkomen. Hierdoor bieden we studenten zicht op duurzaam werk en blijvende ontwikkeling.

Studenten voorop

Bij alles wat we doen, staan onze studenten dan ook voorop. In 2025 zagen we opnieuw groei in het aantal studenten dat voor Zadkine koos, ondanks de huidige druk op studentenbehoud en -binding. Die groei is vooral het resultaat van onze

investeringen in begeleiding en het voorkomen van uitval. Een belangrijke impuls is het 100-dagenprogramma, dat in 2025 van start ging en in 2026 Zadkine-breed wordt ingezet. Met een warm welkom, intensieve begeleiding en heldere verwachtingen helpen we nieuwe studenten hun plek te vinden én vast te houden. Zo bouwen we vanaf de eerste dag aan vertrouwen, motivatie en een succesvolle start.

Aandacht voor medewerkers

Ook voor onze medewerkers stond 2025 in het teken van ontwikkeling en aandacht. We investeerden gericht in leiderschap, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Het ziekteverzuim daalde, mede door een bredere blik op welzijn en werkdruk. Met de introductie van reizen met Shuttel realiseren we per 1 januari 2026 bovendien een toekomstbestendig mobiliteitsbeleid, waarin duurzaamheid en gebruiksgemak samenkomen. Goed onderwijs begint immers bij medewerkers die zich gezien, gesteund en uitgedaagd voelen.

Diversiteit en inclusie

Daarnaast hebben we verdere stappen gezet op het gebied van diversiteit en inclusie. In dialoogsessies gingen we het gesprek aan over gelijkwaardigheid, veiligheid en ruimte voor verschil. We deden onderzoek en realiseerden concrete voorzieningen, zoals stilleruimtes. We beschouwen diversiteit en inclusie nooit als afgerond thema, maar als een doorlopend proces waarin we blijven leren en luisteren.

**BIJ ZADKINE KOMT JE
TOEKOMST VOOR ELKAAR.**

Ontwikkeling en innovatie

Diezelfde ontwikkelgerichte houding kenmerkt ook ons onderwijs. Ook in 2025 was innovatie een integraal onderdeel van ons onderwijs. Met de verdere uitbouw van modulair en flexibel onderwijs en via de Innovatie Hub creëerden we ruimte voor onderwijsvernieuwing, onderzoek en samenwerking. Zo brengen we onderwijs, technologie en arbeidsmarkt samen in leeromgevingen, die aansluiten bij de dynamiek en complexiteit van het toekomstige mbo. De verbetering van de onderwijsresultaten is voor ons zeer belangrijk, hieraan besteden we veel aandacht.

Continuïteit bestuur

2025 was ook een jaar van verandering in het bestuur. We namen afscheid van Marloes de Vries, die met grote betrokkenheid en visie richting heeft gegeven aan Zadkine. Stan Vloet en Jacqueline Prins traden aan, waarmee continuïteit en vernieuwing samenkwamen.

Kortom: we zien een organisatie die in beweging is. Een organisatie met een heldere missie en visie en met de overtuiging dat onderwijs het sterkst is wanneer het nauw verbonden is met de regio, de arbeidsmarkt en de maatschappelijke opgaven van deze tijd. Samen met onze studenten, medewerkers en partners blijven we bouwen aan een Zadkine waar verrassende ontmoetingen leiden tot nieuwe kansen.

College van Bestuur, Zadkine

Jacqueline Prins, voorzitter

Jan Lokker, lid

Stan Vloet, lid





2025 IN BEELD

STRATEGIE

MISSIE

Wij willen bijdragen aan het geluk van onze studenten door ze de grootste kans op succes te bieden bij hun vervolgstap naar een baan of vervolgopleiding.


VISIE


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


PEDAGOGISCH-DIDACTISCHE VISIE

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

STRATEGISCHE THEMA'S

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

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

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

KERNWAARDEN



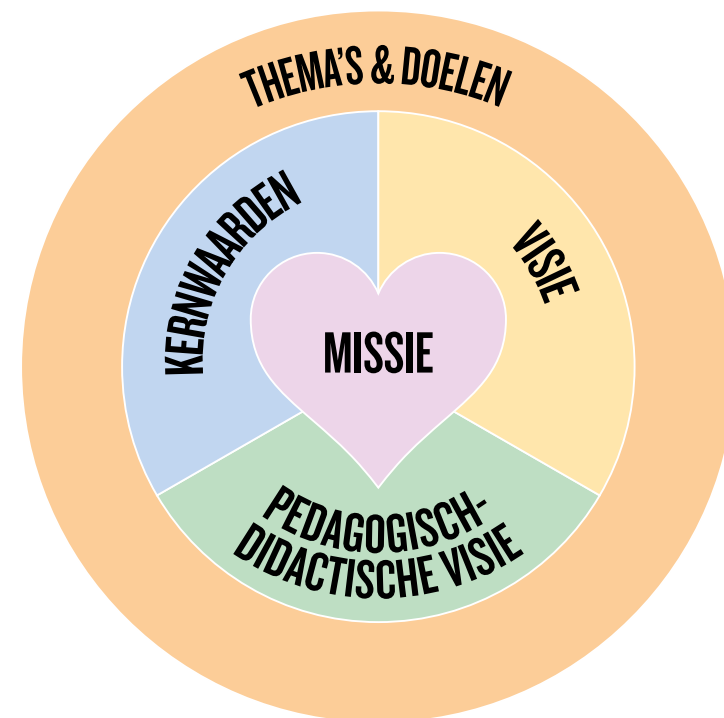
Innovatief



Passie voor onderwijs



Eigenaarschap



JE TOEKOMST VOOR ELKAAR

OVER ZADKINE

ONZE MEDEWERKERS



1.507

Totaal aantal medewerkers
Zadkine in loondienst



47,2

Gemiddelde
leeftijd van
onze
medewerkers



6,5% ziekteverzuim

ONZE STUDENTEN



17.177

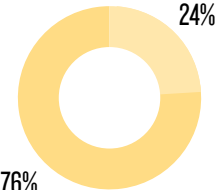
Totaal aantal studenten
incl. TCR, 1 oktobertelling



15 — 67

Onze studenten zijn
jongeren en volwassenen
tussen de 15 en 67 jaar (en ouder)

BEROEPSBEGELEIDENDE
LEERWEG (BBL)



BEROEPSOPLEIDENDE
LEERWEG (BOL)

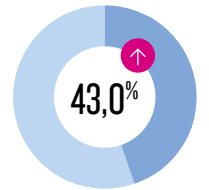
FINANCIËLE KENGETALLEN



Resultaat



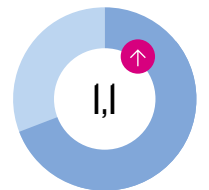
Solvabiliteit



Rentabiliteit



Current ratio



ONS ONDERWIJS



228

Aantal opleidingen
binnen Zadkine
(incl. cursussen)

4X

OIO
ACADEMY

BAR ACADEMY
E-COM ACADEMY
EVENT ACADEMY
HOSPITALITY

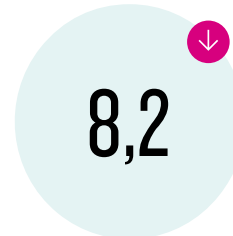
4X

PRACTO-
RATEN

OPEN DAG



Beoordeeld
met een:



SAMEN ZIJN WE ZADKINE



2. WIJ ZIJN ZADKINE

SAMEN MIDDEN IN DE STAD

Bij Zadkine geloven we in de kracht van samen. We zijn een van de grootste opleidingscentra van Nederland en staan midden in de regio Rotterdam-Rijnmond, een regio met veel diversiteit en dynamiek. Met circa 230 opleidingen in het beroeps- onderwijs en de volwasseneneducatie helpen we jongeren en volwassenen van 15 tot 67 jaar en ouder vooruit. Dat doen we in elke fase van hun leven.

Een diploma is daarbij een belangrijke stap naar werk, zelfstandigheid en meedoen in de samenleving. Samen met bedrijven, gemeenten en maatschappelijke partners werken we aan een sterke en betrokken regio, waar iedereen kansen krijgt en vakmanschap telt.

In dit hoofdstuk lees je over:

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

2.1 – EEN VAN DE GROOTSTE MBO-INSTELLINGEN VAN NEDERLAND

Zadkine is een toonaangevend opleidingencentrum voor middelbaar beroepsonderwijs. Met circa 17.000 studenten, verdeeld over twaalf herkenbare colleges in de regio Rotterdam-Rijnmond, behoren we tot de grootste mbo-instellingen van het land. Wij leiden studenten op tot vakmensen en helpen hen uit te groeien tot zelfstandige, betrokken en toekomstgerichte professionals. Voor technisch middelbaar beroepsonderwijs werken we nauw samen met Albeda binnen het Techniek College Rotterdam. Ook werken we met Albeda samen in het voortgezet algemeen volwassenenonderwijs (vavo). Daarnaast ondersteunen vijf centrale stafafdelingen ons onderwijs. In totaal werken bij Zadkine ongeveer 1.500 medewerkers. Onze studenten en medewerkers vormen samen een kleurrijke en inclusieve gemeenschap waarin iedereen zich welkom voelt.

IEDERE STUDENT DE BESTE KANSEN

Bij Zadkine willen we bijdragen aan het geluk en toekomstperspectief van onze studenten. Dat doen we door ze de grootste kans op succes te bieden bij hun vervolgstap naar een baan of vervolgopleiding. Daarbij staat de ontwikkeling van iedere student centraal. We bieden ruimte om talenten te ontdekken en ambities waar te maken, gekoppeld aan wat de arbeidsmarkt vandaag én morgen vraagt. Onze kernwaarden zijn eigenaarschap, passie voor onderwijs en innovatie. We organiseren het onderwijs zoveel mogelijk flexibel en op maat. We zorgen dat onze studenten (jongeren en volwassenen, tussen de 15 en 67 jaar) uitgroeien tot flexibele, proactieve en zelfbewuste professionals. Ook begeleiden we studenten intensief bij hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Daarbij werken we nauw samen met bedrijven en overheidsorganisaties in de regio.

2.2 – ONZE MISSIE, VISIE EN STRATEGIE

In een wereld die snel verandert, leiden wij (jong)volwassenen op voor de beroepen en vervolgstudies van morgen. Onze strategie sluit aan op de drie landelijke ontwikkelprioriteiten uit de Werkagenda mbo 2023-2027. Onze kwaliteitsagenda 2024-2027 is integraal onderdeel van die strategie. Daarmee verbinden wij visie, onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg met concrete doelen en ambities voor onze studenten, medewerkers en partners.

2.2.1 MISSIE EN VISIE

Onze missie is dat wij willen bijdragen aan het geluk van onze studenten door ze de grootste kans op succes te bieden bij hun vervolgstap naar een baan of vervolopleiding.

In onze visie staan persoonlijke groei, innovatie en flexibel, op maat georganiseerd onderwijs centraal. We werken vanuit een herkenbare pedagogisch-didactische visie waarin iedere student kan groeien binnen de eigen mogelijkheden.

2.2.2 DRIE STRATEGISCHE THEMA'S EN DOELEN

We gaven onze strategie ook in 2025 gericht invulling via drie thema's, elk met een helder doelbeeld:

1. Zadkine is dé school van de hoge verwachtingen

Ons doel: bij Zadkine ga je groeien. Studenten en medewerkers kunnen bij Zadkine hun eigen talenten benutten, ieder op het eigen niveau. Meer studenten willen bij ons studeren en ook in hun latere leven bij ons blijven leren. Zadkine

is daarnaast een werkgever waar mensen graag willen en blijven werken. Bij Zadkine kun je leren, studeren én werken.

2. De Zadkine-arbeidsmarktcommunity brengt verrassende ontmoetingen

Ons doel: bij Zadkine ben je voortdurend verbonden met de arbeidsmarkt. Zadkine is met haar innovatieve onderwijs toonaangevend in de regio Rotterdam-Rijnmond. Onze studenten verbinden zich tijdens hun hele studie met de arbeidsmarkt. Daarvoor werken onze medewerkers nauw samen met bedrijven en organisaties om continu de brug te slaan tussen onderwijs en praktijk.

3. Werelds Zadkine

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

2.2.3 NEGEN AMBITIES

Onze negen ambities sturen de uitvoering. In 2024 legden we hiervoor de basis. In 2025 werkten we door met duidelijke programma's, indicatoren en governance.

Ambitie 1. Onze leiders zijn motiverend en handelen vanuit de bedoeling

In 2025 is het Leiderschapsprogramma samengesteld. Dit programma omvat onder meer:

- een gezamenlijke visie op leiderschap voor het management en overige leidinggevendenden;
- een blauwe analyse gericht op de span of control en de balans tussen het onderwijspersoneel en onderwijsondersteunend personeel (OP/OPB);
- een talentassessment met portfolio;

- professionalisering via de Zadkine Academie;
- een managementpool;
- het programma Persoonlijk Leiderschap voor alle medewerkers.

Ambitie 2. Onze medewerkers zijn graag bij Zadkine, waar ze zich ontwikkelen en met passie leren

We hebben opnieuw geïnvesteerd in professionalisering: in 2025 is € 1,5 mln gerealiseerd voor ontwikkeling. Dit is ruimschoots boven het cao-niveau. Voor iedere medewerker is € 500,- en 59 uur beschikbaar voor professionalisering. We borgen het professionaliseringsaanbod via de Zadkine Academie als het gaat om kwaliteit, kosten, gebruik en koppeling aan het portfolio en HR-dossier. Verder is het inwerkprogramma verbeterd en de coachpool is opgeschaald. Systemen zorgen nu voor een betere sturing op deze professionalisering. Voorbeelden hiervan zijn de implementatie van het HR-dashboard (met onder meer opleidingen en budget), de doorontwikkeling van onboarding en de gesprekscyclus, en beleid voor doorstroom/inschaling (met bijzondere aandacht voor LB→LC/LD/LE). Employer branding en werving & selectie worden verder geprofessionaliseerd.

Ambitie 3. Onze medewerkers realiseren een veilige en inclusieve leer- en werkomgeving

Binnen Zadkine is actief gewerkt aan de aanpak van sociale veiligheid. De gedragscode is bestendig en het studentenstatuut is aangepast. Verder is een nieuw team van interne en externe vertrouwenspersonen samengesteld en zijn de aangescherpte klachtenregelingen vindbaar gemaakt via ons portaal en onze website. Ook is er een betere monitoring van ZIM-meldingen. Verder introduceerden we weerbaarheidstrainingen en het buddysysteem. De werkgroep Gelijke Kansen Diversiteit & Inclusie organiseerde verschillende dialoogsessies waarin medewerkers in gesprek gingen over verschillende dimensies van diversiteit. Ook vinden jaarlijks activiteiten plaats, zoals Diversity Day en Paarse Vrijdag. Op vrijwel alle locaties zijn nu stilteruimtes. In 2025-2026 verschuift de nadruk binnen deze ambitie naar preventie en cultuur en een betere samenwerking tussen betrokken functionarissen.

Ambitie 4. Onze herkenbare pedagogische en didactische aanpak zorgt ervoor dat studenten graag bij Zadkine zijn waar ze zich ontwikkelen en met passie leren

De kern van deze ontwikkeling is het versterken van onze pedagogisch-didactische visie als basis voor goed onderwijs. We monitoren onderwijssituaties en rendementen samenhangend via managementrapportages en Power BI. De volgende programma's en resultaten zijn hierbij te benoemen: inbedding in het programma Modulair en Flexibel Onderwijs, de ontwikkeling van nieuwe 010 Academies en de versterkte samenwerking tussen de afdelingen HR en Onderwijs & Kwaliteit (professionaliseringsaanbod dat de pedagogisch-didactische visie volgt). Organisatorisch hebben we ingezet op meer integraal samenwerken rondom sturing op processen binnen de organisatie. Door sterkere samenwerking leren we meer van elkaar en ondersteunen we de onderwijskwaliteit optimaal.

Ambitie 5. Ons onderwijs is innovatief

Modulair en Flexibel Onderwijs vormt de kern van onze onderwijsvernieuwing. In 2025 verbeterden we de matching en het behoud van studenten door de ontwikkeling van algemene voorlichting, intake en plaatsing. Dit sluit aan bij onze visie op studentenondersteuning. Ook troffen we voorbereidingen voor een eigen overstapservice. Verder hebben we de Innovatie Hub ingericht als broedplaats voor onderwijsinnovatie. Hier vinden pilots met AI-toepassingen in onderwijs en ondersteunende processen plaats. We blijven 010 Academies doorontwikkelen en positioneren als community's voor interdisciplinair leren en innoveren binnen Zadkine. Ook de flexibele VIG-opleiding (Verzorgende Individuele Gezondheidszorg) is een mooi voorbeeld hiervan binnen Zadkine.

Ambitie 6. Onze studenten realiseren een veilige en inclusieve leer- en werkomgeving

In 2025 hebben we het Stagepact uitgerold. Centraal hierin staan gelijke stagekansen en de aanpak van stagediscriminatie. We hebben een nieuw Zadkine-breed handboek voor beroepspraktijkvorming (bpv) ontwikkeld en centrale scholing voor bpv-begeleiders georganiseerd. Ook halen we structureel feedback op bij praktijkopleiders via CRM-tevredenheidsmetingen. Met deze feedback verbeteren we cyclisch het bpv-proces.

Ambitie 7. Onze partners uit de arbeidsmarkt en organisaties uit de samenleving zien Zadkine als een aantrekkelijke samenwerkingspartner

In cocreatie met bedrijven worden diverse opleidingen ontwikkeld. Ook bemachtigden we een stevigere positie in het Werkcentrum Rijnmond, door onder andere de samenwerking in Via Delta. Verder zijn twee practoraten ingericht. We sturen daarbij op een kwalitatief goede samenwerking en maken de maatschappelijke en economische impact steeds duidelijker voor onze studenten en stakeholders. Dat zien we ook terug in de rol die Zadkine speelt bij interdisciplinaire vraagstukken. We krijgen steeds vaker het vertrouwen om bij diverse trajecten en thema's het voortouw te nemen.

Ambitie 8. Onze inzet op technologische ontwikkelingen vergroot de onderwijskwaliteit

Vanuit de Innovatie Hub wordt centraal regie gevoerd op onderwijsinnovatie, AI en de digitale transformatie. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met alle relevante partners binnen en buiten Zadkine. Daarnaast versterkten we het juiste gebruik van kernapplicaties, zoals Eduarte, Xedule, OERknaal en Canvas. Dit deden we via training van key-users, ondersteuning door de afdeling Service & Support en de ontwikkeling van digitale vaardigheden van medewerkers.

Ambitie 9. Onze kaders zijn duidelijk en worden ondersteund door uniforme processen en werkwijzen

Deze ambitie krijgt vorm door een organisatiebreed procesherontwerp over colleges en diensten heen, gebundeld rond vier samenhangende onderwerpen. Door deze processen te uniformeren en te verbeteren, ontstaat meer voorspelbaarheid en samenhang in de organisatie. Dit zorgt voor duidelijkheid voor teams, betere ondersteuning van studenten en een efficiëntere inzet van middelen.

Het eerste onderwerp betreft bekostiging. In 2025 is gestart om de monitoring en sturing te herijken via dashboards in Power BI. Het doel is beter inzicht op te leveren in financiële prestaties en maakt tijdige bijsturing mogelijk. Voor teams en management betekent dit meer transparantie en duidelijk handelingsperspectief.

Het tweede onderwerp richt zich op de herijking van de processen rondom beroepspraktijkvorming (bpv/stage). Met de opzet van het handboek bpv en een tevredenheidsmeting voor het bedrijfsleven is het doel processen duidelijker en uniformer in te richten. Dit draagt bij aan de kwaliteit en betrouwbaarheid van stageplaatsen voor studenten, verlicht de administratieve last voor teams en versterkt de samenwerking met het werkveld.

Het derde onderwerp is integraal passend onderwijs, met specifieke aandacht voor drie projecten: heroriëntatietrajecten, de overstapservice en de Nationale Weerbaarheidstraining:

- Het heroriëntatietraject wordt geüniformeerd, verbeterd en versneld, waardoor studenten sneller ondersteuning krijgen en succesvoller worden geplaatst. Dit versterkt de keten van intake tot inschrijving en draagt bij aan efficiëntie, studenttevredenheid en een goede start bij de opleiding.
- De overstapservice heeft als doel dat het voor studenten laagdrempelig wordt om binnen Zadkine van opleiding te wisselen bij een verkeerde of hernieuwde studiekeuze, wat bijdraagt aan het verminderen van uitval.
- De Nationale Weerbaarheidstraining wordt per 1 augustus 2026 landelijk ingevoerd voor mbo-studenten. De training is een militaire basisopleiding van 10 weken en leidt tot reserviststatus bij Defensie. Door maatwerkoplossingen te organiseren, kunnen studenten van 18 jaar en ouder die zich aanmelden deze training volgen zonder studievertraging, terwijl Zadkine voldoet aan de landelijke verplichtingen.

Voor deze projecten zijn in 2025 plannen van aanpak en een projectstructuur ontwikkeld, die in 2026 verder worden ingericht.

Het vierde onderwerp is onderwijslogistiek (van onderwijsplan tot plan van inzet). Door de bouwstenen zoals integratie van OERknaal en Xedule, personele matching en vervasting, strategische studentprognoses en de werkverdeling beter te verbinden en tijdiger uit te voeren, ontstaat een stabielere en realistischere planning. Dit moet resulteren in betere roosters en daarmee een hogere tevredenheid voor studenten, meer duidelijkheid en voorspelbaarheid voor teams en een lagere werkdruk voor medewerkers, wat de kwaliteit van het onderwijs ten goede komt.

2.2.4 WERK EN GOVERNANCE-AANPAK

De uitvoering en opvolging van de strategie is ingebed in de lijn van ons kwaliteitsstelsel. Hierbij volgen we vanuit onze A3-systematiek (het jaarplan op 1 A3 volgens een vaste methodiek) de PDCA-cyclus van Zadkine, met vierjarenplannen, jaarplannen en teamplannen. Voor de integrale thema's kostte het tijd om passende integrale sturing op de ambities vorm te geven. In de loop van 2025 is besloten deze verantwoordelijkheid en sturing te beleggen bij het gehele directieteam. Elke directeur rapporteert in de managementrapportage over de voortgang aan het directieteam en College van Bestuur. Op deze wijze werken we effectiever samen om de ambities te realiseren.

2.2.5 RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN

Een eerste risico zien we in de ontstane balans tussen concernsturing en onderwijskwaliteit. Zo kan het gesprek over goed onderwijs worden ondergesneeuwd door beheersdruk en wet- en regelgeving. De ingezette beheersmaatregelen betreffen:

- het integraal samenwerken binnen het directieteam;
- borging van de pedagogisch-didactische visie in Modulair en Flexibel Onderwijs;
- gerichte monitoring van onderwijsrendementen;
- een cyclische managementdag*.

* Tijdens deze managementdag worden strategie en operatie expliciet aan elkaar verbonden. Ook gaan onderwijs en ondersteunende diensten dan actief met elkaar in gesprek over thema's en/of knelpunten op basis van onze ambities.

Het tweede risico is dat we bij de uitvoering van onze ambities afhankelijk zijn van externe partijen. Dit geldt met name bij het Stagepact, de aanpak voor voortijdig schoolverlaten en de regionale LLO-opgaven. Onze beheersmaatregelen richten zich op stevige regionale governance (Via Delta en gemeentelijke afspraken), gezamenlijke roadmaps en periodieke effectevaluaties.

Datavolwassenheid en zicht op de voortgang is een derde risico. Bij enkele ambities is (nog) onvoldoende centrale sturingsinformatie. De ingezette beheersmaatregelen betreffen een versterking van dashboards, uniforme rapportagelijnen en cyclische managementrapportages.

2.2.6 RESULTATEN DOORZETTEN IN 2025

In 2024 lag het accent op planvorming. In 2025 startten we met de uitvoering van deze plannen en boekten we de eerste resultaten. Hiertoe behoren de beschreven resultaten in de negen ambities, de implementatie van de cyclische managementdag (verbinding strategie en operatie), nieuwe samenwerkingen met het bedrijfsleven en de start van Studentenplaatsing als uniform platform voor intake en plaatsing. Deze lijn zetten we in 2026 door met de hiervoor beschreven prioriteiten.

2.3 – ZADKINE EN IK

Bij Zadkine geloven we dat een gedeelde missie, visie en strategie de basis zijn voor gezamenlijk succes. Als iedereen begrijpt waar we voor staan en waar we naartoe werken, ontstaat richting, eigenaarschap en samenwerking. Dat vergroot de betrokkenheid en motivatie van onze medewerkers. Ook versterkt het hun bijdrage aan de ontwikkeling van onze organisatie en het onderwijs dat wij samen vormgeven.

We betrekken, informeren en inspireren onze collega's op verschillende manieren om die gezamenlijke koers te verankeren. Zadkine en Ik is de naam waaronder wij de implementatie van onze strategie vormgeven. Deze naam is zichtbaar in al onze interne communicatie-uitingen. Zadkine en Ik staat symbool voor de verbinding tussen de organisatie en iedere medewerker. We brengen deze strategie tot leven via een mix van communicatiemiddelen, evenementen en kanalen. Denk aan de jaarlijkse Zadkine en Ik-dag, de Managementdagen, interne campagnes, video's en verhalen op het medewerkersportaal. Zo blijft de strategie niet abstract, maar herkenbaar en dichtbij in het dagelijks werk.

2.3.1 ZADKINE EN IK-DAG

Een belangrijk moment in het jaar is de jaarlijkse Zadkine en Ik-dag. Dit evenement is bedoeld voor alle collega's en biedt ruimte om samen stil te staan bij onze missie, onderwijsvisie en strategische koers. Op een informatieve, ludieke en speelse manier nemen we medewerkers mee in wat ons verbindt en inspireert. Op vrijdag 14 februari 2025 kwamen circa duizend collega's samen in het stadion

van Excelsior Rotterdam. Net als voorgaande jaren werd het opnieuw een dag vol energie, ontmoeting en verbinding, waarin ruimte was voor verdieping én plezier.

2.3.2 ZADKINE EN IK-AMBASSADEURS

Om onze strategie actief uit te dragen, werken we sinds 2023 met tien Zadkine en Ik-ambassadeurs. Deze betrokken collega's zijn afkomstig uit verschillende onderdelen van de organisatie en zijn hét gezicht van onze strategische beweging.

Ook in 2025 leverden de ambassadeurs een zichtbare bijdrage. Sommigen waren actief op het medewerkersportaal, anderen deelden hun betrokkenheid tijdens Open Dagen, via sociale media of in gesprekken met samenwerkingspartners. Daarnaast speelden zij een inhoudelijke rol in de voorbereiding van de jaarlijkse Zadkine en Ik-dag. Zo dragen zij bij aan het levend houden van onze strategie binnen en buiten de organisatie.

2.3.3 MANAGEMENTDAGEN

Samen werken we stap voor stap aan de realisatie van onze ambities. De Managementdagen vormen hierin een belangrijk instrument. Deze dagen zijn gericht op de tactische en operationele vertaling van de strategie en kenmerken zich door interactieve werksessies en inhoudelijke verdieping.

Jaarlijks organiseren we drie Managementdagen, zo ook in 2025. De negen strategische ambities vormden daarbij steeds de rode draad. Per bijeenkomst werden één of meerdere ambities uitgelicht en doorleefd, met aandacht voor vraagstukken die (vooruitkijkend op de onderwijsplanning) om een tactisch-operationele benadering vragen. Leiderschapsontwikkeling is daarbij een vast en terugkerend onderdeel van het programma.

ZADKINE EN IK-DAG

De Zadkine en Ik-dag van 14 februari 2025 was opnieuw een van de hoogtepunten van het jaar. Ongeveer duizend collega's kwamen samen in het stadion van Excelsior Rotterdam om elkaar te ontmoeten, ervaringen te delen en samen vooruit te kijken. Centraal stond onze strategie 'Jouw toekomst voor elkaar', met dit jaar het thema 'Samen Zadkine'.



Wat deze editie extra bijzonder maakte, was dat onze eigen medewerkers het grootste deel van het programma verzorgden, met ondersteuning van studenten. Tijdens de dag waren er inspirerende lezingen en inhoudelijke workshops rondom de strategische thema's 'Hoge verwachtingen', 'Werelds Zadkine' en 'Verrassende ontmoetingen'.

De kracht van samenwerking stond daarbij centraal: collega's deelden hun expertise in interactieve sessies, gingen met elkaar in gesprek over onze koers en bouwden samen verder aan de toekomst van Zadkine.

De waardering onder de deelnemers onderstreept het succes van de dag. Met een gemiddelde score van 7,5 bevestigen onze collega's de beoogde opzet! De Zadkine en Ik-dag draagt bij aan verbinding, een gezamenlijke richting en het verder laden van onze strategie.

THEMA:



Verrassende ontmoetingen



Hoge verwachtingen



Werelds Zadkine



Scan de QR-code om de
aftermovie te bekijken:



COLLEGA'S DEELDEN HUN EXPERTISE IN INTERACTIEVE SESSIES

2.4 – GELIJKE KANSEN, DIVERSITEIT & INCLUSIE

WERELDS ZADKINE

Bij Zadkine willen we dat iedere student en medewerker zich welkom, gezien en gehoord voelt. Juist in een tijd waarin meningen soms botsen, is het belangrijk dat we verschillen waarderen in plaats van uitvergrooten. Verschillen maken ons sterker. Wanneer mensen zich gewaardeerd voelen, werken ze met meer plezier, ontwikkelen ze zich beter en durven ze hun talent in te zetten. We groeien stap voor stap van handelingsverlegenheid naar handelingsverantwoordelijkheid. Dat betekent dat we niet alleen praten over inclusie en veiligheid, maar ook ernaar handelen. Ons doel: een organisatie die inclusiever, opener en responsiever is voor iedereen binnen Zadkine.

Onze stappen in 2025

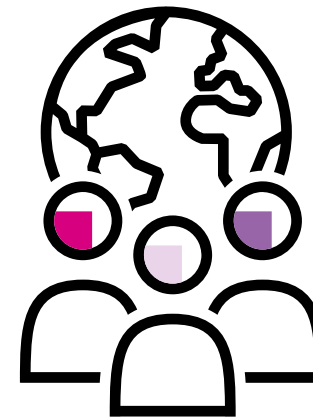
In 2025 werkten we samen met het College van Bestuur, de ondernemingsraad, de studentenraad, de Raad van Toezicht en de vakbonden aan een organisatiecultuur waarin kansengelijkheid en inclusie vanzelfsprekend zijn. Enkele belangrijke ontwikkelingen:

- Begin 2025 openden we stilteruimtes op vier locaties. Deze kregen na een positieve evaluatie een definitieve status en de ruimtes zijn verder uitgebreid. In het studiejaar 2025-2026 streven we naar een stilteruimte op elke Zadkine-locatie.
- De activiteitenkalender Gelijke Kansen, Diversiteit en Inclusie (GKDI) was goed gevuld met trainingen en initiatieven. Teams konden via de Zadkine Academie dialoogsessies aanvragen.
- We maakten de klachtenregelingen duidelijker en brachten deze samen op één portaalpagina voor medewerkers.
- Naast vier interne vertrouwenspersonen zijn twee externe vertrouwenspersonen beschikbaar voor medewerkers.
- We vervolgden onze inzet tegen stagediscriminatie, met trainingen voor medewerkers. Dit om stagediscriminatie te herkennen, een veilige leeromgeving te creëren, gelijke kansen te bevorderen en de professionele integriteit te versterken.

- De GKDI-groep organiseerde diverse activiteiten, zoals Iftars, Paarse Vrijdag en workshops om financiële kansengelijkheid onder studenten te bevorderen.
- Ook dit jaar vonden opnieuw dialoogsessies plaats over de zes diversiteitsdimensies: arbeidsvermogen, culturele diversiteit, gender, leeftijd, LHBTIQA+ en financiële zekerheid. Deze sessies zorgden voor meer bewustwording en een professionelere houding.

Inclusiescan

Begin 2025 deden alle medewerkers mee aan de Inclusiescan. Dit is een instrument dat de mate van inclusie en psychologische veiligheid meet. De resultaten zijn gedeeld tijdens een plenaire bijeenkomst en via een online module. Afdelingen gingen hiermee aan de slag via inloopsessies, tiny habits workshops en nieuwe dialoogsessies. De scan helpt ons gerichte stappen te zetten naar een organisatie waarin iedereen zich veilig voelt. In 2026-2027 herhalen we het onderzoek om onze voortgang te meten en verdere verbeteringen door te voeren.



2.5 – ONS KWALITEITSSTELSEL EN ONDERWIJSRESULTATEN

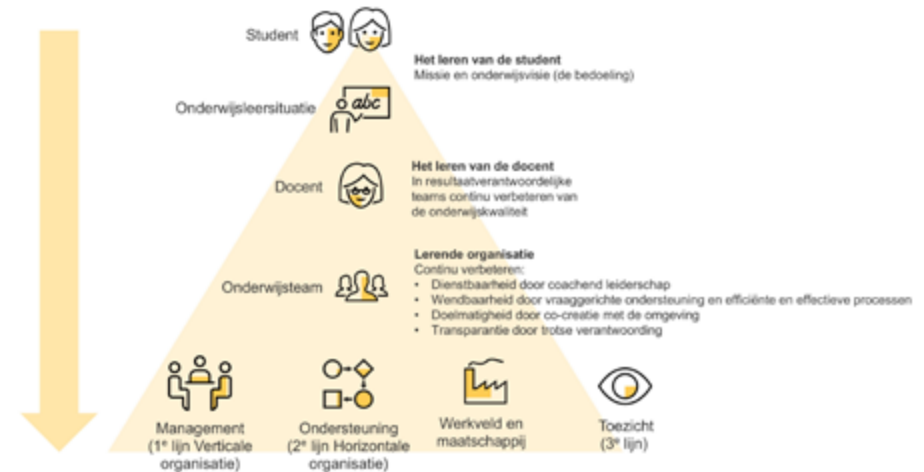
MISSIE, VISIE EN PEDAGOGISCH-DIDACTISCHE VISIE

Onze definitie van onderwijskwaliteit is verankerd in onze missie, visie en pedagogisch-didactische visie. We maken dit waar door ‘het leren van de student’ centraal te stellen en een optimale onderwijsleersituatie te bieden. Ons kwaliteitsstelsel (zowel de kwaliteitszorg als kwaliteitscultuur) is erop gericht de kwaliteit van deze kernactiviteit voor iedere student te waarborgen.

HANDELEN VANUIT DE BEDOELING

Bij Zadkine werken we vanuit onze bedoeling: goed onderwijs bieden dat bijdraagt aan de ontwikkeling van iedere student. Onze missie vormt hierbij het vertrekpunt. Onze visie en pedagogisch-didactische uitgangspunten geven vervolgens richting aan ons dagelijks handelen. En onze kwaliteitszorg ondersteunt en borgt deze manier van werken. Dankzij deze structuur kunnen we vooruitkijken en keuzes maken die mens- en middeleninzet versterken. Ook kunnen we tijdig bijsturen waar dat nodig is. Kwaliteitszorg geeft ons bovendien helder inzicht in de voortgang en mogelijke verbeterkansen.

Daarnaast stimuleert kwaliteitszorg een open dialoog (zowel intern als extern) over de kwaliteit van ons onderwijs. Zo kunnen we belanghebbenden transparant en zorgvuldig informeren. Binnen Zadkine werken we met een duidelijke volgorde van kritieke aspecten en betrokken actoren die samen ons kwaliteitsdenken vormgeven. Dit is weergegeven in de afbeelding.



TOELICHTING KRITISCHE ASPECTEN EN ACTOREN

In eerste instantie zijn studenten zelf verantwoordelijk hoe zij, vanuit hun ambities en talenten, leren en zich ontwikkelen. De kern van Zadkine is het aanbieden van een samenhangende reeks onderwijsactiviteiten (onderwijsleersituaties) die daarbij aansluit.

Met dit onderwijs zorgen we dat studenten een diploma halen en bereiden we ze voor op een succesvolle doorstroom naar werk of een vervolgopleiding. De kern ligt in de uitvoering: daar vindt de ontmoeting en interactie tussen student en school plaats, gericht op groei, leren en ontwikkeling.

De docent vervult een centrale rol als vormgever en regisseur van de onderwijsactiviteiten, in nauwe samenwerking met collega's binnen het onderwijsteam. Binnen dit team bestaat de professionele ruimte om onderwijsactiviteiten gezamenlijk te ontwerpen, uit te voeren en continu te verbeteren. Het onderwijsteam vormt

daarmee de basisorganisatie-eenheid binnen Zadkine. Daarnaast wil Zadkine altijd verbonden blijven met de omgeving. Door relevante stakeholders (zoals het werkveld, ouders en gemeenten) actief te betrekken, sluit het onderwijs aan op maatschappelijke ontwikkelingen. Zo blijft het onderwijs actueel en toekomstgericht.

De organisatorische inrichting achter het kwaliteitsdenken volgt het Three Lines Model. De eerste lijn bestaat uit het management, dat richting geeft via kaders en teams ondersteunt bij het realiseren van doelen (zowel op het gebied van structuur als cultuur). De tweede lijn wordt gevormd door de ondersteunende diensten. Zij faciliteren de uitvoering van het onderwijs en ontzorgen teams zoveel mogelijk door ondersteunende processen. De derde lijn richt zich op onafhankelijke toetsing en reflectie. Het doel: versterking van de kwaliteit en beheersing. Dit gebeurt onder andere via audits, die inzicht geven in de werking van het kwaliteitsstelsel en bijdragen aan leren en verbeteren. Naast het interne toezicht in de derde lijn door de Raad van Toezicht (werkgever van de leden van het College van Bestuur en toezichthouder op de sturing van de instelling) is er extern toezicht. Dit wordt uitgevoerd door de Inspectie van het Onderwijs.

ZADKINE-BREDE PDCA-CYCLUS

De inhoudelijke koers is vastgelegd in het Zadkine Meerjarenplan. Dit is een richtinggevend kader, waarin de missie, visie, pedagogisch-didactische visie en ambities zijn samengebracht. De doelen, maatregelen en indicatoren uit de kwaliteitsagenda zijn, net als de eigen doelen van Zadkine, integraal opgenomen in het Zadkine Meerjarenplan. Het plan maakt inzichtelijk hoe we hieraan uitvoering geven, welke resultaten we nastreven en hoe we de voortgang monitoren. Daarmee is de sturing op de kwaliteitsagenda integraal geborgd binnen het kwaliteitsstelsel. Het Zadkine Meerjarenplan bestrijkt de periode 2024-2027 en wordt jaarlijks geëvalueerd en geactualiseerd.

Jaarlijks verschijnt ook de kaderbrief. Deze brief beschrijft de financiële kaders en is daarmee richtinggevend voor de jaarplannen van de colleges en diensten, en dus ook voor de onderwijsteams. In deze plannen geven de colleges, onderwijsteams en diensten, binnen hun eigen professionele ruimte, concreet invulling aan de activiteiten die bijdragen aan de strategische ambities.

Binnen deze professionele ruimte staat het handelen vanuit de bedoeling centraal: redeneren vanuit het leren van de student. De plannen van teams, colleges en diensten komen tot stand in een continue dialoog, waardoor hun PDCA-cycli nauw op elkaar aansluiten. De informatie die op teamniveau wordt opgehaald, vormt input voor de plannen van de colleges en diensten en het Zadkine Meerjarenplan. Omgekeerd worden teams gevoed met informatie vanuit de colleges, diensten en het College van Bestuur.

MONITOREN EN BIJSTELLEN

Het monitoringsproces van de kwaliteitsagenda is volledig geïntegreerd in de bestaande PDCA-cycli. Colleges en diensten rapporteren driemaal per jaar via de managementrapportages aan het College van Bestuur over de voortgang van hun jaarplan. Deze rapportages bevatten een feitelijke stand van zaken en een reflectie op behaalde resultaten en uitgevoerde activiteiten. Ze duiden de impact van tussentijds beschikbare bronnen en analyses op de verdere uitvoering van het jaarplan. Elk studiejaar is het jaarplan belangrijke input voor de eerste managementrapportage en het managementgesprek. Verder versterken we de monitoring en sturing op de kwantitatieve bronnen binnen Zadkine door centralisering van databeheer en -verwerking. Hierdoor kunnen we de data steeds gestroomlijnder, eenduidiger en gelijkwaardiger binnen de organisatie gebruiken, onder andere bij het doorlopen van de PDCA-cyclus.

In het tweede en derde jaarplangesprek staat de voortgang van het lopende jaarplan centraal. Deze verticale dialoog tussen teams, colleges, diensten en het College van Bestuur wordt hierbij versterkt door gerichte ondersteuning en monitoring vanuit de horizontale organisatie.

MERKBARE EFFECTEN BIJ DE STAKEHOLDERS

We organiseren bijeenkomsten voor meer inzicht in de effectiviteit van de inspanningen binnen het Zadkine Meerjarenplan. Tijdens deze sessies mogen deelnemers op progressiegerichte wijze feedback geven op vooraf geselecteerde thema's. Deze bijeenkomsten dienen als realitycheck. Ze geven inzicht in hoe merkbaar onze inspanningen daadwerkelijk zijn voor studenten, docenten en externe stakeholders.

Jaarlijks evalueren we de voortgang van de ambities uit de kwaliteitsagenda, met actieve betrokkenheid van interne en externe belanghebbenden. Zo kunnen we tijdig verbeterpunten signaleren en implementeren. Hiermee versterken we de continue kwaliteitsontwikkeling binnen Zadkine.

TEAMS MET ZORG

Teams met zorg is een proces binnen de PDCA-cyclus. Het doel is om tijdig onderwijsteams te signaleren en ondersteunen wanneer de onderwijskwaliteit mogelijk onder druk staat. Op basis van kwantitatieve data genereren we jaarlijks een overzicht van teams die op een aantal kritische indicatoren onder de norm scoren of een dalende trend vertonen. In deze beoordeling wordt breed gekeken: we gebruiken inzichten uit de instellingsvisie, de pedagogisch-didactische visie en stakeholderwaardering. Daarnaast houden we specifiek rekening met de onderwijsresultaten en de vraag of deze onder, op of boven de norm van de Inspectie van het Onderwijs scoren.

Directies bepalen samen met het College van Bestuur welke teams extra aandacht nodig hebben. Opleidingen die door de Inspectie van het Onderwijs in een hersteltraject zijn geplaatst, nemen we hierbij standaard mee. Onderwijsadviseurs ondersteunen colleges en teams als zij analyses uitvoeren en passende verbetermaatregelen formuleren. Deze maatregelen worden opgenomen in de college- en teamplannen. De voortgang hiervan komt aan bod tijdens het tweede en derde managementgesprek.

INSPECTIE VAN HET ONDERWIJS

Steekproefsgewijze kwaliteitsonderzoeken

In de periode van 26 en 27 mei en 2 en 3 juni 2025 voerde de Inspectie van het Onderwijs steekproefsgewijze kwaliteitsonderzoeken (sko's) uit bij de opleidingen Verzorgende IG (BBL, niveau 3) en Leidinggevende Leisure & Hospitality (BOL, niveau 4). De opleiding Leidinggevende Leisure & Hospitality is beoordeeld met 'voldoende'.

De opleiding Verzorgende IG is als volgt beoordeeld: 'goed' voor het pedagogisch-didactisch handelen, 'onvoldoende' voor de onderwijsresultaten op BC-code en 'voldoende' voor alle overige standaarden. De onvoldoende op

onderwijsresultaten leidde tot een herstelopdracht. Het bestuur levert uiterlijk in augustus 2026 een verantwoording van de onderwijsresultaten aan bij de inspectie.

Herstelonderzoek opleiding Kok

Bij de opleiding Kok voerde de inspectie in 2025 een herstelonderzoek uit op zowel Borging diplomering (BA1) als Onderwijsresultaten (OR1).

De standaard Borging diplomering (BA1) is onderzocht via een kwaliteitsonderzoek en beoordeeld met 'voldoende'. De inspectie constateerde dat de onafhankelijkheid, samenstelling en kennisborging van de examencommissie Horeca, Brood & Banket substantieel zijn verbeterd. De examencommissie vervult haar borgende rol adequaat en werkt inmiddels cyclisch. Dit is een belangrijke stap in de kwaliteitsverbetering.

Zadkine heeft in 2025 de examenorganisatie verder geprofessionaliseerd door:

- de facilitering van examencommissies te verbeteren;
- een meer onafhankelijke positionering van voorzitters en secretarissen te realiseren;
- verdere professionalisering van processen door te voeren.

Deze maatregelen hebben geleid tot een versterkte borging van deugdelijke examinering en diplomering. De standaard Onderwijsresultaten (OR1) is na een bureauonderzoek opnieuw beoordeeld als 'onvoldoende'. Het bestuur levert uiterlijk in augustus 2026 een verantwoording van de onderwijsresultaten aan bij de inspectie. Zadkine blijft zich inzetten om alle studenten te begeleiden naar een passende plek in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Ondanks de uitdagingen door de diversiteit van onze doelgroep blijven wij gericht het studiesucces verbeteren. De herijkte kwaliteitscyclus, de zorg- en begeleidingslijn en de aanpak van progressiegericht verbeteren vormen daarbij de kern. Het bestuur ziet nog ruimte om de kwaliteitsverbetering op teamniveau verder te versterken. Bijvoorbeeld door lesbezoeken, versterking van het pedagogisch-didactisch klimaat en meer teamvolwassenheid.

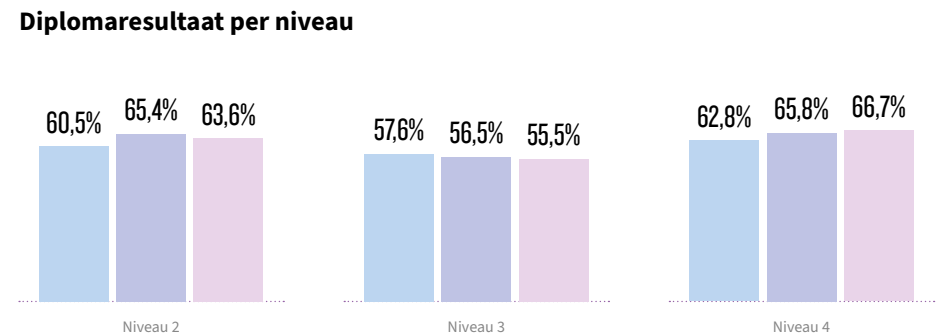
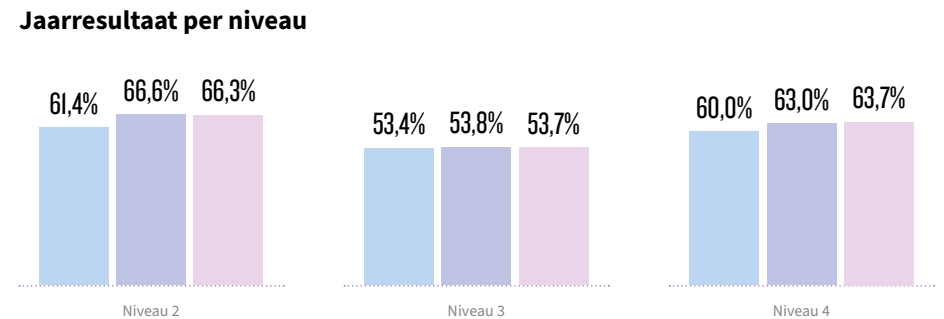
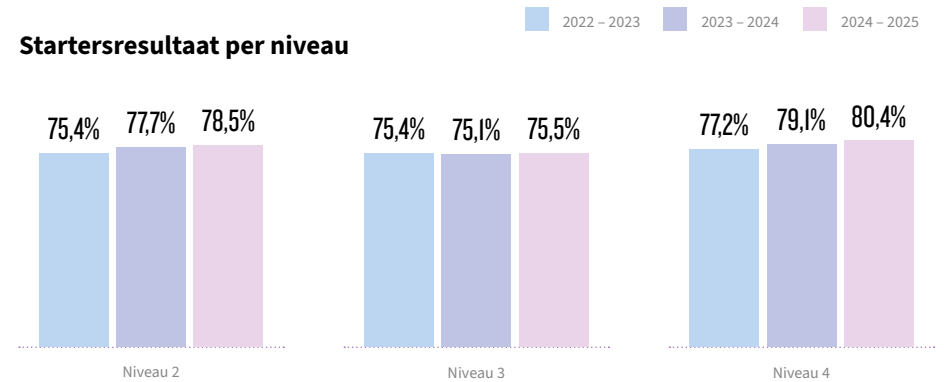
ONDERWIJSRESULTATEN

De ontwikkeling van het onderwijsresultaat in het afgelopen schooljaar staat in onderstaande tabellen en wordt uitgedrukt in de indicatoren diploma-, jaar- en startersresultaat. De resultaten en normen verschillen per niveau. Deze indicatoren zijn niet van toepassing op het Startcollege. Daarom is niveau 1 niet opgenomen in de tabellen.

Instellingsniveau

- Op Zadkine-niveau is, ten opzichte van het voorgaande jaar, sprake van een verdere stijging in zowel de éénjarige onderwijsresultaten als de driejarige gemiddelden voor het starters-, jaar- en diplomaresultaat, met uitzondering van het 1-jarig diplomaresultaat. Daarmee zet de opwaartse ontwikkeling na de dip in de coronajaren door. Het aantal opleidingen met onvoldoende studiesucces nam in deze periode met vijf af. Ondanks deze positieve ontwikkeling liggen de resultaten nog onder het niveau van vóór de coronacrisis.
- De stijging van het startersresultaat wijst op een gunstige ontwikkeling in de instroomfase van de opleiding. Deze ontwikkeling vertaalt zich echter niet vanzelfsprekend in hogere jaar- en diplomaresultaten. Dit laat zien dat het voorkomen van latere uitval en studievertraging blijvend aandacht vraagt.
- Als we de éénjarige onderwijsresultaten naar niveau uitsplitsen, laat niveau 2 een lichte stijging zien in het startersresultaat en een lichte daling in het diplomaresultaat. Het jaarresultaat blijft nagenoeg gelijk. Dit ligt rond de norm voor niveau 2. Opvallend is dat niveau 2 op het jaarresultaat hoger scoort dan niveau 3 en 4.
- De onderwijsresultaten van niveau 3 bleven in het afgelopen jaar stabiel. De resultaten liggen onder de inspectienorm voor opleidingen. Dit betekent dat de ingezette verbeteringen zich hier nog onvoldoende vertalen in hogere opbrengsten.
- Voor het tweede jaar op rij laten de onderwijsresultaten van niveau 4 op alle indicatoren een stijging zien van circa één procentpunt. Deze consistente verbetering duidt op een positieve ontwikkeling, al liggen ook deze resultaten nog onder de inspectienorm voor opleidingen.
- De toename van de instroom in 2024-2025 had in het afgelopen schooljaar een dempend effect op het jaar- en diplomaresultaat. Dit hangt samen met het relatief grotere aandeel eerstejaarsstudenten. Zij kennen doorgaans een hoger

uitvalrisico dan ouderejaars. Dit effect vraagt om voortdurende monitoring in de komende jaren.



Collegeniveau

- Op collegeniveau laten de resultaten een overwegend positief, maar gedifferentieerd beeld zien. De startersresultaten ontwikkelen zich het meest gunstig en laten bij de meeste colleges een verbetering zien ten opzichte van het voorgaande schooljaar. Ook het diplomaresultaat laat in algemene zin een positieve ontwikkeling zien, al zijn de verschillen tussen colleges hier nadrukkelijker aanwezig.
- Het jaarresultaat kent een meer wisselend verloop. Naast duidelijke verbeteringen is bij een deel van de colleges ook sprake van een terugval, waardoor de spreiding op deze indicator relatief groot blijft.
- Per saldo is de ontwikkeling op collegeniveau positief, met name bij de startersresultaten. Tegelijkertijd laten de uitkomsten zien dat het tempo en de bestendigheid van verbetering per college verschillen.

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



2.6 – RISICOMANAGEMENT & INFORMATIEVEILIGHEID

RISICOMANAGEMENT

Zadkine heeft blijvend aandacht voor de beheersing van risico's op alle niveaus in de organisatie. Het College van Bestuur laat zich informeren over voortgang in de realisatie van doelstellingen en de beheersing van risico's. In 2025 hebben geen wezenlijke wijzigingen plaatsgevonden in de systematiek van risicomanagement.

Dit doen zij door onder andere:

- Maandelijks gesprekken met directeuren over kwaliteit van onderwijs, financiën en medewerkers. Deze gesprekken hebben een vaste agenda en aan de hand van vooraf opgestelde rapportages zijn ze het logische vervolg op de jaarplannen en begrotingscyclus die Zadkine hanteert.
- De inrichting van een onafhankelijke Interne Audit Dienst die een belangrijke rol speelt in toetsing op naleving van wet- en regelgeving rondom onderwijs- kwaliteit en bekostiging.
- Overige informatievoorziening waaronder financiële maandrapportages, project- en programmerapportages, uitkomsten van externe audits etc.

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

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

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

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

INFORMATIEVEILIGHEID

Voor de hierna volgende verantwoording over informatieveiligheid en privacy is gebruik gemaakt van de leidraad van onderwijs coöperatie SURF.

BELANGRIJKSTE GEMANIFESTEERDE CYBERSECURITYRISICO'S

Welke cybersecurityrisico's hebben zich het afgelopen jaar gemanifesteerd en/of hebben een belangrijke impact gehad?

In het afgelopen jaar hebben we een stijging van het aantal ernstige meldingen en incidenten geconstateerd. In het bijzonder een verhoogd aantal met betrekking tot onjuiste toegangsrechten. Ondanks dat er geen signalen zijn dat er hierdoor gevoelige gegevens bij kwaadwillenden buiten de organisatie terecht zijn gekomen, is er noodzaak tot verbetering.

RISICOBEREIDHEID

Welke risicobereidheid heeft de organisatie ten aanzien van cybersecurity?

Onze school streeft ernaar om een veilige en betrouwbare omgeving te bieden voor studenten, docenten en medewerkers om te leren en te werken. Wij erkennen het belang van informatiebeveiliging en cybersecurity en willen ervoor zorgen dat onze systemen en gegevens beschermd zijn tegen potentiële dreigingen. Een stabiele en veilige digitale omgeving is een randvoorwaarde voor innovatief onderwijs in samenwerking met de arbeidsmarkt.

Tegelijkertijd is de school een open instelling: Het moet laagdrempelig zijn voor de vele (gast)studenten en (gast)medewerkers om geoorloofd gebruik te maken van gegevens en systemen. Deze openheid is belangrijk voor het kunnen geven van goed onderwijs, maar brengt ook risico's met zich mee waarvan we ons bewust zijn: We accepteren dat we daarom veel werk hebben aan het detecteren van en reageren op mogelijke kwetsbaarheden, risico's en misbruik. Ter bescherming van ons imago, maar nog veel belangrijker: ter bescherming van onze studenten en medewerkers. Vandaar dat we bewust investeren in beveiligingssystemen, veiligheidsbewustzijn en verbeterprojecten.

MITIGERENDE MAATREGELEN

Welke maatregelen zijn het afgelopen jaar getroffen om cybersecurityrisico's te beheersen?

We hebben afgelopen jaar een externe audit laten uitvoeren op het SURFaudit-toetsingskader voor informatiebeveiliging. Op basis van aanbevelingen uit deze audit en geconstateerde risico's uit impactanalyses en gemelde incidenten, wordt in samenwerking met IM&IT de Informatiebeveiliging- en Privacy Roadmap opgesteld en periodiek bijgewerkt. De vorderingen en resultaten van de hierin opgenomen acties, verbetermaatregelen en projecten worden gerapporteerd aan het College van Bestuur.

VERWACHTE IMPACT

Wat is de verwachte impact als bepaalde cybersecurityrisico's zich manifesteren?

Vanuit het cyberdreigingsbeeld zien we dat ook onze sector nog steeds onder vuur ligt van cybercriminelen en statelijke actoren die zich richten op het stelen van gevoelige gegevens, onbereikbaar maken van systemen en afpersing met behulp van ransomware. Een geslaagde aanval of datalek kan grote disruptieve gevolgen tot gevolg hebben waarbij ons primaire proces enige tijd stil kan liggen en er grote kosten om te kunnen herstellen. Ook zijn kosten bij juridische claims en ten gevolge van imagoschade niet ondenkbaar.

Daarnaast zien we een toenemend risico van afhankelijkheid van dataopslag en ict-dienstverlening bij niet-EU ketenpartners. Onverwacht geen toegang meer hebben tot data door geopolitieke ontwikkelingen is een reëel scenario. Dit vormt ook een bedreiging voor de continuïteit van ons onderwijs. Het is belangrijk om samen met de onderwijskoepels en de SURF-coöperatie te blijven nadenken over hoe we hier mee omgaan.

RISICOMANAGEMENT

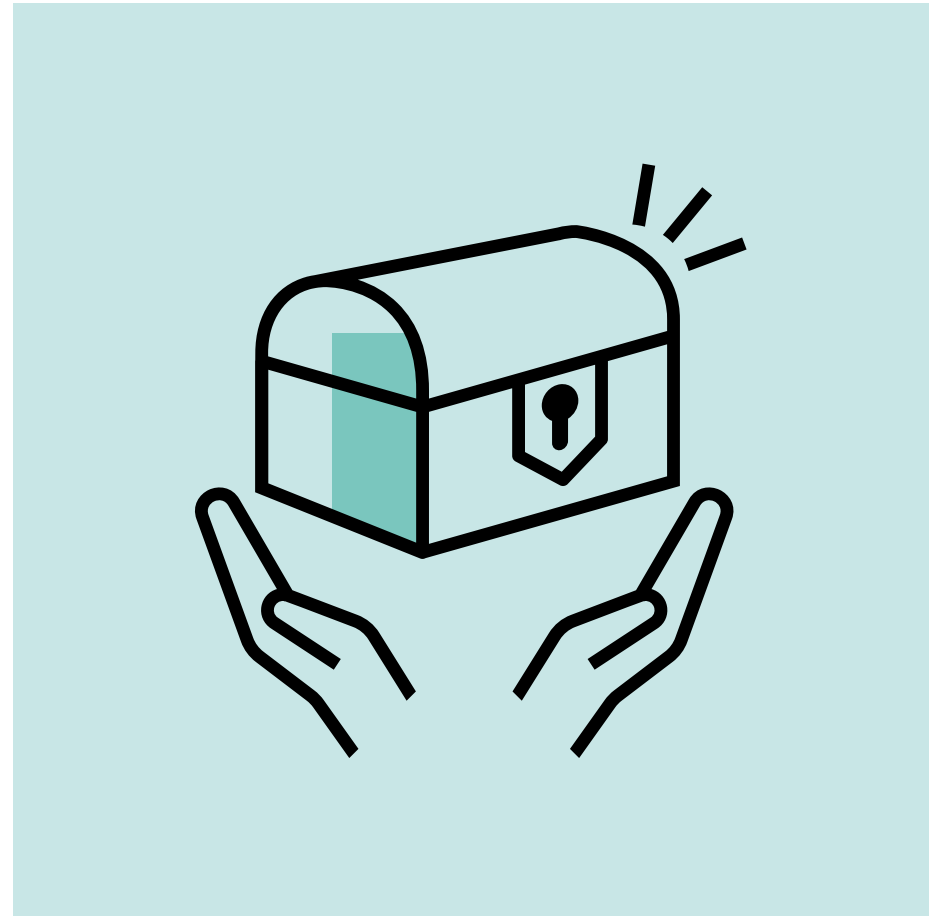
Welke verbeteringen zijn of worden in het systeem van risicomanagement aangebracht?

Onze school maakt gebruik van de praktische vertaling Educatief Cyberdreigingsbeeld 2025 naar (cyber)risico's. Afgelopen jaar is het Governance, Compliance en Risk (GRC) systeem dat wij via de SURF-coöperatie afnemen hiervoor ingericht. Tevens is in dit systeem het register van verwerkingsactiviteiten geactualiseerd. Door middel van inkoopvoorwaarden en met IM&IT afgestemde intake-processen is 'privacy & security by design' bij nieuwe systemen en diensten geborgd. Onderdeel hiervan is het uitvoeren van impactanalyses op privacy en fundamentele rechten bij gebruik van AI (DPIA's en FRIA's). Hierbij werken we nauw samen met de onderwijskoepels en SURF-coöperatie.

VERANKERING CYBERRISICO'S IN CULTUUR EN GEDRAG

Op welke wijze zijn cybersecurityrisico's verankert in het systeem van risicomanagement in de organisatie en welke maatregelen zijn genomen ter beïnvloeding van de cultuur, het gedrag en de motivatie van medewerkers?

Cybersecurity-risico's zijn opgenomen als aandachtgebied in ons risicobeheersingssysteem. De school hanteert hierbij het Three Lines model. Er wordt rechtstreeks gerapporteerd aan de CvB over de risico's, aanbevelingen en de genomen maatregelen. We doen ieder jaar mee met de landelijke cybercrisoefeningen die worden georganiseerd door SURF. Ten minste éénmaal per 2 jaar wordt meegedaan aan een grote oefening waar ook bestuurders aan deelnemen. Jaarlijks doen we 'phishing-firedrills' en van alle medewerkers wordt verwacht dat zij periodiek de e-learning volgen om de basiskennis over informatiebeveiliging en privacy op peil te houden. Er wordt actief aangestuurd op het rapporteren van verdachte zaken, risico's en (vermoedelijke) datalekken.



2.7 – IN GESPREK MET DE RAAD VAN TOEZICHT

“Het was een positief jaar, waarin verder is gebouwd aan de meerjarenstrategie met het hele directieteam”, vertelt Hans Gennissen, voorzitter van de Raad van Toezicht, terugblikkend op 2025. “Zadkine heeft bovendien op bijna alle gebieden een licht positieve ontwikkeling laten zien. Of het nu gaat om studentenaantallen, studieresultaten, de aanwezigheid van studenten of bijvoorbeeld de aandacht voor inclusiviteit. Over de volle breedte van de organisatie is de trend in de goede richting.”

De verdere implementatie van de meerjarenstrategie 2024-2027 was dan ook een rode draad in 2025. Daarvoor vond ook nauwe afstemming plaats met zowel de ondernemingsraad als de studentenraad. “De meerjarenstrategie is niet alleen richtinggevend voor de directie en het bestuur, maar moet breed worden gedragen in de organisatie. Het is belangrijk dat zo’n zorgvuldig opgesteld plan echt gaat leven. Dat medewerkers zich erin herkennen en ernaar handelen. Vanuit de Raad van Toezicht vinden we dat Zadkine daarin goede stappen heeft gezet. We zijn er nog niet, de strategie loopt tot en met 2027, maar de samenwerking binnen

**HET UITGANGSPUNT BLIJFT DAT HET
GELD ZOVEEL MOGELIJK TERUGVLOEIT
NAAR HET ONDERWIJS.**

Zadkine is constructief. Ook met de ondernemingsraad en studentenraad is sprake van een goede en oprechte dialoog om draagvlak te creëren.”

NIEUWE VOORZITTER CVB

Een belangrijk moment in 2025 was de wisseling binnen het College van Bestuur. Na het vertrek van oud-voorzitter Marloes de Vries slaagde de Raad van Toezicht erin een waardig opvolger te benoemen. “Jacqueline Prins is gelijk sinds 1 september goed geland in de organisatie en past uitstekend binnen deze onderwijsinstelling. Ze weet op een prettige manier verbinding te maken met mensen, is oprecht geïnteresseerd en brengt positieve energie met zich mee. Bovendien is zij een echte Rotterdamse met een sterk netwerk. We bedanken Marloes de Vries voor alles wat zij voor Zadkine heeft betekend, met name op het gebied van verbetering van de onderwijskwaliteit.” Ook de auditcommissie kende organisatorisch een jaar van vernieuwing. We danken Lowick Barg, hij heeft de auditcommissie de afgelopen 8 jaar vakkundig geleid. In zijn plaats trad Adriaan Visser toe tot deze commissie met de portefeuille Bedrijfsvoering & Financiën. Met zijn bestuurlijke ervaring en sterke Rotterdams netwerk sluit ook hij goed aan bij Zadkine.

VERKENNING SAMENWERKING

Naast bestuurlijke continuïteit stond ook regionale samenwerking hoog op de agenda van de Raad van Toezicht. In 2025 is nadrukkelijk gekeken naar samenwerkingsmogelijkheden met andere mbo-instellingen in de regio. Samen met Albeda is vervolgens door de twee Colleges van Bestuur een onderzoeksopdracht uitgezet en zijn werkgroepen ingericht. “Beide organisaties bevinden zich nog in een oriënterende fase, dus het is te vroeg om conclusies te trekken. Wel is duidelijk dat zowel Albeda als Zadkine positief kijkt naar verdere samenwerking. Er is veel overlap als het gaat om opleidingsaanbod, doelgroepen en ligging in Rotterdam. Onderzocht wordt hoe zij meer synergie kunnen bereiken door samen te werken in plaats van naast elkaar.”

FINANCIEEL SOLIDE JAAR

Op financieel vlak kende 2025 een solide verloop. “Voor de auditcommissie was het een rustig jaar, met een goede jaarrekening en een begroting met een positief saldo”, vertelt Carl Berg, commissievoorzitter. “Dat is een prettige constatering, zeker met het oog op de lange termijn.” Daarbij valt op dat Zadkine wederom is gegroeid in studentenaantal, tegen de landelijke trend in. “Dat is echt een mooie ontwikkeling. Dankzij begrotingsdiscipline en een aantal meevallers zitten we financieel in de plus. Voor de lange termijn streven we naar een kleine buffer om tegenvallers op te vangen, maar het uitgangspunt blijft dat het geld zoveel mogelijk terugvloeit naar het onderwijs.” Daarnaast zijn in 2025 de eerste stappen gezet in het aanbestedingsproces voor een nieuwe accountant.

SAMENSPEL BINNEN ZADKINE

Binnen de onderwijscommissie lag de focus inhoudelijk vooral op de onderwijskwaliteit, in het bijzonder op basisvaardigheden en de begeleiding van kwetsbare studenten. De grootste tevredenheid zit voor commissievoorzitter Turan Yazir in de professionaliseringsslag die de organisatie doormaakt dankzij de meerjarenstrategie. “Ik zie een duidelijke volwassenwording van Zadkine. Er is sprake van een strategische en integrale aanpak, met realistische keuzes op thema’s als AI en modulair en flexibel onderwijs. De organisatie neemt eigenaarschap, durft beslissingen te nemen en werkt in samenhang stap voor stap aan haalbare doelen.” Volgens Turan Yazir is daarbij sprake van echt samenspel. “Ik zie een open en reflectieve houding van het College van Bestuur én van de organisatie. Dat maakt dat beleid niet alleen wordt vastgesteld, maar ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Als ik naar de totale uitkomst van 2025 kijk, ligt er een stevig fundament. De strategie wordt echt met enthousiasme en realisme uitgedragen.”

ZELFEVALUATIE

Zoals ieder jaar heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie gedaan. Hans Gennissen: “Begin 2026 heeft de Raad van Toezicht zijn jaarlijkse zelfevaluatie gehouden aan de hand van een uitgebreide vragenlijst die intern is uitgewerkt. In het algemeen is de Raad tevreden over zijn functioneren en over de samenwerking, zowel onderling als met het College van Bestuur. Een punt van aandacht is dat er meer tijd moet zijn voor verdieping en strategie. Hiervoor worden in 2026

strategiesessies georganiseerd, los van de reguliere vergaderingen. In de komende jaren vinden er, vanwege de afloop van de zittingstermijnen, veel mutaties plaats in de Raad. Bij de invulling van de vacatures zal rekening worden gehouden met diversiteit (leeftijd, gender, persoonlijkheid en culturele achtergrond) en specifieke expertise. Hiertoe zijn de eerste stappen al gezet.”

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

De Raad van Toezicht houdt, met het oog op de taken van de instelling, toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur en staat het met raad ter zijde. De Raad van Toezicht wordt door het College van Bestuur geïnformeerd door middel van (financiële) rapportages. De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben ook regelmatig overleg met de accountant. Bijvoorbeeld over het Geïntegreerd Jaardocument. Daarnaast worden actuele zaken besproken, zoals diversiteit en inclusie of het ziekteverzuim.

In de Onderwijscommissie kwamen in 2025 onder meer de uitval en VSV aan de orde. Ook werd gesproken over de strategie, het modulair en flexibel onderwijs (MFO), het beleidskader taal en rekenen en de ontwikkelingen rond AI. In de auditcommissie werd gesproken over onder meer het jaarverslag, de begroting, de financiële meerjarenraming, de managementletter en de auditdienst.

2.8 – IN GESPREK MET DE ONDERNEMINGSRAAD

Goed, intensief en betekenisvol. Zo omschrijft Mohamed Taounza, voorzitter van de ondernemingsraad, het jaar 2025. “We zijn er trots op dat we, ondanks een aantal interne wisselingen, door konden met een voltallige ondernemingsraad. Dat zorgt voor continuïteit én vernieuwing. We hadden ook goed contact met onze achterban.” Vicevoorzitter Franklin Wagner vult aan: “Ja, we hebben met een nieuwe en verjongde raad samen flink gebouwd aan interne samenwerking, procesverbeteringen en nieuwe plannen om collega’s en de organisatie zo goed mogelijk te bedienen.”

SECUNDAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN

Een van de belangrijkste thema’s in 2025 was het verder versterken van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Waar in 2024 de vergoeding voor het fietsplan al werd verhoogd, volgden in 2025 nieuwe stappen. Zo werd de vergoeding voor BHV’ers verhoogd. Ook zijn meerdere bedragen binnen de lief- en leed-regeling aangepast. Daarnaast kreeg het arbobeleidsplan dit jaar verder vorm, met duidelijke doelstellingen, verantwoordelijkheden en procesverbeteringen. Mohamed Taounza: “We zijn hierover heel tevreden. Het traject is harmonieus verlopen, met veel goede gesprekken en een prettige samenwerking met HRM. Dankzij die constructieve afstemming hebben we mooie resultaten geboekt voor onze collega’s.”

Volgens zowel de voorzitter als vicevoorzitter vraagt dit onderwerp wel blijvend aandacht. Franklin Wagner: “Secundaire arbeidsvoorwaarden staan voortdurend op onze agenda. Binnen de ondernemingsraad volgen we de ontwikkelingen op de voet en onderzoeken we voorstellen zorgvuldig. Vanuit mijn vakbondswerk bij de AOb zie ik bovendien hoe belangrijk dit thema is bij iedere cao-ronde. Het vraagt dus om structurele aandacht en deskundigheid.”

OPTIMALISERING VAN DE KLACHTENREGELING

Een tweede belangrijk dossier in 2025 betrof de klachtenregeling. Na signalen van medewerkers nam de ondernemingsraad de bestaande procedures grondig onder de loep. Waren de vertrouwenspersonen duidelijk zichtbaar? Was de klachtencommissie goed toegankelijk? Was helder hoe en waar een collega een klacht kon indienen? De raad analyseerde de volledige route op intranet en besprak de bevindingen met het College van Bestuur en de afdeling Juridische Zaken. Dat leidde tot een optimaliseringsslag in de processen en de inrichting van de regeling. Er is nu één laagdrempelig toegangspunt en ook de benoemingsprocedure van commissieleden is verbeterd.

Franklin Wagner kreeg vanuit de raad de opdracht dit traject te begeleiden. “De regelingen waren sterk verouderd en moeilijk vindbaar. Als ondernemingsraad hebben we veel tijd besteed aan het nalopen van procedures en het overleg met Juridische Zaken. We hebben nu een sterk verbeterd product, waarmee de belangen van collega’s beter zijn gediend. Tegelijkertijd is het werk nog niet af. We blijven de regeling monitoren en waar nodig verder verfijnen.” Hoewel het nog te vroeg is om de effecten volledig te evalueren, is de raad positief over de stappen die zijn gezet.

MOBILITEIT EENVOUDIGER EN DUURZAMER

Ook op het gebied van mobiliteit vond in 2025 een belangrijke verandering plaats. De procedure rondom het declareren van dienstreizen en woon-werkverkeer werd sterk vereenvoudigd. Waar medewerkers voorheen kosten moesten voorschieten en achteraf declareren, is het proces nu gecentraliseerd en gedigitaliseerd. Met ingang van 1 januari 2026 kunnen medewerkers hun reizen registreren via Shuttel. Daarbij maken ze gebruik van een gekoppelde OV-chipkaart. Alle woon-werk- en dienstreizen zijn op één plek inzichtelijk, zonder losse bonnetjes en administratieve handelingen. “Binnen de raad is dit voorstel uitvoerig onderzocht”, vertelt Franklin Wagner. “Het is een grote verandering ten opzichte van de eerdere systematiek, maar in onze ogen een duidelijke verbetering. Het biedt overzicht, gemak en sluit beter aan bij duurzaam reizen.”

WE ZIJN ER TROTS OP DAT WE, ONDANKS EEN AANTAL INTERNE WISSE- LINGEN, DOOR KONDEN MET EEN VOL- TALLIGE ONDERNEMINGSRAAD.

BETROKKENHEID EN VERTROUWEN

De ondernemingsraad kijkt tevreden terug op de betrokkenheid van medewerkers in 2025. De raad werd goed gevonden voor vragen en signalen over onder meer loopbaanontwikkeling, werkdruk en sociale veiligheid. “Ik word wekelijks benaderd, en de andere leden ook,” vertelt Mohamed Taounza. “Via mail, telefoon of gewoon in de wandelgangen. Die toegankelijkheid is belangrijk. Wij zijn er om de vinger aan de pols te houden: wat speelt er binnen Zadkine, wat vraagt aandacht en wat kan beter? Gelukkig horen we van veel collega’s terug dat we echt verschil maken. Dat is waar we het voor doen.” Ook over de samenwerking met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht is de OR positief. “Het waren soms stevige

gesprekken,” aldus Taounza, “maar altijd met het gezamenlijke belang van Zadkine voor ogen.” Tegelijkertijd is er ook een aandachtspunt. “De achterban heeft ons helaas nog te weinig gezien binnen de organisatie, ondanks dat we ontzettend hard hebben gewerkt,” geeft de vicevoorzitter aan. “In 2026 willen we ons nadrukkelijker laten zien binnen de organisatie.”

TROTS OP DE RAAD

Beide voorzitters spreken hun trots uit over de samenstelling en inzet van de ondernemingsraad. De raad bestaat uit leden met uiteenlopende achtergronden: jong en oud, verschillende culturele perspectieven en vertegenwoordigers uit zowel onderwijs als ondersteunende diensten.

“Die mix maakt ons sterk”, aldus Mohamed Taounza. “We kunnen de belangen van de organisatie in de volle breedte vertegenwoordigen.” Franklin Wagner is trots op het enthousiasme en de inzet van de raad. “Na een jaar vol enerverende gebeurtenissen blijven we actief en gemotiveerd. Er is veel op ons afgekomen, maar we zetten met volle overtuiging door. Ook in 2026.”

De ondernemingsraad werkt met een plenaire raad bestaande uit vijftien leden en een vijftal commissies: Personeel & Arbozaken, Financiën & Huisvesting, Onderwijs & Organisatie, VAVO Rijnmond College en Techniek College Rotterdam. Deze commissies onderhouden het contact met de stafdiensten en directeurs/ teams, waarna ze dossiers voorbereiden en dan een advies geven aan de plenaire raad. Zo kan ieder lid zich snel in de materie verdiepen en een besluit nemen. Dossiers die in 2025 besproken werden, zijn onder meer de klachtenregeling voor medewerkers, de invoering van een OV-kaart voor medewerkers en de BHV-vergoeding.



**DE ONDERNEMINGSRAAD
VERSTERKT DE STEM VAN
DE MEDEWERKER.**

2.9 – IN GESPREK MET DE STUDENTENRAAD

“Van jongs af aan vond ik het belangrijk dat de stem van leerlingen wordt gehoord. Daarom was ik al op de middelbare school actief in de leerlingenraad”, vertelt Esra Al Mansoury enthousiast. Sinds 2025 is zij de nieuwe voorzitter van de centrale studentenraad. “Ik kijk terug op een mooi jaar waarin we samen veel hebben bereikt. We hebben geluisterd naar de stem van studenten, zijn verder gegroeid als inclusieve school en kunnen terugkijken op tal van waardevolle initiatieven.”

Een van de initiatieven waarop de studentenraad erg tevreden terugblijkt, is de inrichting van stilteruimtes op meerdere locaties. “De stilteruimte is een rustige plek waar studenten en medewerkers zich kunnen terugtrekken. Bijvoorbeeld om even te ontspannen, ontspannen, mediteren of bidden. De stilteruimtes voorzien hierin op een prettige manier. Iedereen die behoefte heeft aan rust en ruimte, kan hier ongestoord terecht.” Zelf maakt Esra geen gebruik van de stilteruimtes, maar ze is blij dat deze behoefte voor anderen goed is ingevuld.

DAG VAN HET GELD

Ook ging in 2025 opnieuw aandacht uit naar de financiële situatie van studenten, een onderwerp dat in een grote en diverse studentenstad als Rotterdam sterk leeft. Zo ging de landelijke campagne ‘Geldstress’ van start bij Zadkine, vanuit een samenwerking met de organisatie Geldfit en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Tijdens deze campagne deelde de studentenraad stressballen uit aan studenten, voorzien van een QR-code. Via deze code konden zij

betrouwbare informatie vinden over omgaan met geld, beginnende geldzorgen en adressen voor ondersteuning. “Dit onderwerp leeft erg onder studenten; veel van hen ervaren regelmatig geldstress. Dat is natuurlijk zorgelijk, want we willen dat studenten zich kunnen richten op hun studie. Juist in een stad als Rotterdam, waar veel studenten wonen en werken, vonden we het belangrijk om te laten zien dat ze er niet alleen voor staan. Ook voerden we op deze dag veel open gesprekken en verwezen we studenten gericht door naar passende ondersteuning.”

FEESTELIJKE IFTAR

Een ander onderwerp op de agenda was de organisatie van de Iftar, de maaltijd die wordt genuttigd direct na zonsondergang tijdens de Ramadan. Voor deze maaltijd waren talrijke studenten, docenten, medewerkers en ook de studentenraad van Albeda uitgenodigd. Esra kijkt er positief op terug: “Het was een groot succes; we hadden heerlijk eten, goede gesprekken en een fijn samenzijn. Er kwamen zelfs meer mensen dan verwacht. Ook studenten en medewerkers die langs de ruimte liepen, schoven spontaan aan. Gelukkig hadden we veel eten. Zelfs zoveel dat dat er een hoop overbleef. Dat hebben we uiteindelijk naar het Leger des Heils gebracht, zodat er niets werd verspild.”

INBRENG UIT DE PRAKTIJK

De onderwerpen die bij de studentenraad terechtkomen, komen voort uit signalen en vragen uit de achterban. Ook docenten benaderen de raad regelmatig met onderwerpen en vraagstukken. “Dit gebeurt meestal per e-mail, maar ook via informele gesprekken. Vervolgens nodigen we betrokkenen vaak uit om tijdens vergaderingen hun vraag toe te lichten en mee te denken over mogelijke oplossingen. Dat kunnen zowel studenten als docenten zijn, maar ook externe organisaties.” Naast deze lopende onderwerpen houdt de studentenraad zich bezig met bredere vraagstukken, zoals de redenen waarom studenten zich uitschrijven. Voor 2026 staat het achterhalen van deze redenen op de agenda. “Als we hierin

beter inzicht krijgen, kunnen we als raad onderzoeken hoe we het beste kunnen ondersteunen. We willen tenslotte dat zoveel mogelijk studenten hun opleiding bij Zadkine succesvol kunnen afronden”, aldus Esra.

De centrale studentenraad is de centrale vertegenwoordiging van de studenten binnen Zadkine. De studentenraad overlegt met het College van Bestuur over allerlei aangelegenheden die voor de studenten van belang zijn. In 2025 bestond de centrale studentenraad uit 8 leden. De leden komen tweeweekelijks bij elkaar en ieder heeft zijn eigen portefeuille. Bij de centrale studentenraad kunnen studenten terecht, maar ook docenten en medewerkers zijn welkom. Iedereen kan kwesties aankaarten, waarna de raad dit waar nodig communiceert aan de juiste organen of medewerkers binnen Zadkine. Iedere zes weken vindt ook overleg plaats met het College van Bestuur.

In 2025 sprak de studentenraad onder meer over het examenreglement van het VAVO, de rechtsbescherming van studenten en nieuwe reglementen voor de studentenraad.



2.10 – ONZE ORGANISATIESTRUCTUUR

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

JURIDISCHE STRUCTUUR

De Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine (hierna de Stichting Zadkine) is juridisch en economisch eigenaar van ValentineZ B.V.

ECONOMISCHE STRUCTUUR

De Stichting Zadkine is door overheersende zeggenschap economisch eigenaar van de volgende stichtingen die zeer beperkt in omvang zijn:

- Stichting Zadkine Fonds: deze stichting richt zich op materiële ondersteuning van studenten die financieel niet voldoende draagkrachtig zijn.
- Stichting Dutch Gemmological Institute: Nederlands instituut voor edelsteenkunde.

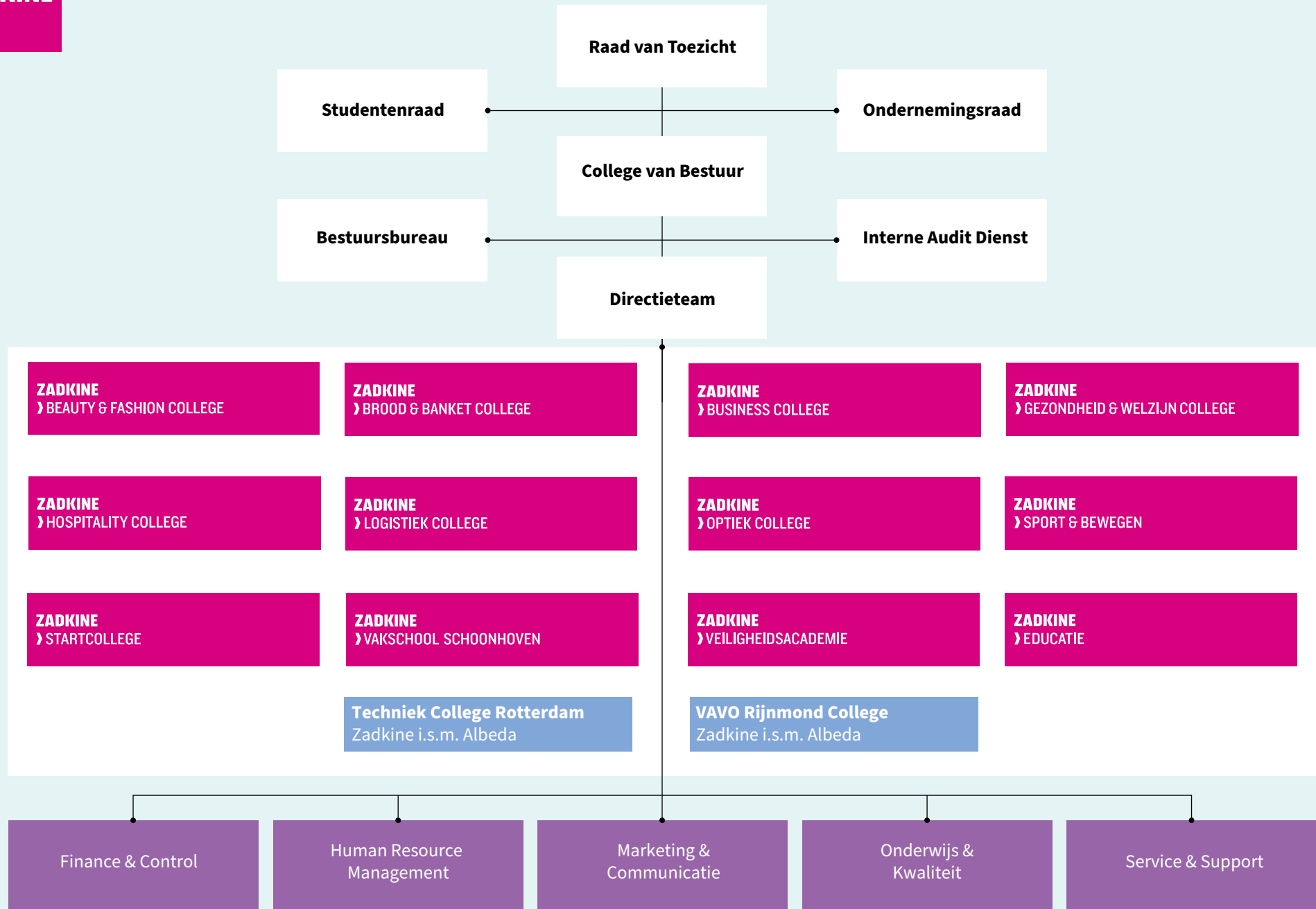
De zeggenschap uit zich door personele verbindingen: bestuurders van Zadkine hebben een meerderheid aan stemrecht in het bestuur van de genoemde stichtingen. Tot slot heeft de Stichting Zadkine voor 50 procent zeggenschap over de Vereniging van Eigenaren Technikon.

GOVERNANCE

Het College van Bestuur is het bevoegd gezag van de Stichting Zadkine en is belast met het besturen van de stichting. Het College van Bestuur bestaat uit de volgende leden: mevrouw M. de Vries (voorzitter), mevrouw J. Prins (voorzitter), de heer J. Lokker (lid) en de heer S. Vloet (lid). Per 1 maart 2025 is de heer S. Vloet gestart als lid van het College van Bestuur. Mevrouw M. de Vries is tot en met 25 augustus 2025 werkzaam geweest als voorzitter van het College van Bestuur. Per 1 september 2025 is mevrouw J. Prins gestart als voorzitter van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en de algemene gang van zaken, met inachtneming van de Code goed bestuur mbo. In het verslag van de Raad van Toezicht legt de raad verantwoording af over het gehouden toezicht.



ORGANISATIESTRUCTUUR VANAF 1 SEPTEMBER 2025



2.11 – CODE GOED BESTUUR

In hun handelen geven het College van Bestuur en de Raad van Toezicht zich rekenschap van de vijf waarden uit de Code goed bestuur mbo: verantwoordelijkheid, samenwerking, integriteit, openheid en lef. De code geeft richting en houvast bij de belangenafwegingen van het College van Bestuur om positie te bepalen en keuzes te maken, mede in het kader van de publieke taak. De Raad van Toezicht controleert binnen zijn bevoegdheden de belangenafwegingen. De Raad laat zich daarbij leiden door dezelfde waarden als het College van Bestuur.



Student Verzorgende IG oefent aan het bed



3. KWALITEITSAGENDA

SAMEN VOOR EEN KWALITEIT OP DE LANGE TERMIJN

Goed onderwijs vraagt aandacht en samenwerking. In onze kwaliteitsagenda 2024-2027 staat hoe we hieraan samen blijven werken. We zetten ons in voor gelijke kansen, een goede aansluiting op de arbeidsmarkt en toekomstgericht onderwijs. Dat is belangrijk in een regio waar niet iedereen dezelfde start heeft. Samen met studenten, medewerkers en maatschappelijke partners zorgen we dat ons onderwijs aansluit bij wat mensen nodig hebben, vandaag én in de toekomst. We verbinden onderwijs, onderzoek en de praktijk. Niet met losse doelen, maar vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor onze studenten en de regio.

In dit hoofdstuk lees je over:

- Onze verantwoording
- Kansengelijkheid
- De aansluiting op de onderwijsarbeidsmarkt
- Ons onderwijs van de toekomst
- De financiën
- En meer...

VERANTWOORDING KWALITEITSAGENDA, STAGEPACT 2024-2027

In de zomer van 2023 legde Zadkine de strategische koers ‘Je toekomst voor elkaar’ vast in de kwaliteitsagenda 2024-2027. Met deze kwaliteitsagenda voeren we de strategie volledig en integraal uit. Daarbij maken we gebruik van de instrumenten voor monitoring en bijsturing.

De uitvoering van de kwaliteitsafspraken doen we in samenwerking met al onze stakeholders. De kwaliteitsagenda bestaat uit twee delen: een deel over de regio en een deel over de instelling zelf. We betrekken studenten, medewerkers, het bedrijfsleven, welzijnsorganisaties en overheden actief bij de realisatie van onze ambities. Ook volgen we de voortgang van de koers zorgvuldig. We sturen bij als zich risico's voordoen of als ontwikkelingen in de omgeving daarom vragen.

Deze tweede jaarlijkse verantwoording over de kwaliteitsagenda 2024-2027 laat zien dat 2025 vooral in het teken stond van uitvoering, verdieping en een eerste verankering. In 2024 werden nog vooral plannen ontwikkeld en kaders vastgesteld, maar in 2025 verschoof de focus naar de realisatie van maatregelen in de onderwijs- en ondersteuningspraktijk. Colleges en diensten vertaalden hun jaarplannen concreet naar activiteiten, pilots en samenwerkingsafspraken. Daarbij werd zichtbaar dat bestaande maatregelen zijn doorgezet en op onderdelen zijn geïntensiveerd. Van meerdere doelstellingen waren in 2025 de eerste effecten merkbaar. Bijvoorbeeld in professionalisering, samenwerking en ervaren samenhang. Tegelijkertijd is gewerkt aan verdere borging en voorbereiding op vervolgstappen. Zo kunnen we de komende jaren doorbouwen op wat in 2025 is ingezet en beproefd.

SAMENWERKING MET INTERNE EN EXTERNE PARTNERS

Zadkine is als grote onderwijsinstelling stevig verankerd in de regio Rotterdam-Rijnmond. Op opleidings-, college-, dienst- en instellingsniveau werken we intensief samen met partners in de directe en indirecte omgeving. Steeds vaker ontwikkelen we opleidingen of onderdelen daarvan in cocreatie met externe partijen.

Op instellingsniveau is de medezeggenschap nauw betrokken bij de uitvoering van de kwaliteitsagenda. In zowel de ondernemingsraad als de studentenraad is structureel ruimte om de voortgang en inhoud van de kwaliteitsafspraken te bespreken. De Raad van Toezicht reflecteert hierover in de gesprekken met het College van Bestuur.

We houden de verbinding met de regionale omgeving actief via deelname aan convenanten en netwerken. Bijvoorbeeld het Rotterdamse Zorgpact, het Techniekpact en diverse werkgeversgremia. Daarnaast werken de gemeente Rotterdam en de mbo-instellingen samen binnen de MBO-uitvoeringsagenda. Hierin staan thema's centraal als arbeidsmarktaansluiting, modularisering en flexibilisering van het onderwijs en de positionering van het mbo. Ook organiseerden we in 2025 samen met Albeda opnieuw het Diner Pensant. Deze bijeenkomst laat zien hoe we in een informele setting met partners als de gemeente Rotterdam en de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) in gesprek gaan. Deze keer was het onderwerp: generatie Z op de arbeidsmarkt.

LEESWIJZER

Deze verantwoording is opgebouwd volgens de prioriteiten uit de kwaliteitsagenda 2024-2027. Per prioriteit beschrijven we voor iedere doelstelling hoe de maatregelen in 2025 zijn uitgevoerd en welke eerste merkbare of meetbare effecten zichtbaar zijn. Daarmee vormt deze rapportage de tweede jaarlijkse verantwoording binnen de looptijd van de kwaliteitsagenda.

Waar in 2024 de nadruk dus vooral lag op plannen uitwerken, kaders vaststellen en randvoorwaarden organiseren, stond 2025 in het teken van uitvoering, verdieping en het zichtbaar maken van de eerste effecten. Tegelijkertijd geldt dat niet alle ontwikkelingen zich in één jaar laten meten. Sommige indicatoren ontwikkelen zich geleidelijk. Ze zijn het resultaat van samenhangende inspanningen, die tijd nodig hebben om effect te laten zien. Dit geldt bijvoorbeeld voor studieresultaten en veiligheidsbeleving; twee indicatoren die ook worden beïnvloed door externe factoren.

In een aantal gevallen wijken de metingen in 2025 af van eerdere nul- of tussenmetingen. Deze afwijkingen zijn niet altijd eenduidig te verklaren. Ze kunnen deels binnen de bandbreedte van statistische variatie vallen. Daarnaast kunnen ontwikkelingen in de externe omgeving van invloed zijn op de uitkomsten. Waar nodig voerden we een aanvullende analyse uit of verdiepen we deze in de vervolgjaren. Zo kunnen we trends over een langere periode duiden.

Alle activiteiten uit de jaarplannen, inclusief extra inspanningen op het gebied van HRM en bijvoorbeeld professionalisering, zijn gericht op resultaatverbetering. Maatregelen met een Zadkine-brede én regionale component zijn een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Deze maatregelen zijn opgesteld in samenwerking met

Albeda, het Scheepvaart- en Transport College, het Grafisch Lyceum Rotterdam en het Hout- en Meubileringscollege. De gezamenlijke verantwoording staat in paragraaf 3.4.

Zadkine kiest voor een integrale aanpak van strategie en kwaliteitsagenda. Het sturingsproces en de instrumenten voor monitoring en bijsturing staan beschreven in paragraaf 2.5.



3.1 – PRIORITEIT I - BEVORDEREN VAN KANSENGELIJKHEID

Zadkine opereert midden in een diverse samenleving. Vanuit de strategische pijler ‘Werelds Zadkine’ stellen we kansengelijkheid centraal. Ook sluiten we actief aan op de maatschappelijke, culturele en economische agenda van de regio Rotterdam-Rijnmond. Door inclusiviteit en gelijkwaardige samenwerking te bevorderen, benutten wij diversiteit als een strategische kracht voor creatieve en innovatieve onderwijsontwikkeling en studentenondersteuning.

3.1.1 DOELSTELLING 1.1: BEVORDEREN KANSENGELIJKHEID

Zadkine werkt samen met andere mbo-instellingen in de regio en de partners van de gemeente aan de bevordering van kansengelijkheid.

Deze doelstelling is verankerd in de verantwoording van het regionale deel van de kwaliteitsagenda (zie paragraaf 3.4).

3.1.2 DOELSTELLING 1.2: VERBETEREN STUDENTENWELZIJN

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

In 2025 scherpten we de visie op studentondersteuning aan. Ook bestendigden we een integrale, progressiegerichte en generalistische aanpak, met Klas als Werkplaats als leidend principe. Bij Zadkine hebben we de ondersteuningsstructuur

nabij en samenhangend georganiseerd: ondersteuningsteams werken structureel samen en opereren veelal in tandem met studieloopbaanbegeleiders. Samen bepalen zij welke ondersteuning het beste aansluit bij de behoefte van de student, bij voorkeur in de les en klas. Dit wordt waar nodig aangevuld met individuele of groepsgerichte ondersteuning. Deze werkwijze is erop gericht om 1) de hulpvraag te normaliseren, 2) vroegtijdige signalering mogelijk te maken en 3) een inclusieve onderwijspraktijk te bevorderen, waarin welzijn en belemmeringen laagdrempelig bespreekbaar zijn.

De beleidsafdeling borgt deze aanpak en faciliteert kennisdeling en beleidsontwikkeling via structurele bijeenkomsten. Aanwezig zijn zorgcoördinatoren van alle colleges, waarin de ondersteuningsteams zijn vertegenwoordigd. In deze bijeenkomsten werkten we in 2025 aan een professionaliseringsplan gericht op deskundigheidsbevordering, versterking van de samenwerking met onderwijsteams en een betere afstemming in de samenwerking met regionale ketenpartners. Dit plan ondersteunt ook de beweging naar meer datagestuurd en vraaggericht werken. Het doel: de ondersteuning in de toekomst nog beter laten aansluiten op de verschillende behoeften van studenten.

Op instellingsniveau bespreekt de manager Integrale Veiligheid in een gesprekscyclus de thema's studentenwelzijn, sociale veiligheid, inclusiviteit en armoede. De uitkomsten hiervan komen op de agenda bij het College van Bestuur, de centrale studentenraad, de ondernemingsraad en de Raad van Toezicht. Deze governance-structuur maakt tijdig bijsturen mogelijk wanneer omstandigheden op het gebied van veiligheid en welzijn daarom vragen.

Om aan verschillen tussen studenten recht te doen, introduceerden we een nieuwe werkwijze voor intake en plaatsing. Hierin is passend onderwijs verankerd. Onze adviseurs Plaatsing & Voorlichting verzorgen een warm welkom en

een plaatsingsgesprek. Waar nodig volgt een aanvullend gesprek om de ondersteuningsbehoefte in kaart te brengen. Voor studenten die ook na diplomering ondersteuning nodig hebben, bieden we het nazorgprogramma Your Move. Dit programma is gericht op een soepele overgang naar de arbeidsmarkt of een vervolgstudie. Deze aanpak vergroot de toekomstkansen van onze studenten.

Sociale veiligheid blijft een prioriteit binnen de hyperdiverse context van Zadkine. In burgerschapslessen besteden we structureel aandacht aan thema's, zoals gender, cultuur, seksualiteit en geloof. Daarnaast organiseren we activiteiten en workshops, onder andere tijdens Paarse Vrijdag en het jaarlijkse Health Fest. Het 'Clubbussie' van Netwerk Nieuw Rotterdam komt wekelijks langs om eenzaamheid en polarisatie tegen te gaan. Verder voerden we in 2025 een audit uit op het schoolveiligheidsplan. We willen blijven aansluiten op de veiligheidsbehoeften van studenten en medewerkers. Ook evalueerden we het sociale veiligheidsbeleid. Ten slotte herijkten we de inzet van jongerenwerkers van Stichting Jongerenwerk op Zuid (JOZ). Dit leidde tot een doelgerichtere inzet.

In 2025 organiseerden we vanuit eigen regie een professionaliseringsslag, in nauwe samenwerking met studentenondersteuners uit alle colleges. Ook betrokken we externe partners, zoals het speciaal onderwijs en regionale instanties. Deze aanpak bevorderde kennisuitwisseling tussen praktijk en beleid en droeg bij aan een uniforme en kwalitatieve uitvoering van ondersteuning. De herijkte visie op studentondersteuning en de versterkte samenwerking tussen de afdeling Onderwijs & Kwaliteit en de ondersteuningsteams zijn belangrijke stappen om beter af te stemmen op de behoefte van studenten. Ook maatregelen zoals Klas als Werkplaats zijn versterkt. Het doel is om de samenwerking en communicatie binnen de klas te versterken en studentenwelzijn te ondersteunen. De nieuwe intakeprocedure en de professionaliseringsinitiatieven zijn bedoeld om de kwaliteit van begeleiding en de deskundigheid van medewerkers verder te ontwikkelen.

Het percentage studenten dat zich mentaal gezond voelt, steeg in 2025 naar 86 procent. Dit percentage ligt boven de ambitie (voor 2024 geen cijfers beschikbaar). Het percentage studenten dat zich binnen de instelling veilig voelt, steeg in 2025 van 70 procent naar 76 procent. Het percentage studenten dat zich in het leerbedrijf veilig voelt, nam toe van respectievelijk 78 procent naar 81 procent.

Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2025
Percentage studenten dat zich mentaal gezond voelt	69%	75%	86%
Percentage studenten dat zich veilig voelt in de instelling	74%	78%	76%
Percentage studenten dat zich veilig voelt in het leerbedrijf (instellingsniveau)	Geen gegevens	Geen gegevens	81%

3.1.3 DOELSTELLING 1.3: BEGELEIDEN VAN SCHOOL NAAR WERK

Zadkine versterkt gericht de begeleiding in het onderwijs en bij de overgang naar werk of een vervolgopleiding, met name voor niveau 2-studenten. Het doel is om de stijgende lijn in voortijdig schoolverlaten af te buigen en toe te werken naar minder dan 18.000 nieuwe voortijdig schoolverlaters in 2026.

Het terugdringen van voortijdig schoolverlaten (VSV) blijft een complexe en ambitieuze opgave, maar Zadkine zet hier samen met de regio vol op in (zie ook paragraaf 3.4). In 2025 lag de nadruk op versterking van de begeleiding tijdens de opleiding en bij de overgang naar werk of vervolgonderwijs, met name voor niveau 2-studenten. Deze inzet sloot direct aan bij de missie van Zadkine om studenten te ondersteunen bij een succesvolle en duurzame vervolgstap.

Om gelijke kansen te bevorderen, blijven kleinere klassen een belangrijke randvoorwaarde. Op niveau 2 hanteren we een maximum van 22 studenten per klas. Dit is mogelijk dankzij de middelen uit de kwaliteitsagenda. Op niveau 3 en 4 geldt een maximum van 26 studenten per klas. Hierdoor is vroegsignalering en tijdige (individuele) ondersteuning mogelijk.

Daarnaast intensiverden we in 2025 de studentondersteuning in eerstejaarsklassen op basis van de werkzame elementen van Klas als Werkplaats. Docenten vergroten hiermee hun kennis en vaardigheden om signalen van mentale problematiek te herkennen en bespreekbaar te maken. Hierdoor normaliseert het gesprek over de mentale gezondheid en voelt hulp vragen voor studenten laagdrempeliger. Studentondersteuners begeleiden deze processen en ondersteunen docenten bij complexe thema's, zoals depressie en suïcidaliteit bij studenten. Dit draagt bij aan een veilige en inclusieve leeromgeving, waarin studenten zich gezien en gehoord voelen.

Voor studenten die tijdelijk afstand moeten nemen van het onderwijs, blijft de TalentHUB een belangrijke aanvullende voorziening. In 2025 versterkten we de samenwerking met de TalentHUB, waardoor snellere en gerichtere doorverwijzing mogelijk werd. Vanuit het regionale VSV/JWG-programma werkten we samen aan betere afstemming en gezamenlijke evaluatie van begeleidingsprocessen.

Het doel: de duurzame terugkeer van studenten naar het onderwijs.

Verder ontwikkelden we het programma Your Move in 2025 door tot fundament van de nieuwe Wet van school naar duurzaam werk. Deze wet verbreedt het VSV-programma naar de overgang van school naar duurzaam werk. Dat betekent dat we jongeren die risico lopen op afstand tot de arbeidsmarkt voortaan langer kunnen ondersteunen. Niet alleen tijdens hun opleiding, maar ook tot één jaar na diplomering. Op basis van eerdere positieve ervaringen vertaalden we de werkzame elementen van Your Move naar nieuwe procesafspraken en wettelijke kaders. Het Plusteam speelde hierin een centrale rol, in nauwe samenwerking met de onderwijsteams, Klas als Werkplaats en de regio. Samen brachten wij in kaart welke studenten baat hebben bij verlengde loopbaanondersteuning en hoe we dit duurzaam kunnen inrichten. In juli 2025 stelden we het beleid vast. Van september tot december werkten vrijwel alle colleges in werkgroepen aan een uniforme organisatiebrede werkwijze. Deze voorbereidingen maken gefaseerde implementatie vanaf 2026 mogelijk. Tijdens het Your Move Fest in januari 2026 lichten we de vernieuwde aanpak toe. Vervolgens begeleiden we vanaf februari 2026 de eerste groep studenten (instroom september 2025) volgens de nieuwe werkwijze. We zijn trots dat we Your Move op deze manier konden uitbouwen.

Parallel hieraan intensiverden we de regionale samenwerking met onderwijs-, zorg-, gemeentelijke en arbeidsmarktpartners binnen het VSV/JWG-programma, dat op 1 januari 2026 start. Samen met partners uit onderwijs, zorg, gemeenten en arbeidsmarkt werkten we aan verbeterplannen om de regionale keten te versterken. Het doel: jongeren tijdens hun volledige studentreis beter begeleiden naar onderwijs en duurzaam werk. Deze samenwerking leidde tot verschillende projecten waarin Zadkine in 2025 een actieve rol speelde. Bijvoorbeeld in de TalentHUB, maar ook als penvoerder voor het project Ontwikkelregisseur vso-mbo. Ook namen we deel aan een regionaal project gericht op samenwerking tussen het mbo en de regionale ketenpartner Werk & Inkomen.

Binnen meerdere colleges voerden we samen met de gemeente Rotterdam een pilot uit gericht op versterking van schoolaanwezigheid. We benaderden studenten met (dreigend) verzuim vroegtijdig en persoonlijk. Vervolgens organiseerden we

passende ondersteuning. Zo werkten we preventief aan betrokkenheid, vergroting van het eigenaarschap bij studenten en het voorkomen van voortijdige uitval, waardoor het studiesucces vergroot. Deze inzet leidde in 2025 tot eerdere signalering van uitvalrisico's, snellere inzet van ondersteuning en meer samenhang in begeleiding. Programma's als Your Move en de TalentHUB boden studenten perspectief op een duurzame vervolgstap. Tegelijkertijd legden we een stevige basis voor de overgang naar het nieuwe VSV-programma en de verbreding richting duurzaam werk.

Het percentage studenten dat tevreden is over de begeleiding tijdens de opleiding, steeg van 42 procent in 2024 naar 47 procent in 2025. Een uitsplitsing naar niveau is voor 2025 niet mogelijk vanwege problemen bij de JOB-monitor. In het hoofdstuk Studenttevredenheid (zie 4.5) staat dit nader toegelicht. De uitkomsten laten zien dat de tevredenheid over begeleiding nog achterblijft bij de ambities. Daarbij zijn er grote verschillen tussen studenten met en zonder ondersteuningsbehoefte. Het VSV-percentage blijft stabiel rond 8 procent, met lichte dalingen in absolute aantallen. De uitstroom naar werk vanuit Entree en niveau 2 laat een beperkte stijging zien, maar blijft onder het gewenste niveau.

Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2025
Percentage studenten dat tevreden is over de begeleiding tijdens de opleiding (instelling en uitgesplitst op niveau en wel/geen ondersteuningsbehoefte)	<ul style="list-style-type: none"> Zadkine 2022: 44% Niveau 1 2022: 66% Niveau 2 2022: 52% Niveau 3 2022: 43% Niveau 4 2022: 42% Wel ondersteuningsbehoefte 2022: 41% Geen ondersteuningsbehoefte 2022: 46% 	<ul style="list-style-type: none"> Zadkine: 50% Niveau 1: 70% Niveau 2: 55% Niveau 3: 45% Niveau 4: 45% Wel ondersteunings-behoefte: 45% Geen ondersteuningsbehoefte: 50% 	<ul style="list-style-type: none"> Zadkine 2025: 47% Wel ondersteuningsbehoefte 2025: 24% Geen ondersteuningsbehoefte 2025: 69%
Percentage nieuwe voortijdig schoolverlaters (voorlopig) (instelling en uitgesplitst op niveau en leerweg)	<ul style="list-style-type: none"> Zadkine 2021/2022: 8% (1001) Niveau 1 BOL 2021/2022: 30% (108) Niveau 2 BOL 2021/2022: 11% (207) Niveau 3 BOL 2021/2022: 7% (148) Niveau 4 BOL 2021/2022: 6% (433) Niveau 1 BBL 2021/2022: 38% (8) Niveau 2 BBL 2021/2022: 15% (45) Niveau 3 BBL 2021/2022: 8% (42) Niveau 4 BBL 2021/2022: 2% (5) 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau 1 BOL: 23% Niveau 2 BOL: 8% Niveau 3 BOL: 5% Niveau 4 BOL: 5% Niveau 1 BBL: 29% Niveau 2 BBL: 11% Niveau 3 BBL: 6% Niveau 4 BBL: 2% 	<ul style="list-style-type: none"> Zadkine 2023/2024: 8% (938) Niveau 1 BOL 2023/2024: 23% (92) Niveau 2 BOL 2023/2024: 11% (228) Niveau 3 BOL 2023/2024: 8% (148) Niveau 4 BOL 2023/2024: 5% (404) Niveau 1 BBL 2023/2024: 21%* Niveau 2 BBL 2023/2024: 15%* Niveau 3 BBL 2023/2024: 18%* Niveau 4 BBL 2023/2024: 9%* <p>* aantallen niet traceerbaar bij deze percentages BBL</p>
Percentage uitstroom vanuit Entree en niveau 2 dat een jaar na afstuderen werk heeft (instelling en uitgesplitst op niveau en leerweg)	<p>Entree: 38%</p> <p>Niveau 2: 67%</p>	<p>Entree: 40%</p> <p>Niveau 2: 70%</p>	<p>2022-2023</p> <p>Entree: 32%</p> <p>Niveau 2: 56%</p>

3.1.4 DOELSTELLING 1.4: SOEPELE VERWANTE DOORSTROOM VMBO-MBO-HBO

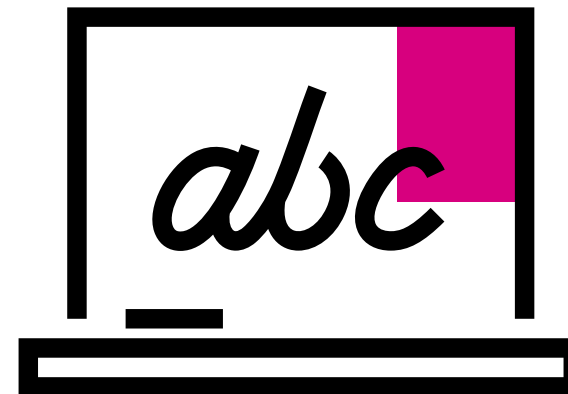
Zadkine versterkt de beroepsgerichte route door naadloze aansluiting bij verwante doorstroom en stimulans van de in- en doorstroom in de beroepskolom. Zadkine wil de keuze voor het beroepsonderwijs positioneren als een positieve keuze.

Zadkine is aangesloten bij het regionale samenwerkingsinitiatief tussen vo-koe-pels en mbo-instellingen, met bestuurlijk overleg. Binnen deze samenwerking blijft versterking van de overstap van het voortgezet onderwijs (vo) naar het mbo een weerbarstig vraagstuk. Dit komt onder meer door de druk op de beroepskeuzevoorbereiding in de vo-bovenbouw en beperkte uitvoeringscapaciteit. In 2025 bouwde Zadkine daarom vooral voort op activiteiten die vo-leerlingen en vo-collega's concreet ondersteunen bij oriëntatie en instroom op het mbo. Zo verfijnden we de Reis door Zadkine en verbonden we deze activiteit intensiever met het Studiekeuzecentrum. Ook zetten we de samenwerking met specifieke vo-scholen voort en breidden we deze deels uit (onder andere met de Thorbecke Talent-school, het Vakcollege Hilligersberg en een opstart in Nissewaard). In de communicatie kozen we bewust voor het perspectief van voorbereiding en oriëntatie in plaats van doorlopende leerlijnen.

Daarnaast voerden we in 2025 Glansrijk Doorstromen opnieuw uit. Dit programma bood vo-leerlingen (en betrokken professionals) een reeks bijeenkomsten. Daarin konden leerlingen onderwijs op 'mbo-wijze' ervaren als voorbereiding op de overstap. Verder ontwikkelden we een document over doorstroomcompetenties als gedeelde basis voor vo-professionals, mbo-professionals en studenten. Tegelijkertijd lijkt Glansrijk Doorstromen naar de afrondingsfase te bewegen. In de samenwerking wordt dit voorzichtig geduid als een overgangsfase.

Binnen de werkagenda Bruggen Bouwen Rotterdam-Rijnmond verliep de voortgang wisselend. Het regionale project voor een naadloze aansluiting vo-mbo voor rekenen/wiskunde en Nederlands zou met Albeda en de scholen van CVO starten en later verbreed worden. Toch kwam dit nog niet op gang vanwege wervingsproblemen. De voortgang blijft onderwerp van het bestuurlijk overleg vo-mbo. Tegelijkertijd boekte het project Oriëntatie LOB en Zorg binnen Bruggen Bouwen wél vooruitgang. Dit project bestaat uit twee deelprojecten voor vmbo-leerlingen: Oriëntatie LOB en Oriëntatie Zorg. Beide deelprojecten staan onder leiding van een projectleider die bij Zadkine werkt. In 2025 ontwikkelden we in beide deelprojecten een product/programma. Ook startten we pilots om de aanpak in de praktijk te toetsen.

Voor ongediplomeerde instroom vanuit het voortgezet onderwijs nam Zadkine het initiatief tot een regionaal handelingskader. Hiervoor voeren partners eerst gezamenlijk onderzoek uit. Zodra een regionale aanpak is vastgesteld, ontwikkelen we daarop aansluitend intern beleid. Als we naar de cijfers kijken, dan zien we voor het meest recente jaar waarvan gegevens bekend zijn een daling ten opzichte van 2024. Het startersresultaat Zadkine daalde met één procentpunt en het startersresultaat hbo met twee procentpunt. Deze cijfers bewegen langzaam. Het is onbekend hoe het kan dat ze iets zijn gedaald.



Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2025
Startersresultaat Zadkine (instelling, opleiding, uitgesplitst naar opleidingen die nodig zijn voor de maatschappelijke opgave in de regio)	80%	85%	2022-2023: 77% 2023-2024: 78%* *Voorlopig resultaat
Startersresultaat hbo van studenten die doorstromen vanuit Zadkine (instelling, opleiding, uitgesplitst naar opleidingen die nodig zijn voor de maatschappelijke opgave)	82%	85%	2022-2023: 79%

3.1.5 DOELSTELLING 1.5: VERMINDEREN LAAGGELETTERDHEID

Vermindere van laaggeletterdheid via scholingsprogramma's, vooral gericht op niveau 2.

Gespecialiseerde RT- en NT2-docenten van Educatie verzorgen onderwijs in kleine groepen of individueel. Dit gebeurt aanvullend of soms in plaats van het reguliere onderwijs en eventuele bijlessen. Daarnaast verzorgt dit team de Vakantieschool. Hier kunnen studenten vrijwillig lessen Nederlands en rekenen volgen. Sinds 2025 maakt ook de examentraining rekenen hiervan onderdeel uit. Dit zorgt voor een hogere slagingskans voor het rekenexamen, dat sinds cohort 2023-2024 meetelt. Rekenexamens zijn heel talig, wat vooral voor laaggeletterde studenten een struikelblok is. Binnen Educatie komen taal en rekenen samen en dit zorgt voor een goede ondersteuning.

De programma's van Educatie zijn bovendien continu in ontwikkeling. In 2025 optimaliseerden we de uitgangspunten en toelatingseisen van de programma's. Ook verbeterden we de registratie en monitoring via Eduarte en CRM. Wel is er nog een verbetering mogelijk door aparte NT2-klassen aan te maken. De aanmelding van studenten via Eduarte betekent dat registratie niet meer in de vorm van 'projecten' gaat, zoals dit in het jaarverslag van 2024 stond.

Het aantal niveau 2-studenten dat lessen Nederlands op de Vakantieschool volgt, daalde sterk in 2025. Er was namelijk maar één student. In 2026 zullen we de Vakantieschool onder deze doelgroep extra promoten. Tegelijkertijd kan het ook zijn dat er minder noodzaak is voor deze studenten om de Vakantieschool te bezoeken. Dat is een onderzoek waard.

HEEL ROTTERDAM LEEST

Het programma Heel Zadkine Leest is binnen Zadkine hét offensief om lezen te bevorderen en laaggeletterdheid tegen te gaan. Heel Zadkine Leest is in 2019 opgericht en stond aan de wieg van het regionale programma Heel Rotterdam Leest. Dit laatste programma is in 2024 on hold gezet, maar gaat in 2026 mogelijk weer door. Heel Zadkine Leest faciliteert lees- en schrijfprogramma's voor studenten, professionaliseert docenten en werkt samen met leesbevorderingsexperts uit de regio. De samenwerking met de Bibliotheek Rotterdam is hernieuwd en resulteerde onder andere in een dBos-subsidie voor de bibliotheek bij het Hospitality College. De samenwerking met Passionate Bulkboek is eind 2025 helaas beëindigd. Dit kwam door bezuinigingen binnen de culturele sector. Eerder in 2025 was al het doek gevallen van de verhalenwedstrijd 'Er was eens mbo'. Noemenswaardig is wel dat bij de laatste editie een student van het Business College de tweede prijs won. Binnen Zadkine oriënteren we ons voor 2026 op een eigen variant op deze verhalenwedstrijd, mede in de strijd tegen laaggeletterdheid.

In 2025 namen studenten van het Startcollege deel aan MusicSlam! wat twee finalisten opleverde. Verder was de Dag in de Bibliotheek (een programma van workshops en schrijversbezoek) twee keer uitverkocht. Bij meerdere colleges zijn kleinschalige bibliotheken ontstaan dankzij de centrale inkoop van boekenpakketten op maat.

Tabel: groei aantal studenten bij Educatie en op niveau 2

Totaal aantal studenten 2025	Aantal	Waarvan op niveau 2
NT2	299	128
RT Rekenen	238	49
RT Nederlands	46	12
Projecten	69	0
Totaal	652	189

Tabel: totaal aantal studenten voor NT2 en RT met uitsplitsing naar niveau 2

Colleges	Totaal NT2	Waarvan niveau 2	Totaal RT	Waarvan niveau 2
Beauty & Creations	71	41	4	3
Z07 Beauty & Fashion College	21	10	1	1
Z08 Optiek College	47	31	3	2
Z12 Vakschool Schoonhoven	3	0	0	0
Business & Logistiek	27	11	6	1
Z03 Business College	27	11	5	0
Z06 Logistiek College	0	0	1	1
Gezondheid & Welzijn	129	64	27	2
Z04 Gezondheid & Welzijn College	129	64	27	2

Colleges	Totaal NT2	Waarvan niveau 2	Totaal RT	Waarvan niveau 2
Hospitality	19	8	6	5
Z01 Brood & Banket College	14	6	5	5
Z02 Hospitality College	5	2	1	0
Z05 Horeca College	0	0	0	0
Z10 Travel & Leisure College	0	0	0	0
Startcollege	41	0	0	0
Z09 Startcollege	41	0	0	0
Veiligheidsacademie & Sport	12	4	3	1
Z11 Veiligheidsacademie & Sport	12	4	3	1
Totaal	299	128	46	12

Tabel: totaal aantal studenten 2025 in de Vakantieschool

Totaal studenten Vakantieschool	Aantal	Waarvan op niveau 2
Vakantieschool	172	10
Aantal studenten examentraining met diplomeren (Vakantieschool zomer)	40	8
Totaal	212	18

Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2025
Percentage studenten op niveau 2, dat deelneemt aan een of meerdere ondersteuningslessen Nederlands in de schoolvakanties	25 studenten op niveau 2 nemen deel aan een of meerdere ondersteuningslessen Nederlands in de schoolvakanties	50 studenten op niveau 2 nemen deel aan een of meerdere ondersteuningslessen Nederlands in de schoolvakanties	1 student op niveau 2 nam deel aan een of meerdere ondersteuningslessen Nederlands in de schoolvakanties.

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

Binnen deze prioriteit werkt Zadkine samen met de regio aan kansrijk opleiden. We werken aan een doelmatig scholingsaanbod. De aansluiting van de opleiding op het werkveld is een belangrijke pijler van ons onderwijs. Hierdoor kunnen studenten meer weloverwogen keuzes maken voor een passend en kansrijk beroep.

3.2.1 DOELSTELLING 2.1: STUDENTEN MAKEN WELOVERWOGEN KEUZES VOOR EEN KANSRIJK EN PASSEND BEROEP

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

In 2025 heeft Zadkine de inzet op passende en kansrijke studiekeuzes voortgezet door oriëntatie, beroepsbeeldvorming en keuzevoorbereiding te versterken, met name in de keten vo-mbo. De voortgang werd vooral zichtbaar in concrete instroomgerichte activiteiten en de begeleiding van (aankomende) studenten.

Bijvoorbeeld in de doorontwikkeling van Reis door Zadkine en de intensievere samenwerking met het Studiekeuzecentrum.

Zoals in paragraaf 3.1.4 omschreven, leverde het project Glansrijk Doorstromen waardevolle inzichten op de studiekeuzevoorbereiding in het voortgezet onderwijs. Zowel het voorgezet onderwijs als Zadkine ervaart een gezamenlijke aanpak als essentieel voor een succesvolle overstap naar het mbo. De organisatie van deze gedeelde verantwoordelijkheid vormt voor 2026 echter een belangrijke uitdaging.

De loopbaanbegeleiding van onze studenten is ondergebracht bij studieloopbaanbegeleiders. Daarnaast is loopbaanbegeleiding vooral ook een ketenverantwoordelijkheid waarin vo, mbo, hbo en arbeidsmarkt moeten samenwerken. Het thema Loopbaan Oriëntatie Beroep (LOB) vereist aandacht voor een gezamenlijke benadering. Projecten als Glansrijk Doorstromen en Bruggen Bouwen zijn voorbeelden van initiatieven daartoe. Ook biedt Zadkine het succesvolle programma Your Move aan. Dat kunnen studieloopbaanbegeleiders inzetten voor hun studenten bij de overgang van school naar vervolgonderwijs of de arbeidsmarkt (zie paragrafen 3.1.2 en 3.1.3).

Indicator	Niveau	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2025
Het aandeel (huidige) studenten dat positief is over de hulp van school bij de keuze voor verder leren of werken (instellingsniveau en uitgesplitst naar opleidingsniveau)	Zadkine	30%	30%	30%*
	• Niveau 1	57%	57%	
	• Niveau 2	40%	40%	
	• Niveau 3	29%	33%	
	• Niveau 4	27%	33%	
Instroom van studenten in een beroepsopleiding die nodig is voor de maatschappelijke opgave	Zadkine richt zich specifiek op de Veiligheidsacademie. De 0-meting is een momentopname van 599 studenten in de kwaliteitsagenda 2024-2027		Veiligheid: 1200 studenten	1.161 studenten bij de opleiding Particuliere beveiliging, Veiligheid en Vakmanschap en Publieke veiligheid. Bron: Duo 2024-2025

3.2.2 DOELSTELLING 2.2: STAGEPACT

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

In 2025 zette Zadkine verdere stappen om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te versterken. Daarbij ging specifieke aandacht uit naar de professionalisering van het beroepspraktijkvormingsbeleid (bpv-beleid) en de aanpak van stagediscriminatie. Vanuit de strategische pijlers blijft gelijke toegang tot stages een belangrijk uitgangspunt. Dit betekent onder andere dat stagediscriminatie niet wordt geaccepteerd. Ook moeten studenten zich veilig voelen om meldingen te doen. Deze sociale normstelling verspreiden we via interne communicatie, voorlichting aan studenten en professionalisering van bpv-begeleiders. Ook het team BPV heeft hierin een leidende rol.

Het team BPV kwam in 2025 maandelijks bijeen om de doelen uit het Stagepact te (blijven) realiseren. Een belangrijke mijlpaal was het vaststellen van het Zadkine brede Handboek bpv. Daarin zijn uniforme werkwijzen, rollen en verantwoordelijkheden vastgelegd. Dit handboek vormt naar verwachting een stevige basis voor eenheid binnen de colleges. De implementatie staat gepland voor 2026, met

praktische handvatten voor onderwijsteams. Ter voorbereiding organiseerden we een ophaalsessie om het bpv proces en de ondersteunende systemen te herijken. Het doel: zorgen dat de inrichting beter aansluit bij de behoeften van teams en de praktijk. Daarnaast investeerden we gericht in professionalisering rondom stagediscriminatie. In 2025 volgden 82 bpv begeleiders een training in samenwerking met Stichting Confro. Deze training was erop gericht om stagediscriminatie te herkennen, bespreekbaar te maken en te voorkomen. Hiermee vergroten we de handelingsbekwaamheid van begeleiders op dit thema. Verder lanceerden we een bpv-nieuwsbrief voor alle bpv-begeleiders. Zo bevorderen we kennisdeling en maken we beleid, protocollen en instrumenten toegankelijker. Op regionaal niveau werkte Zadkine mee aan de ontwikkeling van een handboek voor gelijke stagekansen, waarmee we bijdragen aan een gedeelde aanpak in de regio.

Verder informeerden we studenten in 2025 actief over meldmogelijkheden bij stagediscriminatie. Dat kan zowel via het studentenportaal en de studentenapp als het klachtenloket. Het meldpunt stagediscriminatie is operationeel en werkt conform de Rotterdamse Aanpak: meldingen worden na registratie in de Zadkine Incidentenmonitor (ZIM) doorgezet naar de Samenwerkingsorganisatie Beroeps- onderwijs Bedrijfsleven (SBB). In 2025 zijn in ZIM 39 bpv incidenten geregistreerd (2024: 36). Daarvan gingen 8 meldingen over discriminatie of misdragingen (2024:

2). We hebben 3 meldingen doorgezet naar de SBB (2024: 1). De toename wijst mogelijk op een grotere zichtbaarheid van het meldpunt en een toegenomen meldbereidheid.

In de voorbereiding op de bpv besteden onderwijsteams daarnaast aandacht aan loopbaanoriëntatie en arbeidsmarktvaardigheden, zoals een professionele houding, communicatie met leerbedrijven en het herkennen van ongewenst gedrag. Dit vergroot de verbinding tussen onderwijs, stage en arbeidsmarkt.

De stagematching voor BOL niveau 1 is in 2025 voortgezet binnen de Rotterdamse Zorg, met ondersteuning van de stagemonitor. Daarnaast nam Zadkine deel aan landelijke pilots via de MBO Raad. Hierin zijn ervaringen met matching en gelijke kansen uitgewisseld; ook met de onderwijsteams. Binnen Eduarte is de inrichting van drie vaste contactmomenten tussen student, bpv begeleider en praktijkopleider geborgd. De bijbehorende gespreksformulieren worden in toenemende mate gebruikt en ondersteunen teams bij de voortgangsbewaking en vroegsignalering.

Uit de JOB-monitor blijkt dat in de praktijk de ervaren begeleiding stap voor stap lijkt te profiteren van deze uniformering. Deze laat een stijging zien in de tevredenheid van BOLstudenten over de begeleiding vanuit de instelling (37 procent in 2025 tegenover 30 procent in 2024) en vanuit het leerbedrijf (55 procent tegenover 53 procent). Bij BBLstudenten lag de tevredenheid over begeleiding door het leerbedrijf op 62 procent (2024: 63 procent). Deze resultaten geven richting, maar vragen om zorgvuldige duiding vanwege de lage respons en het ontbreken van weegfactoren.

Tot slot versterkten we in 2025 de relatie met leerbedrijven via pilots met een CRM-tevredenheidsmeting. Deze pilots leveren bruikbare feedback op over verwachtingen en ervaringen. Ook bieden ze aanknopingspunten om de begeleiding en samenwerking verder te verbeteren.

Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2025
Percentage studenten dat tevreden is over de begeleiding vanuit de instelling en vanuit het leerbedrijf tijdens de stage (uitgesplitst naar leerweg)	Begeleiding instelling BOL: 30%	Begeleiding instelling BOL: 36%	Begeleiding instelling BOL: 37%
	Begeleiding leerbedrijf BOL: 54% BBL: 66%	Begeleiding leerbedrijf BOL: 64% BBL: 69%	Begeleiding leerbedrijf BOL: 55% BBL: 62%
Aantal meldingen stagediscriminatie	Geen melding	Geen melding	3

3.2.3 DOELSTELLING 2.3: OM- EN BIJSCHOLING

Zadkine wil een sterk aanbod om- en bijscholing in de regio: op maat, modulair en via BBL. Er is specifieke aandacht voor de maatschappelijke opgaven en voor scholingsmogelijkheden voor mensen die niet (duurzaam) aan het werk zijn.

In 2025 zetten we verdere stappen om ons onderwijs beter aan te laten sluiten op de maatschappelijke opgaven en de groeiende behoefte aan flexibel en modulair onderwijs voor om- en bijscholers. Daartoe breidden we het aanbod aan BBL-opleidingen uit. Zo is in samenwerking met Apothekersorganisatie a/d Merwede per september 2025 een BBL-opleiding voor Apothekersassistent gestart. Hiermee bieden we studenten de kans om leren en werken te combineren in een praktijkgerichte leeromgeving.

Binnen het programma Modulair en Flexibel Onderwijs (MFO) investeerden we in een sterk modulair scholingsaanbod. Zowel voor het reguliere als om- en bijscholingsaanbod via de BBL. Door ons onderwijs te modulariseren, werken we toe naar een situatie waarin modulair en flexibel onderwijs de norm wordt binnen al onze opleidingen. Deze modularisering maakt het mogelijk om het onderwijs beter af te stemmen op verschillende doelgroepen, zoals om- en bijscholers. Tegelijkertijd versterkt het de aansluiting op de arbeidsmarkt en huidige maatschappelijke opgaven.

Om de zichtbaarheid en toegankelijkheid van certificaatgericht onderwijs en BBL-trajecten te vergroten, organiseerde Zadkine in 2025 opnieuw als penvoerder het Werken & Leren event. Dit deden we samen met de partners van het Werkcentrum Rijnmond (WCR). Meer dan 100 regionale bedrijven en mbo-instellingen presenteerden hun BBL-aanbod. Met ruim 750 bezoekers kende de vijftiende editie

een recordopkomst. Hiermee vergrootten we de regionale bekendheid van het BBL-aanbod en maakten we het scholingsaanbod beter zichtbaar voor instromers en herintreders.

Daarnaast versterkten we de samenwerking met het bedrijfsleven door regionale afspraken te maken. Binnen het LLO-samenwerkingsverband Via Delta werkten vier regionale opleidingscentra samen, waaronder Zadkine. Het doel: het onderwijsaanbod beter afstemmen op de regionale vraag. Dankzij Via Delta werd binnen de maatwerkscholing Oncologie voor het IJsselland Ziekenhuis (met 15 deelnemers) de eerste microcredential binnen de zorg uitgegeven. Deze instellingsoverstijgende scholing staat in het voorjaar van 2026 opnieuw op het programma. Daarnaast zijn in 2015 in opdracht van Via Delta binnen Zadkine 13 praktijkverklaringen Elektro- en Installatietechniek bij Stroomopwaarts afgegeven. Ook hier start in 2026 een nieuwe groep.

Met deze activiteiten levert Zadkine een belangrijke bijdrage aan een toekomstbestendige regionale arbeidsmarkt. Vanuit onze rol binnen het Werkcentrum Rijnmond ondersteunen we werkzoekenden actief bij hun stap naar een passende mbo-opleiding. Deze gezamenlijke inzet leidt tot een meer geïntegreerde dienstverlening voor werkzoekenden, werkenden én werkgevers. Daarnaast wordt het BBL-onderwijs en het brede LLO-aanbod in de regio beter zichtbaar en toegankelijk

De intensievere afstemming tussen onderwijs, overheid en bedrijfsleven wordt steeds zichtbaarder en draagt bij aan sterkere interne verbindingen rondom het BBL- en LLO-aanbod.

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

Binnen deze prioriteit werken we aan vier doelstellingen. We maken het onderwijs voor de toekomst door in te zetten op 1) basisvaardigheden Nederlands en rekenen, 2) het burgerschapsonderwijs, 3) voldoende ontwikkelkansen en carrièreperspectief voor docenten en onderwijsgeevenden en 4) onderzoek en innovatie om het onderwijs voor studenten te verbeteren en hen te laten excelleren.

3.3.1 DOELSTELLING 3.1: DE BEHEERSING VAN NEDERLANDS EN REKENEN WORDT BETER

Zadkine investeert voortdurend in de kwaliteit van het onderwijs in Nederlands en rekenen.

In 2025 zijn we gestart met de implementatie van het taal- en rekenbeleid dat in 2024 is vastgesteld. Dit beleid focust onder andere op differentiatie in de leeromgeving. Daarbij kunnen studenten extra begeleiding krijgen of juist sneller of op een hoger niveau hun examens afleggen. Educatie verzorgt extra begeleiding in de vorm van RT en NT2 (zie paragraaf 3.1.5.) Binnen het Gezondheid & Welzijn College in Spijkenisse ontwikkelde het REN-team in 2025 een model, waarin bijlessen rekenen geïntegreerd zijn in het reguliere onderwijsprogramma, zonder extra lestijd te vragen. Deze aanpak vergrootte de toegankelijkheid van ondersteuning en verlaagde de drempel voor deelname.

Parallel hieraan bekeken we in 2025 binnen het project Modulair en Flexibel Onderwijs (MFO) de mogelijkheden om het taal- en rekenonderwijs flexibeler te kunnen inrichten. Voor deze flexibilisering is Zadkine-brede standaardisatie noodzakelijk. Daarom zijn we gestart met de verkenning van een gezamenlijke methode voor taal (Nederlands en Engels), die aansluit op de bestaande aanpak voor rekenen.

Met het oog op betere monitoring en vergelijkbaarheid zetten we in op een uniforme nulmeting voor alle studenten. Voor rekenen kozen we in 2025 voor de nulmeting van de bestaande Zadkine-brede methode. Voor taal was een nulmeting in 2025 voor het eerst verplicht. Daarbij konden colleges nog kiezen uit verschillende leveranciers. Op basis van de evaluatie selecteren we in 2026 één centrale, gestandaardiseerde nulmeting.

Ook professionalisering kreeg nadrukkelijk aandacht. In 2025 organiseerden we voor het eerst gezamenlijke studiemiddagen voor alle taal- en rekendocenten. Daarnaast bood de Zadkine Academie een breed palet aan relevante trainingen, waarvan docenten intensief gebruikmaakten. De cijfers voor tevredenheid stegen in 2025 licht ten opzichte van vorig jaar, elk met 3 procentpunt. Toch zijn ze nog licht verwijderd van de streefwaarden. De examencijfers voor Nederlands zijn grotendeels vergelijkbaar met het voorgaande jaar. Voor rekenen zagen we in schooljaar 2023-2024 (de meest recente cijfers) een aanzienlijke verbetering van de resultaten. Deze verbetering hangt samen met de invoering van nieuwe reken-eisen vanaf schooljaar 2022-2023 en de overstap van het centrale examen naar een instellingsexamen rekenen.

Deze ontwikkeling heeft meerdere oorzaken:

- Het rekenresultaat telt sinds de nieuwe eisen mee in de zak-/slaagregeling. Dit vergrootte de inzet van studenten en docenten.
- Anders dan bij het centraal examen rekenen kent het instellingsexamen examens per mbo-niveau. Dit sluit beter aan bij het niveau van studenten.
- De nieuwe eisen zijn sterker verbonden met de leef- en beroepscontext van studenten. Dit vergroot de motivatie.
- Het examen heeft een inclusiever karakter en sluit beter aan bij studenten met een behoefte aan aangepaste examinering.

Opvallend is de positieve afwijking ten opzichte van de vastgestelde streefwaarden voor rekenen. Dit komt doordat de streefwaarden zijn gebaseerd op de cijfers van het toenmalige centrale examens voor rekenen. Door de overgang naar de nieuwe rekeneisen en het nieuwe rekenexamen passen de streefwaarden niet langer bij de huidige praktijk en resultaten.

Indicator	0-meting					Ambitie kwaliteitsagenda					Stand van zaken 2025					
Percentage studenten dat positief is over de lessen Nederlands/rekenen (instellingsniveau)	Nederlands: 44% Rekenen: 47%					Nederlands: 47% (Landelijk gemiddelde is 47%) Rekenen: 50% (landelijk gemiddelde is 44%)					Nederlands: 44% Rekenen: 48%					
Percentage gediplomeerde studenten dat het getoetste examenniveau heeft gehaald (cijfer 5,5 of hoger) voor Nederlands (CE en IE) en rekenen (eindcijfer)	Aantal gediplomeerden examenniveau behaald 2020-2021					Aantal gediplomeerden examenniveau behaald					Aantal gediplomeerden examenniveau behaald 2023-24					
	Opl. Niv.	Ex. Niv. NL	NL CE	NL IE	Rek.	Opl. Niv.	Ex. Niv. NL	NL CE	NL IE	Rek.	Opl. Niv.	Ex. Niv. NL	NL CE	NL IE	Rek oud	Rek nieuw *
	1	2f	58%	98%	50%	1	2f	60%	98%	60%	1	2f	55%	96%	x	x
		3f					3f					3f				
	2	2f	85%	99%	31%	2	2f	85%	99%	60%	2	2f	87%	99%	31%	88%
		3f					3f					3f				
	3	2f	90%	99%	62%	3	2f	90%	99%	65%	3	2f	90%	98%	46%	89%
		3f	55%				3f	60%				3f	80%		71%	
	4	2f	x	x	x	4	2f	x	x	x	4	2f	x	x	x	93%
		3f	67%	97%	34%		3f	70%	97%	60%		3f	60%	95%	25%	

*Het rekenexamen nieuw hoort niet bij de examenniveaus zoals omschreven bij 0-meting en ambitie, maar bij het opleidingsniveau.

3.3.2 DOELSTELLING 3.2: BURGERSCHAP EN BEKWAAMHEIDSPROFIEL

De kwaliteit van het burgerschapsonderwijs wordt beter.

De kwaliteitsversterking van het burgerschapsonderwijs sluit direct aan bij de kwaliteitsagenda en de strategische pijlers van ‘Zadkine Hoge Verwachtingen’ en ‘Werelds Zadkine’. We erkennen het belang van burgerschapsvorming in onze uitdagende en soms complexe omgeving. Een belang dat we bevestigd zien in toekomstige wettelijke veranderingen waarop Zadkine in 2025 bewust vooruitliep, hoewel de wetgeving nog in de voorbereidende fase is.

In 2025 vertaalden we deze ontwikkelingen naar strategisch beleid en stelden we de burgerschapsvisie vast. Daarbij bouwden we voort op bestaande, bewezen praktijken binnen Zadkine die we voor jongeren belangrijk vinden. Om flexibele leerpaden te ondersteunen, kozen we voor een modulaire opzet van het burgerschapsonderwijs. Elk burgerschapsthema kreeg een eigen module. Deze vulden we aan met een vijfde module die aansluit bij de beroepscontext van de opleiding.

Het ontwikkelen van die modules doen we in cocreatie. Vanuit elk college stelden we meerdere docentontwikkelaars aan. In totaal werkten meer dan twintig docenten onder begeleiding van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit aan het ontwerpen van leerreizen. Daarbij verbinden we kennis en vaardigheden aan ervaringen opdoen, geheel in lijn met onze visie. Hiervoor zijn vijf gezamenlijke ontwikkeldagen ingepland. Voorafgaand hieraan ontwikkelden we gezamenlijk ontwerpprincipes die richting geven aan het burgerschapsonderwijs. Zo borgen we 1) dat studenten tijdens hun hele loopbaan met burgerschap in aanraking komen en 2) dat het burgerschapsonderwijs een duidelijke verbinding houdt met de beroepspraktijk.

Verder borgen we dat studenten verrassende ontmoetingen hebben met de rijke context van kunst en cultuur. Ons practoraat Kunst en Cultuur als Veranderkracht (zie paragraaf 3.3.4) fungeert daarbij als verbinder en bruggenbouwer. Een deel van de docentontwikkelaars nam ook deel aan een speciale leergang, begeleid door het Amsterdamse lectoraat Kunsteducatie en het Centre for Arts & Sciences Education (CASE). In deze leergang ontwikkelden zij een lessenserie Creatief Burgerschap op basis van het Wicked Arts-model. Hierin komen kunst, cultuur,

burgerschapsthema's en de leefwereld van studenten samen. Daarnaast benutten we de talenten van onze studenten om iets te betekenen voor een ander en/of de samenleving. Dit ontwerpprincipe is het resultaat van onze goede ervaringen met Maatschappelijke Diensttijd (MDT), waar talentontwikkeling, betekenisvolle ontmoetingen én iets doen voor een ander centraal staan. Zadkine is penvoerder van een eigen in 2024 gehonoreerde MDT-aanvraag. Daarbij zullen in totaal 1500 studenten een MDT-traject doorlopen. Zadkine werkt bij deze aanvraag samen met diverse externe partners die hun sporen ruimschoots hebben verdiend. Met al deze partners zijn samenwerkings- en cofinancieringsovereenkomsten gesloten, conform de subsidievoorwaarden. We hebben gekozen voor een aanpak waarbij we MDT integreren in het curriculum als verrijkend element. Zo binden en boeien we studenten tijdens hun eerste studiefase bij Zadkine. Gebleken is dat deze aanpak de sociale cohesie heeft vergroot en het aantal voortijdig schoolverlaters (VSV) wist te verminderen. In 2025 rondde in totaal 587 studenten hun MDT-traject af en zijn 422 studenten nog bezig met hun traject.

Bijzonder trots zijn we op de toekenning van een NRO-subsidie eind 2025. In een consortium met onder meer de Vrije Universiteit Amsterdam, de Hogeschool Utrecht en het Summa College doen we de komende jaren onderzoek naar de mogelijkheden van burgerschapsportfolio-opdrachten die aansluiten bij de beroepscontext. Uitgangspunt is dat die opdrachten beroepsrelevant, inclusief en betekenisvol zijn. Ze zullen de basis vormen voor programmatisch toetsen. In het onderzoek betrekken we ook studenten. Onderscheidend is dat we pedagogische partnerschappen sluiten, waarbij we onder meer gaan werken met student-onderzoekers.

Goed burgerschap staat of valt met goede docenten. In 2025 namen we alvast een voorschot op de komende bekwaamheidseisen. Samen met de Hogeschool Rotterdam faciliteerden we een in-company burgerschapsleergang. Aan deze leergang voor in totaal 10 ECTS (Europese studiepunten) namen al 29 docenten deel.

BLIK OP BLAUW

Samenwerking Politie Rotterdam en Zadkine Veiligheidsacademie binnen het Maatschappelijk Dienst Traject.

De Politie Rotterdam en de Zadkine Veiligheidsacademie zijn een samenwerking aangegaan binnen het Maatschappelijk Dienst Traject (MDT) Blik op Blauw. Met deze overeenkomst is Zadkine Veiligheidsacademie het eerste ROC in Nederland dat dit MDT-traject aanbiedt.

Wat houdt Blik op Blauw in?

Aan het traject namen tweedejaarsstudenten deel van de opleidingen Handhaver Toezicht en Veiligheid (HTV) en Beveiliging 3. Het MDT Blik op Blauw heeft een looptijd van vier maanden en bestaat uit verschillende onderdelen:

- Een wijkscan van een halve dag, waarin studenten een wijk analyseren en in kaart brengen;
- Een meerdaags bivak bij de politie in Ossendrecht, gericht op training, samenwerking en verdieping;
- Vijf begeleidingsdagen door jongerenwerkers van Sportief Beste Groep, waarbij studenten werken aan een maatschappelijk project om iets terug te geven aan de samenleving.

In november ontvingen 78 studenten het certificaat voor deelname aan het MDT-programma Blik op Blauw.

Zadkine Veiligheidsacademie aan de start

“Wij zijn ontzettend trots dat de politie ons als eerste heeft benaderd voor deze samenwerking. Wij zien dit als een mooie erkenning van onze bestaande samenwerkingen met de politie én van onze goede reputatie binnen het werkveld,” aldus Sara d’Anjou, opleidingsmanager van de Veiligheidsacademie.

De Zadkine Veiligheidsacademie werkt ook op andere vlakken intensief samen met de politie. Gezamenlijk wordt het onderwijs voortdurend ontwikkeld en aangescherpt, zodat dit optimaal aansluit bij de praktijk en bij de actuele eisen van het vakgebied.

THEMA:



Hoge verwachtingen



Werelds Zadkine

Wat is een Maatschappelijk Dienst Traject (MDT)?

Een Maatschappelijk Dienst Traject biedt jongeren de kans om zich actief in te zetten voor de maatschappij en tegelijkertijd hun eigen talenten te ontdekken. Hierdoor ontwikkelen ze belangrijke vaardigheden zoals samenwerken, communiceren en initiatief nemen. Dit alles gebeurt binnen een betekenisvolle context, waarin zij daadwerkelijk van waarde zijn voor hun omgeving.



**MDT: GROEIEN
DOOR BIJ TE DRAGEN**

Ook willen we ons goed voorbereiden op de wettelijke verplichting om een instellingsexamen af te nemen. Daarom zijn we aangehaakt bij de ontwikkeling van examens door de Coöperatie Examens MBO. We zijn betrokken bij de voortgang vanuit de coöperatie en nemen in 2026 vanuit meerdere rollen deel aan diverse pilots.

Het effect van alle maatregelen is merkbaar. We ervaren de urgentie bij alle stakeholders om onze maatschappelijke opdracht serieus te nemen en het burgerschapsonderwijs nog verder te verbeteren. Dit zagen we onder meer terug in de bereidheid om hiervoor tijd en denkkracht te faciliteren. In de kwaliteitsagenda staat als indicator: het aantal studenten dat tevreden is over de lessen burgerschap, zoals gemeten in de JOB-enquête. De tevredenheid over burgerschap steeg van 29 procent in 2024 naar 48 procent in 2025.

Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2025
Percentage studenten dat tevreden is over de lessen burgerschap (instellingsniveau)	Geen gegevens	Geen gegevens	48%

3.3.3 DOELSTELLING 3.3: WERKEN IN HET MBO IS AANTREKKELIJK (HRM)

Werken in het mbo en meer specifiek bij Zadkine is en blijft aantrekkelijk. Er is veel aandacht voor de werkdruk, het werkgeeluk en het carrièreperspectief van onze medewerkers. Alle medewerkers, maar vooral ook docenten en andere onderwijsgevenden, hebben bij Zadkine voldoende mogelijkheden zich te ontwikkelen en te professionaliseren. De uitval van startend onderwijspersoneel wordt minder. Ook de werkdruk is lager. De instroom en het behoud van voldoende bekwaam onderwijspersoneel vormt een continu aandachtspunt in het HR-beleid en de strategie van Zadkine. Binnen de Onderwijsregio Rijnmond werken we continu samen om op deze thema's te verbeteren.

We zetten diverse maatregelen in om werken bij Zadkine aantrekkelijk te houden. Samen met de ondernemingsraad maakten we bij het opstellen van de kwaliteit-safspraken ambitieuze plannen. Deze omvatten kwantitatieve doelstellingen over de inschaling en professionalisering van onderwijspersoneel, werkdruk en de begeleiding van startend onderwijspersoneel.

Inschaling en loopbaanperspectief

In het kader van inschaling van het onderwijspersoneel versterken we het loopbaanperspectief van zittend personeel en de professionalisering van onze

medewerkers. De doorstroom van docenten van LB naar LC blijft een belangrijke maatregel. In 2025 startte een groep van 17 LB-docenten met het ontwikkeltraject van LB- naar LC-docent. Vanaf 2026 stromen deelnemers al aan het begin van het traject voorwaardelijk door naar LC. Wanneer docenten het traject succesvol afronden, vindt de benoeming in LC plaats. Deze keuze geeft docenten meer zekerheid en sluit aan bij de LC-werkzaamheden die docenten tijdens het traject steeds vaker uitvoeren. Tijdens de 0 meting zaten we op 62% LC en LD, de ambitie is om 75% LC/LD te bereiken. In 2025 zit Zadkine op 67,5% LC/LD. Het aandeel LC/LD ontwikkelt zich dus positief.

We ontwikkelen de Zadkine Academie verder door als ons interne leerplatform, bedoeld voor al onze medewerkers. In 2025 breidden we het organisatiebrede leeraanbod uit met trainingen om stagediscriminatie te voorkomen en trainingen voor persoonlijk leiderschap. Dit aanbod is toegankelijk voor alle medewerkers. Ook werken we vanuit de Zadkine Academie samen met andere thema's binnen de kwaliteitsagenda, bijvoorbeeld op het gebied van burgerschapsonderwijs.

Werkdrukbeheersing

Voor de aanpak van werkdruk zetten we binnen Zadkine in op beheersing en preventie. De werkdrukcoalitie was tot en met eind 2025 actief en continueerde de ingezette acties. We hebben het Plan van Inzet-loket verder geprofessionaliseerd.

Dit loket is beschikbaar via het Zadkine-portaal en een team van medewerkers is beschikbaar voor vragen en advies. Training is hierbij cruciaal.

We rondden het Werkdrukplan 2021-2025 eind 2025 af en evalueerden het direct daarna. We gebruiken de uitkomsten van deze evaluatie om de aanpak van werkdruk in de komende periode te verbeteren. Nu al zien we dat de werkdruk is gedaald. In 2025 is geen nieuwe werkdrukmeting uitgevoerd. De laatste meting (2024) blijft daarom het referentiepunt voor de kwaliteitsagenda. De volgende meting vindt plaats in 2026 via het medewerkersonderzoek.

Vitaliteit blijft een belangrijk onderdeel van een gezonde werkomgeving. Het bestaande vitaliteitsaanbod blijft beschikbaar om medewerkers te ondersteunen in hun werk-privébalans en duurzame inzetbaarheid. Tot het aanbod behoren bijvoorbeeld budgetcoaching, ergonomische ondersteuning en de Week van de Vitaliteit. Sinds 2025 is het aanbod uitgebreid met trainingen over werkgeluk en faciliteiten rond (de preventie van) ziekteverzuim.

Begeleiding startend onderwijspersoneel

Als Zadkine willen we graag het verloop van startend onderwijspersoneel verkleinen. Daarom krijgen startende docenten conform de cao extra ruimte en begeleiding. Startend onderwijspersoneel neemt deel aan het centrale Zadkine-onboardingprogramma. Dit bestaat uit verschillende onderdelen die nodig zijn voor een goede start. Binnen de onderwijsteams krijgen startende docenten decentraal begeleiding via een gericht inwerkprogramma en een buddy.

In 2026 zullen we de regeling voor startende docenten herzien. We willen dat er duidelijke kaders komen voor de omvang van de inzet, begeleiding en scholing/ontwikkeling binnen Zadkine. We werken ook steeds intensiever samen met de Onderwijsregio Rijnmond om gezamenlijk in de regio de begeleiding van startend onderwijspersoneel te verbeteren.

In 2025 investeerden we extra in de begeleiding van zij-instromers door de introductie van de training 'Goede start voor de klas'. Zij-instromers krijgen hiermee nog vóór de start van hun Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG) of

lerarenopleiding praktische ondersteuning om de klas goed voorbereid in te gaan. Dit is in samenwerking met de onderwijsregio ontwikkeld en georganiseerd.

Zij-instroom en PDG-ontwikkeling instroom en PDG ontwikkeling

We continueerden en intensiverden ons aannamebeleid op de inzet van zij-instromers. We creëren specifiek ruimte om zij instromers binnen te halen. Vacatures staan vrijwel altijd open voor deze doelgroep en we bieden de mogelijkheid om binnen Zadkine te worden opgeleid tot docent. In 2025 startten 36 medewerkers met het PDG-traject voor hun onderwijsbevoegdheid. We werkten daarnaast aan grotere zichtbaarheid op de arbeidsmarkt en namen actief deel aan regionale netwerken, zoals de Onderwijsregio Rijnmond en Rotterdam. Zo willen we zij-instromers enthousiast maken voor het onderwijs en voor Zadkine.

Doorontwikkeling gesprekscyclus en personeelsverkenning

Meer overkoepelend werkten we aan de doorontwikkeling van de gesprekscyclus voor medewerkers van Zadkine en het personeelsverkenninginstrument. In 2025 rondden we de evaluatie van de gesprekscyclus af. In 2026 werken we aan een nieuw ontwerp ervan, waarin meer aandacht is voor loopbaangesprekken. Zo blijven medewerkers structureel in gesprek over hun ontwikkeling en mobiliteit.

Voortgang en effecten

De implementatie van het professionaliseringsprogramma van LB- tot LC-docent verloopt goed en wordt positief ontvangen. Het centrale Zadkine-onboardingprogramma wordt verder uitgebouwd. De aanvullende begeleiding voor zij-instromers versterkt de startbekwaamheid van onze startende docenten. Verder is de werkdruk verlaagd, maar dit blijft een speerpunt in ons HR-beleid.

Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2025*
Tevredenheid van het onderwijspersoneel over ontwikkelingsmogelijkheden (instellingsniveau). Dit wordt gemeten via de score op de vraag: 'Ik ben tevreden over mijn ontwikkelingsmogelijkheden'	6,3	7,0	6,4
Mate waarin gebruik wordt gemaakt van professionaliseringsmogelijkheden			
Ervaren werkdruk van het onderwijspersoneel (instellingsniveau). Dit wordt gemeten via het percentage respondenten dat de werkdruk te hoog of veel te hoog vindt voor de groep onderwijspersoneel (instellingsniveau)	Veel te laag: 0,2% Te laag: 1,1% Goed 49,9% Te hoog: 42,3% Veel te hoog: 6,6%	Veel te laag: 0,2% Te laag: 1,6% Goed: 59,2% Te hoog: 34,0% Veel te hoog: 5,1%	Veel te laag: 1,0% Te laag: 1,0% Goed: 57,0% Te hoog: 34,0% Veel te hoog: 7,0%

* Omdat we maar eens in de twee jaar meten, zijn de cijfers van 2025 dezelfde als die van 2024.

Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2025
Inschaling onderwijspersoneel (instellingsniveau)	LB: 38,0% LC: 50,0% LD: 12,0%	LB: 25,0% LC: 65,0% LD: 10,0%	LB: 32,5% LC: 53,5% LD: 14,0% Stand 2024, cijfers van 2025 nog niet binnen van DUO
Mate waarin onderwijspersoneel met een dienstverband van 0-2 jaar in de komende jaren graag bij de instelling blijft werken (instellingsniveau)	7,3	8,0	7,7*
Score op de vraag: 'Ik blijf graag de komende 1 tot 2 jaar bij de instelling werken' voor de groep onderwijspersoneel met een dienstverband korter dan 2 jaar	Niet gespecificeerd		

* Omdat we maar eens in de twee jaar meten, zijn de cijfers van 2025 dezelfde als die van 2024.

3.3.4 DOELSTELLING 3.4: PRACTORATEN, EXCELLENTIEMOGELIJKHEDEN EN VERGROTEN ROL INNOVATIE EN ONDERZOEK BINNEN INSTELLING

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

In het eerste jaar van de uitvoering van de kwaliteitsagenda zijn maatregelen ingezet om het mbo een volwaardige onderzoeks- en innovatiepartner te laten zijn. Deze maatregelen zijn in 2025 voortgezet: onze twee opgerichte practoraten zijn werkzaam, de excellentiemogelijkheden worden nader onderzocht en waar mogelijk uitgebreid en de Innovatie Hub is geïmplementeerd. Daarnaast nemen we deel aan het practoraat Sociaal Veilige Sport.

Practoraat Kunst en Cultuur als Veranderkracht

Op 1 december 2024 startte het practoraat Kunst en Cultuur als Veranderkracht officieel. Dit is een samenwerking tussen Zadkine en het Kenniscentrum Cultuonderwijs Rotterdam (KCR). Een van de doelen van dit practoraat is te onderzoeken hoe kunst en cultuur een structurele en betekenisvolle bijdrage kunnen leveren aan ons onderwijs. Ook wil het practoraat nieuwe verbindingen leggen met de culturele sector in de stad. Zo willen Zadkine en het KCR zich inzetten voor inspirerend en toekomstgericht onderwijs.

Tijdens het eerste jaar is verkend hoe we de ambities het beste binnen Zadkine kunnen realiseren. Voor deze volgende stap start binnenkort de zoektocht naar een nieuwe practor. Deze zal in 2026 richting geven aan de verdere uitbouw van het practoraat.

Ondertussen zijn we gestart met de eerste onderzoekkring met het Centre for Arts & Science Education (CASE) van de Hogeschool Amsterdam als opdrachtnemer van het practoraat. We werken met de methodiek Ontwerpend onderzoek (Lesson Study) aan een herbruikbare lessenserie creatief burgerschap op basis van de herijkte kwalificatie-eisen voor burgerschapsonderwijs. Daarmee blijft het practoraat een platform voor uitwisseling en kennisdeling tussen onderwijs en cultuur. Het KCR blijft als kenniscentrum verantwoordelijk voor de monitoring en evaluatie van het practoraat in zijn geheel.

Practoraat Vakmanschap Sociaal Werk

Op 1 februari 2024 startte het practoraat Vakmanschap Sociaal Werk. Vanaf 1 september 2025 is Diana van Dijk gestart als de nieuwe practor. Dit practoraat is een samenwerking tussen ROC Mondriaan, Albeda en Zadkine, en zet zich in voor het versterken van het vakmanschap van mbo-sociaal werkers. Het gaat om een practoraat met een breed maatschappelijk vlak. Centraal staan de vaardigheden die nodig zijn om goede toekomstbestendige sociaal werkers op te leiden met vakinhoudelijke kennis die nodig is in de wereld van vandaag. Meer dan in het verleden staan grote maatschappelijke opgaves als polarisatie, discriminatie en de behoefte aan een inclusievere samenleving op de agenda. Sociaal werkers staan vaak midden in een wereld waar dit heikele thema's zijn en waar ze dus meer inhoudelijke kennis over kunnen gebruiken.

Dit practoraat is bezig met de uitwerking van een brede verkenning onder het werkveld, docenten en (oud-)studenten, onderzoeklijnen en interventies. Zo houden zij zich bezig met de Expeditie Sociaal werk waarin studenten vanaf jaar 1 hun professionele identiteit ontwikkelen en wordt een keuzedeel ontwikkeld dat studenten voorbereidt op het werken in penitentiaire inrichtingen.

Practoraat Vakmanschap, Orde & Veiligheid

Het practoraat Vakmanschap, Orde & Veiligheid startte op 1 mei 2025. Het is een samenwerking tussen de mbo-instellingen Zadkine, ROC Amsterdam-Flevoland, ROC Mondriaan en ROC Midden-Nederland. Het practoraat richt zich op de veiligheidsopleidingen binnen deze instellingen en betreft de vakgebieden defensie, publieke veiligheid en particuliere beveiliging. Daarbij is specifieke aandacht voor grootstedelijke vraagstukken.

De veiligheidssector is in beweging door technologische en maatschappelijke veranderingen en andere vormen van criminaliteit. Dat vraagt om goed opgeleide veiligheidsprofessionals die een cruciale rol kunnen spelen om de veiligheid in stad en samenleving te vergroten. Het practoraat draagt hieraan bij door praktijkgericht onderzoek te verbinden met onderwijsinnovatie, kennisdeling en professionalisering. Het practoraat is een brug tussen het mbo-onderwijs, het regionale werkveld en het hbo. Onderwijsprofessionals, studenten en praktijkpartners werken samen

aan relevante vraagstukken. Door deze samenwerking delen we kennis beter. Dit helpt om het onderwijs toekomstbestendiger te maken en beter te laten aansluiten op de werkpraktijk.

In het schooljaar 2025-2026 vindt vanuit het practoraat een brede probleemverkenning plaats. Daarbij volgt input vanuit verschillende netwerken en stakeholders, binnen en buiten het onderwijs. Op basis van de probleemverkenning bepalen we de centrale onderzoeksthema's. Vervolgens gaan we vanaf 2026-2027 met deze thema's aan de slag in programma's.

Practoraat Sociaal Veilige Sport

Zadkine neemt vanaf de start (eind 2023) deel in het practoraat Sociaal Veilige Sport. Het Graafschap College en CIOS Zuidwest-Nederland (Scalda) zijn de penvoerders. Dit is nog niet in eerdere jaarverslagen vermeld, maar wel noemenswaardig omdat Zadkine ook hieraan een bijdrage levert. Binnen dit practoraat werken 21 docent onderzoekers van 19 mbo instellingen en 2 practoren gezamenlijk aan één hoofddoel: het versnellen van de overgang naar een sociaal veilige sport. Sinds de start zijn sport en bewegingsopleidingen uit het hele land aangesloten.

Het practoraat werkt vanuit drie samenhangende onderzoekslijnen:

1. De onderwijspraktijk.
2. De beroepspraktijk.
3. Het verbinden van onderwijs en beroepspraktijk.

Binnen deze lijnen ontwikkelen, toetsen en verspreiden we direct toepasbare kennis en interventies voor mbo studenten en professionals in de sportsector. Vanaf de start is sterk ingezet op een helder en gedragen practoraatsplan. De kwaliteitscommissie heeft dit plan zelfs beoordeeld met de hoogst mogelijke waardering. In 2025 lag de nadruk op de implementatie van dit plan in de onderwijspraktijk. De focus lag daarbij op het bereiken en activeren van docenten en studenten van de deelnemende mbo instellingen.

In 2025 zijn twee centrale interventies verder ontwikkeld, uitgevoerd en onderzocht:

- De gespreksstarter sociaal veilige sport.
- Het scenariospel 'Wat zou jij doen?'

Deze interventies zijn structureel ingezet binnen sport en bewegingsopleidingen en dienden tegelijkertijd als onderzoeksinstrumenten. Via participatief actieonderzoek is data verzameld over bewustwording, handelingsperspectief en professionele houding rond sociale veiligheid in sportcontexten. Daarmee draagt het practoraat niet alleen bij aan kennisontwikkeling. Het draagt ook bij aan gedragsverandering in het onderwijs (direct) en in de sportpraktijk (indirect).

De activiteiten in 2025 vormden een belangrijke opbouwfase richting verbreding. De opgedane inzichten en samenwerkingsstructuren maken het mogelijk om vanaf 2026 te starten met drie nieuwe onderzoekscycli, verdeeld over de drie onderzoekslijnen. Hiermee verschuift het zwaartepunt van uitsluitend het onderwijs naar een sterkere verbinding met de beroepspraktijk, zodat onderwijs en sportsector expliciet van en met elkaar leren.

Beoogd resultaat kwantitatief

Indicator	0-meting	Ambitie kwaliteitsagenda	Stand van zaken 2024
Aantal practoratens lopend en in oprichting (instellingsniveau)	Geen practoraat opgericht	Tenminste twee opgerichte en actieve practoratens.	Practoraten Kunst & Cultuur als Veranderkracht en practoraat Vakmanschap, Orde & Veiligheid beide opgericht en actief

Excellentie

Zadkine bood studenten ook in 2025 ruimte om excellentie te tonen. Dit kon zowel binnen de opleidingen als binnen de beroepen. Excelleren kan onder andere via deelname aan SkillsHeroes. Dit is een initiatief van de internationale organisatie WorldSkills. Aanstormende (vak)talenten krijgen door deze wedstrijden een podium, waarmee ze kunnen tonen wat het mbo te bieden heeft aan bekwame vakmensen. Het aantal deelnemende opleidingen groeide in 2025 met één opleiding tot 17. Deze opleidingen leverden gezamenlijk 10 finalisten op, waarvan 1 finalist een podiumplaats (zilver) wist te behalen. Hoewel we merken dat de concurrentie en het niveau van de finalisten is toegenomen, zetten we in op ontwikkeling van het aantal deelnemende opleidingen en finalisten in 2026. Dat doen we door de betrokkenheid bij en zichtbaarheid van deelname aan SkillsHeroes te vergroten.

Innovatie

Aan het einde van 2025 stond de Innovatie Hub (opgericht in 2024) als stevig fundament. De Innovatie Hub is dan ook klaar voor de volgende fase. De governance is ingericht, het multidisciplinaire kernteam functioneert en de Hub wordt organisatiebreed herkend als het centrale regiepunt voor onderwijsinnovatie, AI en digitale transformatie. De Hub heeft structurele samenwerking met HRM en IM/IT geborgd. De Innovatie Hub werkt in nauwe samenhang met landelijke programma's zoals NPULS en MBO Digitaal. Hierdoor sluiten onze ontwikkelingen aan op landelijke innovatierichtingen en maken we gebruik van bestaande kennis, instrumenten en netwerken. Dit draagt bij aan samenhang, versnelling en kwaliteit in de verdere ontwikkeling van onderwijs en digitale transformatie binnen Zadkine.

In 2025 is AI verschoven van losse experimenten naar een samenhangend en gestuurd domein. Het kent een vastgesteld kader, brede professionalisering en een werkende Research & Development-infrastructuur (R&D). In totaal zijn circa zeshonderd medewerkers bereikt via leerlijnen, trainingen en cocreatie.

We hebben met elkaar disruptieve onderwijsconcepten ontworpen en gevalideerd. Ook zijn microcredentials en edubadges ontwikkeld en toegepast. Via OpenUp is gewerkt aan de ontwikkeling en inzet van digitale open leermaterialen. Tegelijkertijd hebben we de rol van onderzoek versterkt. Zo hebben we innovatie, kennisontwikkeling en onderwijsontwerp nadrukkelijk met elkaar verbonden door de opbouw van onderzoeks- en innovatiegemeenschappen, praktijkgericht R&D en de voorbereiding van een Center for Teaching & Learning.

Vanuit deze positie van samenhang, vertrouwen en aantoonbare impact verschuift in 2026 de focus naar versnellen en verankeren. We gaan van pilots naar structurele implementatie, van activeren naar verdiepen en van bouwen naar duurzaam opschalen. Zo draagt innovatie, ondersteund door onderzoek en R&D, blijvend bij aan toekomstbestendig onderwijs voor Zadkine.

3.4 – REGIONALE KWALITEITSAGENDA

De regionale kwaliteitsagenda is het gezamenlijke deel van de mbo-kwaliteitsafspraken 2024–2027 waarin mbo-instellingen in Rotterdam-Rijnmond, samen met gemeenten en arbeidsmarktpartners, afspraken maken over wat zij regionaal samen oppakken en hoe dat aansluit op de landelijke werkagenda. Waar 2024 vooral in het teken stond van inrichting en afstemming, stond 2025 meer in het teken van uitvoering en het versterken van de regionale verbindingen. Bestaande overleggen en netwerken zijn beter benut, afspraken zijn concreter gemaakt en partners weten elkaar sneller te vinden. De voortgang verschilt per thema: op sommige onderdelen is vooral doorontwikkeld en verbonden wat al liep, terwijl andere ambities nog in opbouw zijn.

Omdat er regionaal geen uniform meetkader met één set indicatoren en streefwaarden is afgesproken, wordt de voortgang in 2025 vooral kwalitatief beschreven op basis van uitgevoerde activiteiten, samenwerking en zichtbare tussenopbrengsten. In deze paragraaf wordt per prioriteit en doelstelling weergegeven wat is uitgevoerd, welke samenwerking is versterkt en waar richting 2026 focus, opschaaling en borging nodig zijn.

3.4.1 DOELSTELLING 1.1 – BEVORDEREN VAN KANSENGELIJKHEID

Regio Rotterdam-Rijnmond is een multiculturele metropool met veel jongeren. De uitgangssituatie van studenten in deze regio is divers door hun achtergrond, leeftijd, ambities en talenten. Ook in 2025 is daarom regionaal ingezet op het bevorderen van kansengelijkheid. Een belangrijk onderdeel daarvan is het gelijkwaardig positioneren van mbo-studenten, zodat zij zich welkom voelen in de regio en beschikken over passende voorzieningen die bijdragen aan een goede start en een sterke voorbereiding op hun toekomst. In 2025 zijn, samen met de gemeente Rotterdam en andere partners, verschillende initiatieven voortgezet en doorontwikkeld.

Gelijkwaardig positioneren

In 2025 is de regionale inzet op het gelijkwaardig positioneren van mbo-studenten als ‘student’ in de stad voortgezet. De campagne ‘Rotterdam leert je leven’ is opnieuw uitgevoerd en verder uitgebouwd, met een publiek platform (rotterdamleertjeleven.nl) waarop activiteiten en informatie voor (startende) studenten samenkomen. Studenten van het Grafisch Lyceum Rotterdam (GLR) maakten een welkomstfilm met de burgemeester; daarnaast waren er online en fysieke activiteiten, waaronder een stadsgerichte speurtocht. De evaluatie laat zien dat de intrinsieke motivatie om aan gemeentelijke introductieactiviteiten deel te nemen nog beperkt is. Dit bevestigt het belang van gerichte activiteiten en betere aansluiting bij thema’s die voor mbo-studenten direct relevant zijn, bijvoorbeeld via de klas of de instelling.

Infrastructuur om studenteninitiatieven te ondersteunen en te begeleiden

In 2025 is de regionale samenwerking gericht geweest op het versterken van zichtbare, tastbare initiatieven waarin studenten daadwerkelijk mede vormgeven aan het ‘welkom in de stad’, bijvoorbeeld via een nieuw kunstwerk binnen Rotterdam Studentestad dat door studenten van het Hout- en Meubileringscollege (HMC) is

ontworpen en door studenten van Techniek College Rotterdam (TCR) is gebouwd als onderdeel van hun examenopdracht (de plek in de stad wordt nog bepaald).

Tegelijkertijd is binnen de sectorkamer mbo-hbo-wo toegewerkt naar een vervolgaanpak voor de Diamantprojecten, met het publieksrapport/magazine ‘Diamanten voor Rotterdam’ als basis en afspraken om vervolgstappen (waaronder een implementatieplan) bestuurlijk te verankeren. Binnen de regio zijn twee mooie voorbeelden van Diamantprojecten. De Talenthub is een regionale samenwerking voor mbo-jongeren die dreigen uit te vallen of tijdelijk vastlopen. In een veilige, laagdrempelige leeromgeving krijgen zij intensieve begeleiding en maatwerkcoaching, gericht op motivatie, ontwikkeling en perspectief, met als doel: uitval voorkomen en duurzame doorstroom naar onderwijs of arbeidsmarkt. Vanuit Zadkine is Casa Connect gepositioneerd als Diamantproject en onderdeel van de vier wijkhubs; om de slagkracht te vergroten zijn aanvullende middelen aangevraagd en (deels) toegekend, waaronder een NRO-subsidie en een subsidie voor Maatschappelijke Diensttijd (MDT) via ZonMw, bedoeld voor projecten in de wijk en slechts deels inzetbaar voor de Diamantprojecten.

Alle instellingen zetten in op studentenactiviteiten die gelijke kansen en verbondenheid versterken. Aansprekende voorbeelden zijn: Albeda’s Kick-Off, die in 2025 ruim 5.000 eerstejaarsstudenten bereikte en werd bekroond met de NRO-prijs (Nederlandse Onderwijspremie). Daarnaast is er Albeda @night: een laagdrempelig studenten- en communityinitiatief op Rotterdam-Zuid waar mbo-studenten buiten reguliere onderwijstijden terecht kunnen voor ondersteuning, ontmoeting en ontwikkeling.

Fysieke studentenkaart

In 2025 is de regionale lijn rond ‘de studentenkaart’ aangescherpt: er is geen regionale, uniforme mbo-studentenkaart als bijzonder instrument. In de praktijk gaat het om instellingspassen die primair een identificatiefunctie hebben en soms praktisch worden ingezet voor toegang, activiteiten of kortingen. In het verlengde hiervan is in 2025 ook expliciet gemaakt dat eerdere verkenningen en pilots rondom cultuur- en kortingsvoorzieningen (waaronder de pilot met de CJP-cultuurkaart) niet hebben geleid tot een gezamenlijke regionale doorontwikkeling. Tegelijk is op

instellingsniveau zichtbaar dat de CJP-cultuurkaart in 2025 wél concreet is benut: instellingen zetten de kaart gericht in voor culturele en educatieve activiteiten en gebruiken deze in sommige gevallen ook in de verbinding met het Practoraat Kunst en Cultuur.

Participeren in het studentenleven

In 2025 is de regionale inzet op participatie en vertegenwoordiging van studenten verder verstevigd, voortbouwend op de in 2024 ingezette lijn rond studentenparticipatie. De Brede Rotterdamse Studentenraad is op 12 juni 2025 officieel geïnstalleerd en brengt studenten van Rotterdamse mbo-, hbo- en wo-instellingen samen om stedelijke thema’s te agenderen en hierover te adviseren. De raad is in 2025 ingericht en voorbereid; de inhoudelijke programmering start in aansluiting op het studiejaar 2025–2026. Naast deze stedelijke lijn zetten instellingen hun eigen vormen van studentenbetrokkenheid voort. In december 2025 is met een delegatie van Rotterdamse mbo-, hbo- en wo-instellingen gereflecteerd op de doorontwikkeling van Rotterdam Studentenstad; de opbrengsten worden daarna verder uitgewerkt.

3.4.2 DOELSTELLING 1.2 – STUDENTENWELZIJN, VEILIGHEID EN INCLUSIVITEIT

Binnen de regio blijft er aandacht voor het mentale welzijn van studenten en voor een leeromgeving waarin studenten zich veilig en gezien voelen. In 2025 is daarom, net als in 2024, gezamenlijk ingezet op drie maatregelen die de samenwerking in de keten, de veiligheid op en rond school en de toegang tot passende ondersteuning versterken.

Delen van informatie in de keten binnen de regio

In 2025 is binnen de regionale werkgroep Bundeling van Krachten voortgebouwd op de in 2024 ingezette lijn om informatiedeling en samenwerking in de keten te verduidelijken, met nadrukkelijke aandacht voor werkbare afspraken binnen de kaders van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). De regionale uitwisseling richtte zich met name op ondersteuning en passend onderwijs, waaronder de overgang voortgezet onderwijs (met name praktijkonderwijs/voortgezet speciaal onderwijs (pro/vso)) naar mbo en de verdere uitwerking van ‘hulp in de

school' in samenhang met regionale afspraken rond voortijdig schoolverlaten (vsv). Merkbaar is dat instellingen elkaar in deze samenwerking sneller weten te vinden en dat meer gedeelde taal ontstaat over ondersteuning en doorverwijzing; thema's als de inzet van studentpsychologen zijn daarbij regionaal inhoudelijk met elkaar verbonden.

Voorlichting en bewustwording veiligheid

In 2025 is de inzet op sociale veiligheid in de regio doorgezet, zowel binnen de instellingen als via regionale samenwerking. Het convenant Veiligheid in en om het Onderwijs bleef daarbij een belangrijk kader met gemeente, politie, Halt en jongerenwerk. In die regionale samenwerking is nadrukkelijk gewerkt aan gezamenlijke duiding en kennisdeling, onder meer via een symposium over de 'Veilige School' op 10 oktober (SS Rotterdam) met brede deelname van scholen en discussietafels, en door elkaar periodiek te voeden met ontwikkelingen en vragen rond meldstructuren, preventie en samenwerking met veiligheidspartners.

Binnen de instellingen is daarnaast gewerkt aan een meer integrale en laagdrempelige aanpak, die regionaal wordt versterkt door uitwisseling en afstemming binnen bestaande netwerken, zoals het Hoboken-overleg (regionale afstemming) en de convenantpartners rond Veilige School.

Daarnaast is via de Human Capital Coalitie Energietransitie (HCCE) gewerkt aan 'Inclusieve Haven', waarin Havenbedrijf, gemeente en onderwijsorganisaties (o.a. Scheepvaart en Transport College (STC), Albeda en Zadkine) met JTF-middelen instrumenten en micro-interventies inzetten (zoals de toolbox en een inclusieve cultuurscan) om bedrijven te ondersteunen op inclusie en sociale veiligheid.

Extra maatregel: vergoeden van de studentpsycholoog

In 2025 stond de continuïteit van de inzet van studentpsychologen onder druk doordat tijdelijke gemeentelijke middelen na de zomer wegvielen. In regionaal overleg is vervolgens gezamenlijk opnieuw aandacht gevraagd voor het belang van deze laagdrempelige ondersteuning voor studentenwelzijn; dit onderwerp is daarbij nadrukkelijk gedeeld en gewogen in de bredere ketensamenwerking. In het najaar is dit ook politiek-bestuurlijk geagendeerd, onder meer via de

(aangenomen) Rotterdamse raads-motie 'Studentpsycholoog op het MBO' (13 november 2025). Eind 2025 heeft de gemeente daarop toezeggingen gedaan voor vervolfinanciering voor ten minste één jaar, zodat de ondersteuning niet abrupt hoefde te stoppen.

3.4.3 DOELSTELLING 1.3 – VOORKOMEN VSV: VERSTERKEN BEGELEIDING STUDENT IN ONDERWIJS EN NAAR WERK

Voortzetten en uitbreiden van bestaande vsv-aanpak

In 2025 is in de regio voortgebouwd op de gezamenlijke vsv-aanpak: het lopende Vsv-programma Rijnmond (2020–2024) liep door terwijl de wet Van school naar duurzaam werk en nieuwe regionale afspraken werden voorbereid (beoogde ingangsdatum 1 januari 2026). Tegelijk is in 2025 in brede ketensamenwerking het nieuwe regionale programma VSV/JWG 2026–2029 ontwikkeld en eind 2025 inhoudelijk gereedgemaakt voor bestuurlijke ondertekening en indiening bij OCW in januari 2026.

Binnen deze voorbereiding is ingezet op sterkere ketensamenwerking en het ontschotten door regionale afspraken tussen de zeven mbo-instellingen (Albeda, GLR, HMC, Lentiz, STC, Yuverta en Zadkine), in afstemming met ketenpartners (Doorstroompuntregio, vo/pro/vso, gemeenten) en de nieuwe ketenpartner Werk & Inkomen. Met procesbegeleiding zijn ketenpartnersessies benut om afspraken te concretiseren over overstappen, begeleiding en ondersteuning van jongeren richting onderwijs en werk. Binnen dit regionale programma is jongerenparticipatie een vast onderdeel: jongeren worden gedurende de looptijd betrokken bij het vormgeven, uitvoeren en evalueren van het programma. In 2025 is dit al concreet gemaakt doordat jongeren zijn betrokken bij de projectaanvragen.

3.4.4 DOELSTELLING 1.4 – SOEPELE EN VERWANTE DOORSTROOM TUSSEN VMBO, MBO EN HBO

In Rotterdam-Rijnmond is in 2025 voortgebouwd op de lijn uit 2024. De regionale inzet is daarbij meer gericht op het benutten wat al loopt (zoals Bruggen Bouwen Rotterdam-Rijnmond en Glansrijk Doorstromen) en van daaruit gerichte keuzes maken voor focus en vervolg.

De brede opleidingsanalyse met vo en ho is in 2025 herijkt, omdat dit binnen capaciteit en governance lastig uitvoerbaar bleek. Wel is via VABOK binnen de technieksector (bij TCR) doorgewerkt aan een naadloosere aansluiting vo–mbo–hbo met regionale partners. Binnen Bruggen Bouwen is verder gebouwd aan LOB- en oriëntatiebouwstenen: een gezamenlijk LOB-kader met bijbehorende werkbladen/materialen en kleinschalige pilots om te testen en verbeteren vóór bredere inzet. Glansrijk Doorstromen bereikte in 2025 meer scholen en betrok scholen nadrukkelijker bij het belang van goede voorbereiding op het mbo.

De regio investeerde vooral in oriëntatie- en kennismakingsmomenten die leerlingen en studenten helpen bij een bewuste keuze en een soepele overgang. Binnen STO TechTown (Sterk Techniekonderwijs) is met een breed netwerk van vo- en mbo-partners samengewerkt om jongeren praktisch te laten ervaren wat techniek en technologie betekenen. Ook zijn binnen Bruggen Bouwen Rotterdam-Rijnmond regionale pilots verder ontwikkeld, onder andere gericht op oriëntatie in de zorg en op het breder versterken van loopbaanoriëntatie. Daarnaast is de Tech Xpress van GLR ingezet: een mobiele oriëntatievoorziening die langs basis- en vo-scholen in de regio reist om leerlingen praktisch te laten kennismaken met media & techniek. De regionale samenwerking is bovendien verbreed via bestuurlijke en programmatische afspraken. Een belangrijk voorbeeld is de samenwerkingsovereenkomst van 21 februari 2025 om leer-werktrajecten in de regio beter te organiseren binnen de geldende kaders voor leer-werktrajecten (LWT), met betrokkenheid van mbo-instellingen (waaronder Albeda, Zadkine, TCR, GLR, HMC en STC) en vo-partners (BOOR, CVO en SARO). Dit draagt bij aan minder uitval en een soepelere overstap vmbo–mbo. Merkbaar is dat contactlijnen korter worden en dat er meer gezamenlijke taal ontstaat; opschaling vraagt dat initiatieven passen binnen capaciteit, bekostiging, roosters en de jaar- en toetsplanning in het vo.

3.4.5 DOELSTELLING 1.5 – LEESVAARDIGHEID / BASISVAARDIGHEDEN TAAL

Voortzetten project ‘Heel Rotterdam Leest’. Mbo-streefgetal 14% in 2027

In 2025 is op leesbevordering voortgebouwd, maar anders dan in de eerste opzet van Heel Rotterdam Leest: na het stoppen van de gemeentelijke subsidie is de inzet vooral via instellingen en partners in de stad doorgegaan; daarbij verlaagt het

vanaf 1 mei 2025 gratis lidmaatschap van Bibliotheek Rotterdam voor alle Rotterdammers de drempel om te lenen en te lezen. Een zichtbaar vervolg is dat Albeda en Zadkine (elk op één locatie) samen met Bibliotheek Rotterdam een bibliotheekvoorziening voor studenten hebben ontwikkeld, met inzet van de Bibliotheek op school en activiteiten zoals bezoeken aan de Centrale Bibliotheek; bij Albeda is deze bibliotheek in 2025 officieel geopend. Daarnaast liepen instellingsinitiatieven door, zoals leesprojecten bij Albeda en Zadkine, een boekenclub/leeslounge bij GLR. Boekhandel Donner verkende in 2025 de mogelijkheden voor een doorstart van Heel Rotterdam Leest. Merkbaar is vooral dat leesbevordering zichtbaarder en laagdrempeliger in de instellingen is georganiseerd; een eenduidige regionale tussenmeting richting het streefgetal is in 2025 niet beschikbaar.

Deelname aan of medewerking verlenen aan het Nationaal Groeifondsproject LLO Collectief voor Laagopgeleiden en Laaggeletterden

In 2024 was dit project voor de regio vooral nog op afstand zichtbaar (via landelijke pilots). In 2025 is in Rotterdam-Rijnmond een vervolgstap gezet via Werkcentrum Rijnmond: met partners is een aanvraag voorbereid en ingediend voor het Nationaal Groeifondsproject LLO Collectief, met MKB Rotterdam-Rijnmond als penvoerder. Mbo-instellingen zijn in dit traject vooral indirect betrokken via het bredere Werkcentrum-netwerk; begin 2026 wordt duidelijk of toekenning volgt en welke rol onderwijsinstellingen eventueel in de uitvoering krijgen.

3.4.6 DOELSTELLING 2.1 – STUDENTEN MAKEN WELOVERWOGEN KEUZES VOOR EEN KANSRIJK EN PASSEND BEROEP

In Rotterdam-Rijnmond is in 2025 vooral voortgebouwd op bestaande oriëntatie- en LOB-activiteiten die ook bij doelstelling 1.4 zichtbaar zijn. Het gaat daarbij om activiteiten die leerlingen en studenten helpen om realistische beroepsbeelden op te doen en een passende, kansrijke keuze te maken. De regionale voortgang is daardoor vooral zichtbaar als verdere uitwerking en verbinding van wat al loopt; een eenduidige regionale aanpak met gezamenlijke afspraken is in 2025 nog beperkt tot stand gekomen.

Afspraken met werkgevers over gezamenlijke inzet op voorlichting, zoals oriënterende bedrijfsbezoeken (sectoren met maatschappelijke opgaven)

In 2025 is vooral gewerkt aan het organiseren van meer samenhang rond voorlichting en oriëntatie richting geselecteerde beroepen/sectoren, met als ontwikkelrichting om dit de komende jaren gecoördineerder en meer gezamenlijk met werkgevers te doen. De versterking van de regionale arbeidsmarktinfrastructuur (Werkcentrum Rijnmond en Via Delta) ondersteunt dit randvoorwaardelijk – met name door betere verbinding tussen arbeidsmarktvrage, scholingsroutes en advies – maar dit leidde in 2025 nog beperkt tot concrete, gezamenlijke regionale werkgeversafspraken specifiek voor studiekeuzevoorlichting.

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

De regionale afstemming met het voortgezet onderwijs is in 2025 voortgezet, met het terugkerende inzicht dat samenwerking vooral werkt als het vo wordt ontzorgd. In lijn met doelstelling 1.4 is daarom doorgewerkt aan concrete bouwstenen: een gezamenlijk LOB-kader als kapstok voor gezamenlijke taal en aanpak, bijbehorende materialen (o.a. voor de sector zorg) en pilots om onderdelen kleinschalig te testen en te verbeteren richting 2026. Via de Rotterdamse LOB-werkgroep zijn kennis en ervaringen uitgewisseld (o.a. met NPRZ/“Gaan voor een Baan!”), is het belang van LOB onder de aandacht gebracht bij gemeente en besturen (o.a. via een gezamenlijke brandbrief) en is de samenwerking verbreed met vo-instellingen uit Nissewaard en Nieuwe Waterweg-Noord.

Afspraken maken over de nadere invulling van de Aanpak Kansrijk opleiden op regionaal niveau

Kansrijk Opleiden is in 2025 opnieuw regionaal geagendeerd in het Hoboken-overleg. De opbrengst zat vooral in focus en ordening: beter benutten wat al loopt (zoals de oriëntatie- en LOB-bouwstenen die ook onder 1.4 zijn uitgewerkt) en van daaruit gerichte keuzes maken voor vervolg, in plaats van nieuwe analyses en structuren optuigen.

3.4.7 DOELSTELLING 2.2 – EEN GOEDE STAGEPLEK VOOR STUDENTEN ZONDER STAGEDISCRIMINATIE

In Rotterdam-Rijnmond is in 2025 de gezamenlijke inzet op gelijke stagekansen versterkt en zichtbaarder geworden, langs twee sporen die elkaar aanvullen: de Rotterdamse aanpak en de bredere beweging Aanpak Gelijke Stagekansen 010.

Regionale werkwijze ontwikkelen voor opvolgen van meldingen en aanpakken van stagediscriminatie

In 2025 is de samenwerking met de gemeente Rotterdam verder versterkt rond gelijke stagekansen. Binnen de Rotterdamse aanpak is doorgewerkt aan het eenduidiger maken van opvolging bij signalen en misstanden tijdens stage, met een gedeelde procedure en afstemming tussen scholen en de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB). Binnen Aanpak Gelijke Stagekansen 010 lag de nadruk op community-vorming en het ontwikkelen en beproeven van interventies, met als mijlpaal de officiële uitreiking van het Handboek Aanpak Gelijke Stagekansen 010 op het Stadhuis van Rotterdam.

Het handboek is bedoeld als praktisch instrument met interventies en werkvormen en krijgt vervolg met community-bijeenkomsten en het testen van interventies in de praktijk. Dit sluit aan op de lijn uit 2024: meldingen worden door de betreffende instelling opgepakt, casuïstiek wordt benut voor kennisdeling en verdere professionalisering, en regionale partners zoeken naar een aanpak die past bij de Rotterdamse context.

Binnen instellingen zijn in 2025 bovendien extra stappen gezet om de aanpak in de teams te laten landen. Bij HMC is een eigen nulmeting uitgevoerd, gevolgd door sessies met begeleiders beroepspraktijkvorming (bpv) en een actieplan waarvan de uitvoering in 2025–2026 is gestart. Binnen TCR is gewerkt aan verdere implementatie en borging via een ontwikkelagenda waarin scholing en kennisdeling richting onderwijsteams is geagendeerd. GLR is aangesloten bij de Rotterdamse aanpak en experimenteert daarnaast met alternatieve vormen van stagesollicitatie (zoals The Blind Meet), wat in 2026 wordt herhaald en doorontwikkeld.

3.4.8 DOELSTELLING 2.3 – OPLEIDINGSAANBOD SLUIT BETER AAN OP MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN IN DE REGIO

In Rotterdam-Rijnmond is in 2025 verder gebouwd aan een sterker en beter vindbaar aanbod voor (om)scholing en werken-leren, met nadruk op sectoren met de grootste maatschappelijke opgaven en personeelstekorten. De regionale voortgang is zichtbaar in het vergroten van de zichtbaarheid van bbl-routes, het ontwikkelen van maatwerk voor zij-instromers en het verder inrichten van de regionale LLO-infrastructuur via Via Delta en Werkcentrum Rijnmond.

Vergroten van het aanbod en de bekendheid van bbl-opleidingen, met name degenen die zich richten op de maatschappelijke opgaven

Een zichtbaar regionaal ankerpunt in 2025 was het Werken & Leren event (6 maart 2025, Maasgebouw), vanuit Werkcentrum Rijnmond met partners waaronder Zadkine, Albeda en de gemeente Rotterdam, om bbl-opleidingen en leerwerkplekken onder de aandacht te brengen. Het event trok ruim 750 bezoekers en circa 100 werkgevers. Voor 2025–2026 is verlenging van de gemeentelijke subsidie voorzien en wordt het event opnieuw georganiseerd. Daarnaast is in sectoren met maatschappelijke opgaven gewerkt aan zichtbaarheid en werving, bijvoorbeeld via Hout is Goud in de houttechniek.

Bbl-opleidingen afstemmen op wat zij-instromers al kennen en kunnen

In 2025 is ingezet op meer maatwerk en flexibiliteit in bbl-trajecten, zodat zij-instromers kunnen versnellen waar mogelijk en extra ondersteuning krijgen waar nodig. HMC werkt hierbij nauw samen met het werkveld en biedt maatwerk in leerroute en tempo. In de technieksector is een aangepast bbl-traject ontwikkeld (Electrotechniek plus) met circa 30 deelnemers. Via Delta hield het LLO-aanbod voor zorg en welzijn actueel en is hiermee gestart voor techniek, met als doel betere doorstroom naar bbl-routes; regionale cijfers ontbreken in 2025.

Bbl-aanbod expliciet bekend maken in de regio

In 2025 is Via Delta verder ingericht als LLO-samenwerking van vier ROC's (Albeda, mboRijnland, ROC Mondriaan en Zadkine). Organisatie en teams zijn opgebouwd en het project 'Niemand langs de kant' is gestart, met een gesubsidieerde scholingsadviseur bij Werkcentrum Rijnmond om scholingsroutes (waaronder bbl)

beter zichtbaar te maken en de toeleiding te versterken. TCR neemt actief deel via afstemming met kwartiermakers en een Raad van Advies met het werkveld.

Sluiten van regionale arrangementen met bedrijfsleven gericht op de maatschappelijke opgaven in de regio om opleidingsbehoefte en -aanbod goed op elkaar aan te sluiten

In 2025 lag de nadruk op structurele samenwerking met het bedrijfsleven rond scholingsvragen en gezamenlijke randvoorwaarden tussen instellingen. Via Delta zette stappen in organisatievorming (directeur benoemd, team ingericht, begroting 2026/2027 vastgesteld) en sprak een vaste kostprijs per product af. Regionaal zijn circa 100 praktijkverklaringen uitgegeven en de eerste microcredentials, waaronder Pijpfitter (TCR) en maatwerkscholing Oncologie.

Leveren van bijdrage aan arbeidsmarktinfrastructuur, waaronder deelname aan het Regionaal Mobiliteitsteam (RMT), om begeleiding naar mbo-scholing mogelijk te maken

In 2025 is Werkcentrum Rijnmond verder doorontwikkeld als herkenbaar regionaal loket volgens het "no wrong door"-principe. Via het loket zijn loopbaanadvies, coaching en scholingsgesprekken geboden en is scholing deels gefinancierd via regionale fondsen. Het Werkcentrum organiseerde bijeenkomsten en events (waaronder Werken & Leren), breidde uit met extra locaties en stelde de meerjarenagenda met uitvoeringslijnen vast; ondertekening en presentatie staan gepland in 2026.

3.4.9 DOELSTELLING 2.4 – REGIONAAL NETWERK PRACTORATEN

In Rotterdam-Rijnmond is in 2025 verder gebouwd aan een regionaal netwerk van practoraten om onderzoek, onderwijsinnovatie en kennisdeling tussen mbo-instellingen te versterken. Dit netwerk bestaat uit practoraten in uitvoering, in opbouw en deelname aan elkaars practoraten, wat de gezamenlijke slagkracht vergroot. Het Practoraat Kunst en Cultuur als Veranderkracht (KCR en Zadkine, met Albeda en TCR als partners) is in 2025 doorontwikkeld als plek voor onderzoek en uitwisseling. Binnen het Practoraat Gelijke Kansen onderzoekt Albeda (met Erasmus Universiteit Rotterdam/SYNC) de opbrengsten van de kick-off en IMPACT Weken, waaronder de 'eerste 100 dagen'-aanpak, en worden inzichten gedeeld met

partners; Albeda werkt met Zadkine en ROC Mondriaan samen aan het practoraat Vakmanschap Sociaal Werk (in oprichting). Ook is het practoraat Digital Port Logistics van STC aangesloten bij het Centre of Expertise HRTech van Hogeschool Rotterdam. Het practoraat Orde en Veiligheid is verder in opbouw en het GLR is in mei 2025 gestart met het Practoraat Immersive Experiences (IX), waarmee ook media/creatieve technologie aan het regionale practoratennetwerk is toegevoegd.

Tot slot

In 2025 is de regionale samenwerking verder verschoven van inrichting naar gericht uitvoeren en verbinden. Instellingen weten elkaar sneller te vinden en overleggen zijn inhoudelijker.

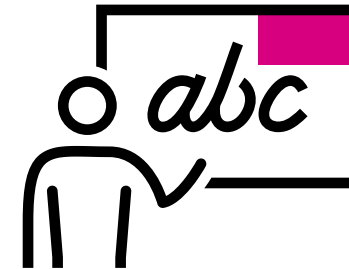
Tegelijkertijd is de regionale infrastructuur steviger geworden, met meer bestuurlijk en ambtelijk commitment vanuit de gemeente (o.a. via extra middelen en waar mogelijk verlenging van subsidies) en een duidelijkere gezamenlijke taal voor de verantwoording. In het Hoboken-overleg zijn de opbrengsten van 2025 gedeeld en is verkend waar in 2026 focus, opschaling en borging nodig zijn.

3.5 – FINANCIËN

De hiervoor besproken kwaliteitsagenda 2025 wordt gefinancierd vanuit de kwaliteitsgelden, ontvangen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, als ook vanuit bedragen die via de lumpsum- en via specifieke subsidies zijn ontvangen. In 2025 is in dit kader een bedrag van € 25,7 mln ontvangen en als bate verantwoord (2024 : 25,4 mln).

Onder de noemer Kwaliteitsgelden is in 2025 een bedrag ontvangen van € 19,5 mln. Daarnaast is onder de noemer Rijksbijdragen een bedrag ontvangen van € 6,2 mln. Het onder de noemer Rijksbijdrage ontvangen bedrag van € 6,2 mln kan worden gekoppeld aan prioriteit 1.3 'Begeleiden van school naar werk'. In 2024 is deze component uitbetaald onder de noemer Kwaliteitsgelden.

Het onder de noemer Kwaliteitsgelden ontvangen bedrag van € 19,5 mln bestaat uit twee componenten. Een component van € 5,9 mln kan worden toegewezen aan prioriteit 3.3 'Werken in het mbo is aantrekkelijk'. De resterende component van € 13,6 mln kan, conform 2024, aan de overige prioriteiten worden toegewezen.





4. ONZE STUDENTEN EN ONS ONDERWIJS

SAMEN BOUWEN AAN ZELFSTANDIGHEID

In een regio met veel culturele rijkdom én sociaaleconomische verschillen vormen onze studenten het hart van Zadkine. Iedereen brengt een eigen verhaal, talent en ambitie mee. We geven studenten dan ook de ruimte om te ontdekken wat bij hen past en zich te ontwikkelen tot vakmensen met zelfvertrouwen. Samen werken we aan kennis, vaardigheden en persoonlijke groei. Met goede begeleiding en flexibele ondersteuning helpen we studenten hun opleiding succesvol af te ronden. Zo zetten zij belangrijke stappen richting werk, zelfstandigheid en een toekomst die bij hen past.

In dit hoofdstuk lees je over:

- De didactisch-pedagogisch kader
- Modulair en Flexibel Onderwijs
- Studentenwerving
- Vertrouwenspersonen
- De klacht- en complimentregistratie
- En meer...

Dit geïntegreerd jaardocument ziet er net als het jaarverslag van 2024 anders uit dan de jaren ervoor. De hoofdstukken ‘Onze studenten’ en ‘Ons onderwijs’ zijn samengevoegd in hoofdstuk 4: Onze studenten en ons onderwijs. Dit heeft alles te maken met het op zichzelf leesbare hoofdstuk 3: Kwaliteitsagenda.

In de kwaliteitsagenda staat alles over:

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

4.1 – PEDAGOGISCH-DIDACTISCHE VISIE

Bij Zadkine geloven wij dat elke student het potentieel heeft om te groeien en te excelleren binnen de eigen mogelijkheden. Dat is het uitgangspunt van onze pedagogisch-didactische visie, die we eind 2023 vaststelden. Met deze visie versterken we het pedagogisch klimaat van Zadkine en geven we de onderwijskwaliteit een didactische impuls. Veel elementen waren binnen Zadkine al jaren gemeengoed, maar niet eerder in een visie bekrachtigd. Een voorbeeld is het gedachtegoed van Progressiegericht Werken. Dit vormt de basis van het pedagogische deel van de visie. Het didactische deel is vooral gebaseerd op onze succesvolle aanpak bij de totstandkoming van onze 010 Academies. Daarnaast bevat de visie onderdelen die passen bij onze ambities en aantoonbaar zullen bijdragen aan onze onderwijskwaliteit.

In 2024 stond het delen van het verhaal achter de visie centraal ('storytelling'). In 2025 hebben we vooral gewerkt aan de praktische uitwerking. Zo vertaalden we de visie naar concrete handvatten en zorgden we ervoor dat deze visie integraal is verankerd in al ons handelen.

De pedagogisch-didactische visie is nu een integraal onderdeel van ons kwaliteitsstelsel. Dit sluit aan bij één van onze negen ambities: 'Onze herkenbare pedagogische en didactische aanpak zorgt ervoor dat studenten graag bij Zadkine zijn, waar ze zich ontwikkelen en met passie leren.' Daarnaast is de visie nu het uitgangspunt voor al het te ontwikkelen én te implementeren strategisch beleid. Dit richtinggevend kader is zichtbaar in het nieuwe beleid rondom burgerschap en vooral in de realisatie van Modulair en Flexibel Onderwijs. Daarin is onze pedagogisch-didactische visie volledig geïntegreerd.

We willen dit gedachtegoed niet alleen via het beleid, maar ook via de onderwijsprofessionals laten groeien. Daarom is de visie een vast onderdeel geworden van de professionaliseringsleerlijn voor docenten (LB-LC). Ter ondersteuning vertaalde de afdeling Onderwijs & Kwaliteit de pedagogisch-didactische visie naar concrete bouwstenen als extra hulpmiddel. We hebben deze gepresenteerd, gevalideerd en verrijkt tijdens de Zadkine & Ik-dag op 14 februari 2025. Ook ontwikkelden we meerdere AI-bots/agents die onze onderwijsprofessionals ondersteunen bij de ontwikkeling van onderwijs volgens onze pedagogisch-didactische visie. Zo werken we aan een consistente kwaliteitsontwikkeling, waarbij de pedagogisch-didactische visie richting geeft aan beleid, praktijk en professionalisering binnen Zadkine.

4.2 – OPLEIDINGSPORTFOLIO, KEUZEDELEN EN OIO ACADEMIES

In 2025 investeerden we opnieuw in onderwijsontwikkeling en innovatie. We willen een evenwichtig opleidingsportfolio kunnen aanbieden, dat gebaseerd is op de vraag van studenten, arbeidsmarkt en de ontwikkelingen in de samenleving. Als bron van inzicht namen we naast deskresearch ook informatie mee uit de vele contacten met landelijke en regionale bedrijfstakgroepen, marktsegmenten, sectorkamers, gemeenten en andere mbo-instellingen. De opleidingsteams en colleges staan immers continu in verbinding met de branche. In 2025 vonden daarnaast innovaties plaats in cocreatie met de Innovatie Hub plaats, gericht op geheel nieuwe opleidingsrichtingen.

MODULAIR EN FLEXIBEL ONDERWIJS

Binnen het programma Modulair en Flexibel Onderwijs (MFO) investeren we als Zadkine in een sterk modulair en flexibel scholingsaanbod. Hierdoor kunnen we onderwijs bieden dat relevant en aansprekend is, passend bij de verschillende behoeften van studenten én de snel veranderende arbeidsmarkt. We doen dit samen en in ons eigen tempo. We voeren dit programma in drie tranches uit, met een gefaseerd tijdpad. Zo nemen we alle opleidingen mee in de ontwikkeling naar een modulair onderwijsplan. We richten ons in deze fase eerst op het modulariseren

van het onderwijs. In een volgende fase komt dan flexibilisering aan bod.

In 2025 werkte een multidisciplinair team aan heldere definities, principes en richtlijnen. Dit team bestond uit een vertegenwoordiging van experts en ervaringsdeskundigen uit alle colleges. Hiermee benutten we de expertise binnen Zadkine. Docenten, adviseurs, onderwijskundigen, praktijkexperts: iedereen deed mee. We bouwden voort op wat er al is. Geen ‘blauwdruk van bovenaf’, maar praktische bouwstenen uit de praktijk. Dit heeft geleid tot bouwstenen voor een modulair onderwijsplan. Onderdeel van deze bouwstenen is een set van twintig ontwerp-principes, die de basis vormen voor elk modulair onderwijsplan binnen Zadkine.

In 2025 zijn twintig opleidingsteams gestart met de implementatie, waaronder de opleidingen Schoonheidsverzorging, Doktersassistent, VeVa Grondoptreden en Medewerker Hospitality. Het programmateam MFO ondersteunt en begeleidt de gefaseerde overgang van opleidingen door onderwijskundige ondersteuning, passende tools en formats.

ONTWIKKELINGEN IN HET PORTFOLIO

In 2025 vonden binnen het portfoliobeleid verschillende veranderingen plaats. Ook kwamen met externe partners vernieuwende samenwerkingsverbanden tot stand.

- Het Hospitality College is gestart met de opleiding Leidinggevende Bakkerij (BOL, niveau 4).
- Het Startcollege is tijdelijk in 2025 gestopt met de uitstroom techniek, vanwege een tekort aan personeel en een te kleine instroom studenten.
- Binnen de Vakschool Schoonhoven is de opleiding Allround Medewerker

Juwelier alleen in de BBL-variant (niveau 3) gestart. De BOL-variant van deze opleiding boden we in 2025 niet meer aan. De aanmeldingen voor deze leerweg dalen al jaren vanwege te weinig interesse vanuit de branches en studenten.

- Het Beauty & Fashion College startte drie opleidingen in samenwerking met Provalliance NL (PVNL). Dit betreffen de opleidingen Junior Hairstylist (BOL, niveau 2), Allround Barbier (BOL, niveau 3) en Allround Hairstylist (BOL, niveau 3).
- Binnen het Gezondheid & Welzijn College is de opleiding Apothekersassistent (BBL, niveau 4) gestart in samenwerking met Apothekersorganisatie a/d Merwe-de. Hiermee bieden we studenten de kans om leren en werken te combineren in een praktijkgerichte leeromgeving.
 - Daarnaast bundelden UNIEK Onderwijs & Opvang en Zadkine in februari 2025 de krachten in de BBL-opleiding Gespecialiseerd Pedagogisch Medewerker (niveau 4) in de kinderopvang.
 - Verder kent de opleiding Tandartsassistent (BOL, niveau 4) sinds september 2025 een versnelde variant.
 - Ook is het traject Helpende Plus ontwikkeld en gestart. Dit is opgezet door de opleiding Helpende Zorg & Welzijn (BBL, niveau 2) en de teams van de BBL-opleidingen MBO-verpleegkundige (niveau 4) en Verzorgende IG (niveau 3). Studenten van de opleiding Helpende Zorg & Welzijn krijgen hierdoor de kans om een extra certificaat te halen, waarmee ze in het werkveld breder inzetbaar zijn.
 - Tot slot hebben de opleidingen Persoonlijke Begeleider Maatschappelijke Zorg (niveau 4) en Sociaal Werker (niveau 4) samen de BOL-opleiding Sociaal Begeleider (niveau 4) ontwikkeld en gestart. Bij deze opleiding krijgt de student in het eerste jaar zicht op en les in de vaardigheden die voor beide opleidingen nodig zijn. Na het eerste jaar kan de student een keuze maken: afstuderen voor Maatschappelijke Zorg of Sociaal Werk of beide opleidingen voltooien.

AFWIJKING NORM ONDERWIJSTIJD

In 2025 weken vijf opleidingen bij Zadkine bewust af van de norm voor de nominale onderwijstijd voor de betreffende opleiding. Het ging om de opleidingen Pedagogisch Medewerker (niveau 3), Gespecialiseerd Pedagogisch Medewerker (niveau 4), Retail Medewerker (niveau 2), Verkoopmedewerker Optiek (niveau 2) en Haarverzorging (niveau 2). Voor deze opleidingen kozen we voor een grotere nadruk op praktijkonderwijs ten opzichte van regulier onderwijs. Dit gebeurde onder andere in samenspraak met studenten en arbeidsmarkt. Voor de Entree BOL-opleidingen wordt afgeweken van de norm vanwege organisatorisch-didactische uitgangspunten van thematisch onderwijs.

KEUZEDELEN ZADKINE EN TECHNIEK COLLEGE ROTTERDAM

Studenten kiezen bij Zadkine uit een uitgebreid aanbod van keuzedelen. Met deze keuzedelen kunnen ze zich verbreden, verdiepen of voorbereiden op doorstroom naar een vervolgopleiding in het mbo of hbo. Elk college bepaalt zelf welke keuzedelen het aanbiedt, vaak mede ingegeven door wat organisatorisch haalbaar is.

In 2025 werden in totaal 434 verschillende keuzedelen aangeboden, waarvan er 298 werden gekozen. In de tabellen staan het totaal aantal gekozen keuzedelen en de meest gekozen keuzedelen binnen Zadkine en binnen Techniek College Rotterdam (TCR; het deel studenten van TCR dat bij Zadkine staat ingeschreven).

Tabel: totaal aantal gekozen keuzedelen

Opleiding	Aantal
Zadkine	12665
TCR	4109
Totaal	16274

Tabel: de meest gekozen keuzedelen bij Zadkine

	Gekozen keuze- deel van de student	Naam keuzedeel	Certificaat	Zadkine
1	K0072	Ondernemend gedrag (niveau 3 en 4)	Nee	1887
2	K0125	Vorbereiding hbo	Nee	599
3	K0802	Engels A2/B1	Nee	597
4	K0211	Ondernemend gedrag (niveau 1 en 2)	Nee	574
5	K0984	Engels niveau A1/A2 in het beroepson- derwijs	Nee	479
6	K0029	Duurzaamheid in het beroep B	Nee	387
7	K0516	Verdieping blijvend fit, veilig en gezond werken (niveau 2)	Nee	370
8	K0517	Verdieping blijvend fit, veilig en gezond werken (niveau 3)	Nee	338
9	K0877	Persoonlijk profileren	Nee	277
10	K0031	Duurzaamheid in het beroep D	Nee	269
11	K0080	Oriëntatie op ondernemerschap	Nee	258
12	K0790	Belevingsgericht werken	Ja	245
13	K0022	Digitale vaardigheden basis	Ja	211
14	K0210	Internationaal I: Overbruggen (intercultu- rele) diversiteit	Nee	198
15	K1233	Introductie op visagie	Nee	192

	Gekozen keuze- deel van de student	Naam keuzedeel	Certificaat	Zadkine
16	K0023	Digitale vaardigheden gevorderd	Ja	173
17	K0999	Spaans A1/A2 in het beroepsonderwijs	Ja	167
18	K0226	Inspelen op innovatie (niveau 4)	Nee	134
19	K0618	Zorg in instabiele en acute zorgsituaties	Ja	127
20	K0207	Doorstroom naar niveau 3 zorg en welzijn	Nee	122

Tabel: de meest gekozen keuzedelen bij Techniek College Rotterdam

	Gekozen keuze- deel van de student	Naam keuzedeel	Certificaat	Zadkine
1	K0022	Digitale vaardigheden basis	Ja	379
2	K0023	Digitale vaardigheden gevorderd	Ja	245
3	K0505	Verdieping software	Nee	175
4	K0730	Programmeren van microcontrollers	Ja	159
5	K0080	Oriëntatie op ondernemerschap	Nee	128
6	K0031	Duurzaamheid in het beroep D	Nee	123
7	K0697	Slimme meters	Nee	118
8	K0802	Engels A2/B1	Nee	107
9	K0071	Nederlands 3F	Nee	104
10	K0030	Duurzaamheid in het beroep C	Nee	100

	Gekozen keuze-deel van de student	Naam keuzedeel	Certificaat	Zadkine
11	K0226	Inspelen op innovatie (niveau 4)	Nee	94
12	K0210	Internationaal I: Overbruggen (interculturele) diversiteit	Nee	93
13	K0877	Persoonlijk profileren	Nee	88
14	K0225	Inspelen op innovaties niveau 3	Nee	79
15	K0059	Klantcontact en verkoop	Nee	71
16	K0512	Lean en creatief	Ja	55
17	K0072	Ondernemend gedrag (niveau 3 en 4)	Nee	45
18	K0517	Verdieping blijvend fit, veilig en gezond werken (niveau 3)	Nee	29
19	K0516	Verdieping blijvend fit, veilig en gezond werken (niveau 2)	Nee	28
20	K0029	Duurzaamheid in het beroep B	Nee	27

[Bron: Eduarte rapportage]

Een enkele keer verleent een examencommissie vrijstelling voor een keuzedeel en voegt ze dit administratief toe. Zadkine maakt geen gebruik van de regeling om gemotiveerd af te wijken van de keuzedeelverplichting. Het keuzedeel kan door de minister van OCW worden aangemerkt als een deel waarvoor een certificaat kan worden afgegeven.

ONTWIKKELING EN POSITIONERING VAN O10 ACADEMIES

Zadkine ontwikkelt en verzorgt binnen de O10 Academies mbo-opleidingen in nauwe cocreatie met de arbeidsmarkt. In deze academies verbinden wij onderwijs, beroepspraktijk en regionale arbeidsmarktontwikkelingen in samenhangende, flexibele onderwijsconcepten. De O10 Academies sluiten direct aan bij de pedagogisch-didactische visie van Zadkine. Hierin staan praktijkgericht leren, flexibiliteit en eigenaarschap van studenten centraal.

In 2025 zette Zadkine een belangrijke stap in de ontwikkeling van nieuwe arbeidsmarktgerichte onderwijsconcepten. Zo ontwierpen we de Start-up Academy en Beauty Stylist in intensieve samenwerking met onderwijs en arbeidsmarktpartners. De betrokken partijen ontwikkelden, valideerden en verrijkten deze concepten gezamenlijk. Daarbij hanteerden wij consequent de O10-aanpak, in combinatie met de ontwerpprincipes van het programma Modulair en Flexibel Onderwijs. Vanuit een regisserende en begeleidende rol borgde Zadkine samenhang, kwaliteit en consistente ontwerpkeuzes.

In 2025 startte ook de Port Security Academy, eveneens ontwikkeld volgens de O10-aanpak. Met deze academie verbreedde Zadkine het portfolio aan O10 Academies en versterkte de aansluiting op sectorale en regionale vraagstukken.

In 2026 legt Zadkine de Start-up Academy, Beauty Stylist en Port Security Academy voor aan de toetsingscommissie voor officiële erkenning met het O10-zegel. Daarnaast richten we ons in 2026 op verdere ontwikkeling van het onderwijs in cocreatie, de duurzame inrichting van O10-communities binnen de verschillende opleidingen en versterking van de actieve betrokkenheid van arbeidsmarktpartners en studenten. Ook zetten we gericht in op de werving van deelnemers om de academies te laten groeien en te bestendigen.

Parallel hieraan lopen diverse O10-verkenningen die inspelen op actuele trends en ontwikkelingen in arbeidsmarkt en samenleving, zoals AI, circulariteit en Tech & Health. Deze verkenningen bepalen waar nieuwe onderwijsconcepten kansrijk en relevant zijn voor verdere ontwikkeling binnen Zadkine.

4.3 – WERVING EN INSTROOM

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

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



4.4 – STUDENTPLAATSING

Sinds september 2023 is de organisatie van studentplaatsing bij Zadkine vernieuwd. Na een grondige voorbereiding is deze taak overgedragen aan gespecialiseerde adviseurs Plaatsing & Voorlichting (APV'ers). In 2025 waren er zestien APV'ers. Zij werken volgens een uniforme werkwijze, vastgelegd in het Handboek Zadkine Studentplaatsing. Hiermee is de eerdere versnipperde aanpak van 140 intakekers vervangen door één centraal platform dat eenduidige processen borgt.

APV'ers richten zich op drie kerntaken:

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

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



In het verslagjaar is de samenwerking met het voortgezet onderwijs versterkt dankzij de inzet van vaste aanspreekpunten (APV), wat heeft geleid tot betere aansluiting en structurele relaties met 25 VO-scholen. Aankomend studenten herkennen APV'ers beter en ervaren het contact positief. Tegelijkertijd zijn intake- en aanmeldprocessen efficiënter ingericht door centralisatie en automatisering, wat resulteert in kortere doorlooptijden, minder no-shows (-20%) en een hogere conversie naar inschrijving (+8%). Interne processen en samenwerking zijn verbeterd, waardoor aanmeldingen sneller worden verwerkt en herplaatsing van studenten efficiënter verloopt.

IK WEET NU WAT IK WIL: DE LOGISTIEK IN

Dunya (21) uit Spijkenisse vond haar plek in de logistiek pas na een paar omwegen. Nu volgt ze met volle overtuiging de opleiding Logistiek Teamleider en heeft ze een duidelijk doel voor ogen: logistiek supervisor worden.

Zoektocht naar de juiste opleiding

Voordat Dunya aan deze opleiding begon, had ze al ervaring opgedaan met andere studies, zoals Office en Management Support en Allround Business en Proces Operator. “Ik wist lang niet wat echt bij me paste,” vertelt ze. “Totdat ik op een open dag in aanraking kwam met deze opleiding. Dat voelde meteen goed.”

Van twijfel naar ambitie

In het begin twijfelde Dunya nog of deze opleiding iets voor haar zou zijn. Maar na kennismakingsactiviteiten en gesprekken raakte ze overtuigd. “Nu weet ik zeker dat dit het is. Ik wil de logistiek in. Mijn doel is om na deze opleiding door te stromen naar Logistiek Supervisor.”

Leren in de praktijk

Wat haar aanspreekt? De afwisseling tussen theorie en praktijk. “Stage lopen vind ik leuk, want dan zie je echt hoe het er in een bedrijf aan toegaat.” Ook het vak Organisatiestructuur, Leidinggeven en Personeel is favoriet. “Daar leer je hoe je met personeel omgaat, mensen aanneemt of ontslaat en hoe je klachten oplost. Dat vind ik interessant én belangrijk.”

Vrouw in een mannenwereld

Dunya zit in een klas met vooral jongens. “We zijn maar met twee meiden, maar het contact met iedereen is gewoon relaxed. De sfeer is goed.” De opleiding duurt officieel twee tot drie jaar, maar Dunya gaat versneld door. “Ik wil graag snel verder. Ik heb nu eindelijk mijn richting gevonden, en daar ga ik voor.”

THEMA:



Verrassende ontmoetingen



Hoge verwachtingen



**IK HEB NU EINDELIJK MIJN RICHTING
GEVONDEN, EN DAAR GA IK VOOR.**

4.5 – STUDENTTEVREDENHEID

Iedere twee jaar vindt de JOB-monitor plaats. Dit is een groot onderzoek naar studenttevredenheid in relatie tot verschillende thema's. In de tussenliggende jaren vindt een kleinere, tussentijdse meting plaats. De JOB-monitor uit 2025 is een tussentijdse meting en heeft daarmee een andere orde van grootte. De JOB nam een verkorte vragenlijst af, die voornamelijk in het teken stond van de Werkagenda MBO en het Stagepact.

De JOB-monitor werd afgenomen van 17 februari tot en met 28 maart 2025. De uiteindelijke respons was ongeveer 26 procent. Dit is een eigen berekening na de oktobertelling van oktober 2024. Dit percentage is fors lager dan de respons van 48,2 procent in 2024. Bij deze respons horen twee kanttekeningen. Ten eerste weten we uit eerdere ervaringen dat de monitor in de tussenliggende jaren door minder studenten wordt ingevuld. Ten tweede was de afnameperiode een stuk korter dan in 2024. Toch geeft deze lage respons aanleiding om bij de voorbereiding van de volgende JOB-monitor extra in te zetten op het vergroten van de deelname.

ALGEMENE TEVREDENHEID

Studenten gaven de school in algemene zin gemiddeld een 6,5 als rapportcijfer. Dat is hoger dan vorig jaar (6,3). Voor hun eigen opleiding gaven zij gemiddeld een 6,7. Ook dit cijfer is hoger dan vorig jaar (6,6). Na de stabilisering in 2024 zien we dus weer een stijging in de tevredenheid over zowel de school als de opleiding. Omdat dit een kleinere JOB-monitor was, waarbij deelname vrijwillig was voor ROC's, heeft JOB geen landelijk rapport gepubliceerd. Voor een landelijke vergelijking kijken we daarom naar de cijfers van 2024. Dan is te zien dat de huidige

tevredenheidscijfers hetzelfde zijn als de landelijke gemiddelden van toen: 6,5 voor de school en 6,7 voor de opleiding.

TEVREDENHEID IN THEMA'S

De JOB-monitor verdeelde de vragen in 2025 over vier thema's: 'Onderwijs & Begeleiding', 'Omgeving, Sfeer & Veiligheid', 'Stage, School & Werkplek (BOL en BBL)' en 'Lessen' (specifiek Nederlands, rekenen, Engels en burgerschap). Als we spreken over procenten, dan gaat het over het procentuele deel van de studenten dat positief of zeer positief heeft geantwoord op de vragen die samen een thema vormen.

Op bijna alle thema's waren de studenten in 2025 positiever dan in 2024.

- Het thema 'Onderwijs en Begeleiding' steeg van 37,5 procent naar 40 procent.
- Het thema 'Omgeving, Sfeer & Veiligheid' steeg van 47,7 procent naar 50,2 procent.

Het thema 'Stage, School & Werkplek (BOL en BBL)' is groot en heeft vier subthema's: BOL en BBL waarbij voor beiden de tevredenheid over de school en over de stage-/werkplek is gemeten.

Bij BOL-studenten nam de tevredenheid over de rol van school bij de stage toe van 30,3 procent naar 36,1 procent. Ook de tevredenheid over hun leerbedrijf steeg: van 55,8 procent naar 66,7 procent. Dit laatste verschil is deels te verklaren door de extra vraag bij dit thema waarop meestal hoog wordt gescoord: 'Voel(de) je je veilig op je leerwerkplek?'

BBL-studenten waren in 2025 vergelijkbaar tevreden over de rol van school als in 2024, maar meer tevreden over de werkplek. Ook hier is de vraag over het veiligheidsgevoel op werk meegenomen, wat zeer waarschijnlijk heeft bijgedragen aan de verhoging van de themascore.

Binnen het thema ‘Lessen’ scoort Zadkine op alle onderdelen hoger dan 2024 als het gaat om tevredenheid:

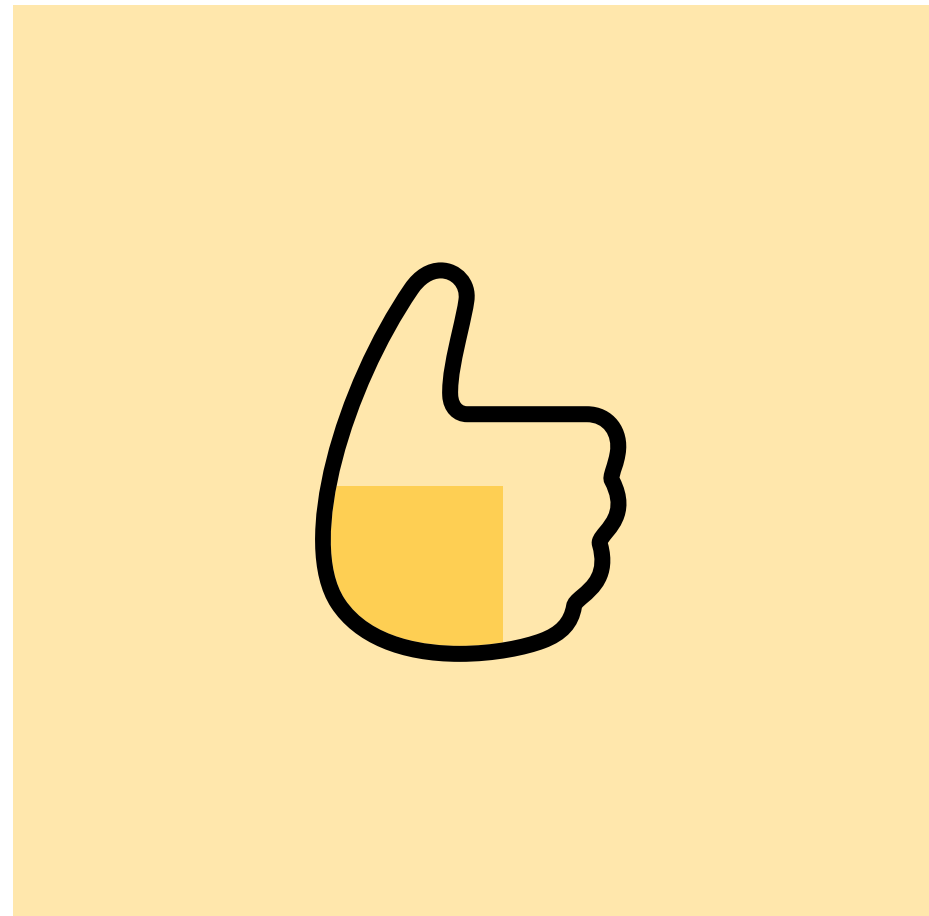
- Nederlands: van 40,6 procent naar 44,2 procent.
- Rekenen: van 45,3 procent naar 48,4 procent.
- Engels: van 53,4 procent naar 59,8 procent.
- Burgerschap: van 28,6 procent naar 47,6 procent.

Tegelijkertijd is ook de negatieve en zeer negatieve respons in kaart gebracht. Deze daalde voor bijna elk thema ten opzichte van het jaar ervoor. Dat betekent dat zowel de (zeer) positieve groep als de neutrale groep is gegroeid. Het enige onderwerp dat van deze beweging afwijkt, is de tevredenheid van BBL-studenten met de rol van school. Deze score is, net als de positieve score, gelijk gebleven ten opzichte van vorig jaar.

Ten slotte is het relevant om te vermelden, dat er intern bij de JOB technische problemen waren rondom de koppeling van studenten aan de ingevulde vragenlijsten. Dit had een effect op de validiteit van de resultaten. Het was door de ontbrekende en/of foutieve koppeling van student en college namelijk niet mogelijk om de resultaten verder te duiden op collegeniveau. Dat zou een (sterk) vertekend beeld geven. De resultaten voor de JOB waren daardoor enkel op instellingsniveau bruikbaar.

GEBRUIK VAN DEZE RESULTATEN

De resultaten van de JOB-monitor zijn onderdeel van het kwaliteitsstelsel binnen Zadkine. Ze worden gebruikt om de dialoog te versterken en onderwijskwaliteit te vergroten. Om deze reden zijn de resultaten van de JOB-monitor besproken met de studentenraad, de college- en dienstendirecteuren en het College van Bestuur. Zadkine gebruikt de resultaten om van te leren en bij te stellen, wat past bij het cyclische karakter van het kwaliteitsstelsel. Verder zijn de resultaten gebruikt in de verdere ontwikkeling van de plannen van zowel teams als colleges. Ten slotte zijn de resultaten van de JOB-monitor ingezet als één van de bronnen om voortgang te monitoren op instellings-, college- en teamniveau.



4.6 – STUDENTONDERSTEUNING

TOEGANKELIJKE EN INTEGRALE STUDENTONDERSTEUNING

Bij Zadkine staan studenten er nooit alleen voor. Naast de reguliere begeleiding van docenten, studieloopbaanbegeleiders en stagebegeleiders bieden Plusteams aanvullende, laagdrempelige ondersteuning. De studieloopbaanbegeleider monitort voortgang en aanwezigheid en is het eerste aanspreekpunt bij belemmeringen vanuit de thuissituatie, het mentaal welzijn of passend onderwijs.

Plusteams zijn verbonden aan de verschillende colleges en de studentondersteuners zijn steeds vaker structureel gekoppeld aan klassen en onderwijsteams. Vanuit de principes van Klas als Werkplaats werken zij zichtbaar in en rondom de klas en richten zij zich op zowel individuele studenten als groepen. Zij behandelen onderwijsondersteunende vragen vanuit passend onderwijs, sociaal-maatschappelijke kwesties van studenten en loopbaan- en toekomstvragen. Studentondersteuners beschikken over diverse expertises, volgen de Meldcode huiselijk geweld en gebruiken waar nodig SISA-meldingen.

WERKEN DICHTBIJ STUDENTEN EN ONDERWIJSTEAMS

Zadkine hanteert een integrale, progressiegerichte aanpak gericht op veerkracht, regie en wat goed gaat. Een vaste studentondersteuner per team of klas zorgt voor herkenbaarheid, korte lijnen en preventieve ondersteuning dicht bij het onderwijs. De werkzame elementen van Klas als Werkplaats worden verder geïntegreerd, waardoor ondersteuners eerder signaleren, samen met teams handelen en thema's als welzijn, motivatie en studievaardigheden groepsgericht bespreken.

De generalistische aanpak is inmiddels stevig ingebed en blijkt in de praktijk effectief te zijn: ondersteuning die dicht bij het onderwijs wordt georganiseerd, draagt bij aan een sterkere pedagogische basis en wordt door studenten als laagdrempelig en ondersteunend ervaren. Colleges geven hieraan hun eigen invulling binnen gezamenlijke kaders. Als specialistische expertise ontbreekt, dan vindt samenwerking of warme overdracht plaats.

INTAKE, BASISTOEGANKELIJKHEID EN CONTINUERING NA DE VERBETERAGENDA

Tijdens open dagen en via de website worden studenten geïnformeerd over ondersteuningsmogelijkheden. In de aanmeld- en plaatsingsfase kunnen zij hun ondersteuningsbehoefte aangeven. De vernieuwde intake- en passend-onderwijsprocedure is verder verfijnd en legt afspraken zoveel mogelijk vóór inschrijving digitaal vast.

Met het aflopen van de landelijke Verbeteragenda Passend Onderwijs mbo (2020-2025) verschuift de regie van landelijke aanjaging naar de mbo-instellingen zelf. Zadkine bouwt door op de vier thema's uit de Verbeteragenda en versterkt de informatievoorziening, de digitale en fysieke toegankelijkheid en ondersteuning binnen de onderwijscontext. Colleges voeren hierin de regie binnen Zadkine-brede kaders.

PROFESSIONALISERING EN INZET VAN MIDDELEN

Zadkine investeert breed in professionalisering om alle studenten gelijke toegang te bieden tot kwalitatief sterke ondersteuning. Studentondersteuners en zorgcoördinatoren werken aan een gezamenlijke visie en werkwijze en nemen deel aan structurele bijeenkomsten over studentenwelzijn, groepsgericht werken, inclusie en samenwerking.

Voor passend onderwijs was € 2.731.328 beschikbaar, verdeeld over de twaalf colleges en het Techniek College Rotterdam. Hiermee ontvingen 1.936 studenten extra ondersteuning in de vorm van studentondersteuning, aangepaste examinering en het gebruik van aangepaste leermiddelen en voorzieningen. Daarnaast werden vele studenten met kortdurende hulpvragen geholpen, werden er klassen en groepsinterventies ingezet. Voor schoolmaatschappelijk werk werd € 895.850 ingezet vanuit gemeentelijke kwaliteitsgelden met een cofinanciering van 50% door Zadkine, waarmee 2.299 studenten zijn begeleid. Daarnaast werd € 1.417.252 aan VSV-middelen ingezet om voortijdig schoolverlaten terug te dringen; de dalende trend zet zich voort.

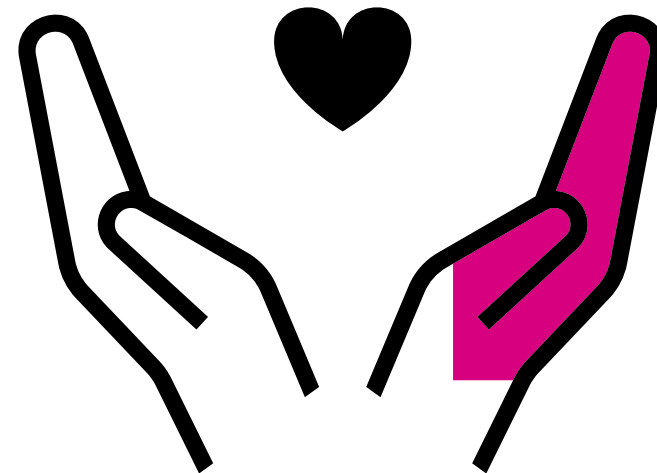


4.7 – VERTROUWENSPERSONEN VOOR DE STUDENT

In 2025 hebben we onze ondersteuning rond zorg en klachten van studenten verder versterkt. De samenwerking met het klachtenloket verloopt goed. Studenten weten het loket steeds beter te vinden en de lijnen tussen het loket, de vertrouwenspersonen en de colleges zijn kort. Hierdoor kunnen signalen snel worden opgepakt en krijgen studenten passende begeleiding.

Binnen Zadkine zijn twaalf vertrouwenspersonen actief. In 2025 organiseerden we drie intervisiebijeenkomsten voor deze groep. Hierin bespraken de vertrouwenspersonen casussen en was er onderlinge consultatie. Deze bijeenkomsten dragen bij aan verdere professionalisering en versterking van de gezamenlijke aanpak. Ook zijn we gestart om de professionaliseringsbehoefte in kaart te brengen. In 2025 zijn er 9 meldingen gedaan.

Op 23 januari 2025 stemde de studentenraad in met de nieuwe Klachtenregeling Studenten Zadkine, die daarna in werking is getreden. De regeling beschrijft duidelijk welke stappen studenten kunnen zetten bij klachten over bijvoorbeeld onderwijs, begeleiding, examinering en stagediscriminatie of stagemisbruik. Hiermee is de rechtsbescherming van studenten verder versterkt. Ook is nu helder hoe zij via het klachtenloket laagdrempelig een klacht kunnen melden.



4.8 – EXAMINERING

I. BORGEN: DE KWALITEITSBORGING DOOR DE EXAMENCOMMISSIES

BA1: Borging diplomering

Examenorganisatie

Zadkine heeft de examenorganisatie in schooljaar 2024-2025 ingrijpend heringericht. Het aantal examencommissies is teruggebracht van tien naar vijf, met een grotere span of control en betere facilitering. In 2025 hebben we deze herinrichting volledig geïmplementeerd.

Onafhankelijkheid

Zadkine heeft de onafhankelijkheid van de examencommissies structureel versterkt. Voorzitter en secretaris zijn vaste functies, die via een sollicitatieprocedure worden ingevuld en centraal worden bekostigd. Het College van Bestuur benoemt alle leden. Managers maken geen deel uit van de examencommissies. De overige leden komen uit de colleges zelf, die hen bekostigen. Leden handelen onafhankelijk, onthouden zich van besluitvorming over studenten uit de eigen opleidingsgroep en voeren daar geen controles uit. De werkwijze is vastgelegd in één huishoudelijk reglement met een specifiek deel per examencommissie.

Uitgifte van diploma's/certificaten

Zadkine heeft een vast proces ingericht voor het vaststellen van examenplannen in OER-Knal en de doorvertaling naar Eduarte en de opleidingswijzer. We optimaliseren dit proces om de beoogde deadlines te behalen. Vanaf cohort 2025/2026 werkt Zadkine met volledig digitale diplomadossiers. Examencommissies hebben daardoor een actueel overzicht van resultaten en bewijslast, ondersteund door Power BI-rapportages. Dit vergroot de voorspelbaarheid, vermindert piekdruk rond diplomering en versterkt tijdige signalering. Voor de eerdere cohorten werkten we nog met papieren dossiers en gedeeltelijke digitalisering (zoals bij het Business College).

Team examinering

Voorzitters en secretarissen hebben iedere drie weken overleg in het team Examinering, samen met de beleidsadviseurs van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit. Elke zes weken sluit het College van Bestuur aan. Indien nodig zijn ook de directeur van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit en/of de portefeuillehouder vanuit het directieteam aanwezig. Dit overleg borgt Zadkine-brede uniformiteit over procedures, landelijke wet- en regelgeving en de kwaliteit van de examinering, maar ook kennisdeling en professionalisering. Alles rondom examinering is terug te vinden in het handboek Examinering dat structureel op de agenda staat. Tot slot informeert het team Examinering het College van Bestuur structureel over kwaliteit, casuïstiek en risico's. Examencommissies verantwoorden zich jaarlijks schriftelijk aan het College van Bestuur; de afdeling Onderwijs & Kwaliteit analyseert deze verslagen.

Deskundigheid examencommissie

Zadkine heeft in 2025 gericht geïnvesteerd in deskundigheid van de examencommissieleden. Nieuwe leden volgden de training Toolkit kwaliteitsborging examinering. Alle leden die dit niet eerder hadden gedaan, volgden de CITO-training Vaststellen van examenproducten. Bovendien volgden alle leden verdiepende CINOP-scholing over het doen van onderzoek als examencommissie en een competentiescan van examencommissies. Via het team Examinering concretiseert Zadkine de PDCA-cyclus in formats kwaliteitsdoelen en verbeterplannen en plannen van toezicht, jaarplanningen en jaarverslagen. Het team deelt deze formats in een gezamenlijk dashboard. De invulling van vacatures voor voorzitters blijft een aandachtspunt, omdat deze moeilijk blijken in te vullen.

Deskundigheid examenbetrokkenen

De taken van de examenbetrokkenen staan beschreven in het handboek Examinering. Daarin staan expliciet ook de bekwaamheidseisen voor assessoren. Voor scholing is een open aanbod in de Zadkine Academie te vinden. Teams kopen ook

eigen assessorentrainingen in. In het bekwaamheidsregister houden teams bij wie welke training wanneer volgt. Dit proces is nog niet optimaal geborgd en blijft een aandachtspunt.

Inspectiebezoeken: sko en herstelonderzoek

In mei en juni 2025 voerde de inspectie een steekproefonderzoek uit bij de opleiding Verzorgende IG en een herstelonderzoek bij de opleiding Kok. Deze onderzoeken staan ook beschreven in paragraaf 2.5. Volgens het oordeel van de inspectie verlopen de diplomering en certificering bij beide commissies betrouwbaar en zorgvuldig.

BA1. Borging diplomering

(Gebaseerd op het kwaliteitsonderzoek van de inspectie, rapport 19 augustus 2025)

De inspectie beoordeelt de standaard Borging diplomering als voldoende. Volgens de inspectie borgen de examencommissies in voldoende mate een deugdelijke diplomering.

De onafhankelijkheid van de examencommissies is versterkt door een instellingsbrede herinrichting, waarbij voorzitters en secretarissen onder het College van Bestuur zijn gepositioneerd.

Ook vindt er structureel overleg plaats tussen voorzitters en secretarissen ten behoeve van kennisdeling en beleidsafstemming. De samenstelling van de examencommissies voldoet aan de wettelijke eisen.

Voor de opleiding Verzorgende IG constateert de inspectie dat de examencommissie haar borgende rol actief en systematisch invult. Dit blijkt onder andere uit de controle van examendossiers, toezicht op de deskundigheid van beoordelaars, het bijwonen van examens en het vaststellen van examenplannen en -instrumenten. Daarnaast zijn processen ingericht voor het verstrekken van mbo-verklaringen en certificaten en voert de examencommissie onderzoeken uit naar signalen, zoals vrijstellingen en frauderisico's. De commissie werkt cyclisch, met een plan van toezicht en jaarplanning, en evalueert structureel haar functioneren en processen.

Voor de opleiding Kok (Herstelonderzoek) stelt de inspectie vast dat de examencommissie eveneens haar borgende rol in voldoende mate vervult en daarbij gebruikmaakt van diverse instrumenten om zicht te houden op de kwaliteit van examinering. De commissie heeft een externe voorzitter en heeft stappen gezet in het cyclisch werken, zichtbaar in het plan van toezicht en de jaarplanning. Tegelijkertijd ziet de inspectie nog ontwikkelpunten, met name in het versterken van de samenhang tussen het plan van toezicht en de jaarplanning en in het meer inhoudelijk maken van het jaarverslag, bijvoorbeeld door analyses van examenresultaten en bijbehorende conclusies explicieter op te nemen.

Mbo-verklaringen, certificaten, vrijstellingen en tussentijdse vaststelling

Zadkine hanteert een vaste workflow voor voortijdige uitstroom, waarmee wij voor de wettelijk beoogde doelgroep mbo-verklaringen verstrekken. De examencommissie controleert en stelt deze verklaringen vast in samenwerking met het examenbureau. Wij verstrekken certificaten voor keuzedelen volgens een vast proces. Voor mbo-certificaten voor delen van kwalificaties werkt Zadkine nog aan een passende inrichting van proces en systemen.

Voor vrijstellingen gebruikt Zadkine een uitgebreid vrijstellingendocument. Hierin zijn zowel landelijke kaders als het eigen beleid opgenomen. In dit document staat onder meer de norm dat alleen bij een resultaat van minimaal een 6 vrijstelling voor examinering mogelijk is. Binnen Zorg en Welzijn passen wij geen EVC-trajecten meer toe. Binnen Veiligheid blijven EVC-trajecten mogelijk, met vastgelegde procesafspraken tussen opdrachtgever, Zadkine en de EVC-aanbieder.

Zadkine hanteert Zadkine-brede afspraken voor het tussentijds vaststellen van examenresultaten. Voor digitale examens zijn we nog op zoek naar de benodigde systeemtechnische mogelijkheden om deze vaststelling verder te ondersteunen.

PDCA

De examencommissies werken verder aan de eerdergenoemde PDCA-cyclus. Dit betreft zowel de jaarcyclus (kwaliteitsdoelen, verbeteracties, evaluatie en borging in de jaarplanning) als onderdelen via onderzoeken en opvolging van bevindingen. De inhoudelijke verslaglegging vraagt hierbij nog extra aandacht.

2. ZORGEN: DE UITVOERING VAN EXAMINERING DOOR DE ONDERWIJSTEAMS

BA2: Borging en afsluiting

Visie op examinering

Zadkine hanteert een algemene visie op examinering in het handboek Examinering. Tot nu toe maakten we nog geen gebruik van het concept Lerend kwalificeren, maar teams en examencommissies zijn zich hierop wel aan het oriënteren. Dit concept is mede geïnspireerd op het programma Modulair en Flexibel Onderwijs.

Examenplannen en examenproducten

Teams werken met examenplannen gebaseerd op kwalificatie-eisen, met als uitgangspunt ‘inkoop, tenzij...’ van valide instrumenten. Voor taalexamens maken we een uitzondering. Daarvoor gebruiken wij een Zadkine-brede examenbank met eigen geconstrueerde examens, die de onafhankelijke vaststellingsadviescommissie taalexamens van een vaststellingsadvies voorziet. De Vakschool Schoonhoven maakte in het schooljaar 2024-2025 een grote verbeterslag in kwaliteit door alle eigen geconstrueerde examenproducten samen met examenleverancier SoesV te verbeteren en vast te stellen.

Afname en deskundigheid

Wij organiseren centrale examens en de rekenexamens van de Coöperatie Examens MBO (CEM) centraal in speciale examenlokalen, met speciaal getrainde afnameleiders. Beroepsexamens nemen wij waar mogelijk af in de beroepspraktijk, waarbij de beroepspraktijk ook betrokken is bij de beoordeling. Bij simulaties werken wij met interne en externe assessoren (zoals bij het Hospitality College, Logistiek College en Beauty & Fashion College). We werken volgens het vierogen-principe. Waar dat niet mogelijk is, zijn er aanvullende borgingsmaatregelen. Bijvoorbeeld een extra criteriumgericht interview en een tweede beoordeling van 10 procent van de opgenomen examens. Scholing en (her)certificering van interne en externe assessoren zijn structureel ingericht.

Informatie voor studenten en aangepaste examinering

Studenten ontvangen informatie over examinering via de examenplannen in de opleidingswijzer en aanvullende communicatie richting examenmomenten. Voor

aangepaste examinering werken wij sinds 2025 met vastgelegde workflows in Eduarte. Deze zijn afgestemd op het CvTE-kader Passend examineren in het mbo. Zorgcoördinatoren zetten hulpmiddelen op basis van deskundigenverklaringen klaar en de examencommissies accorderen deze. Studenten worden hiervan altijd op de hoogte gesteld. Per examen zien zij van welke hulpmiddelen zij gebruik mogen maken. De examenmedewerker kan dit ook per student en per groep zien.

Digitalisering examenprocessen

Zadkine heeft in 2025 verdere stappen gezet in de digitalisering en optimalisatie van de examenprocessen.

1. Examendossiers zijn vanaf cohort 2025-2026 volledig digitaal ingericht. Dit kan via een unieke samenwerking tussen Eduarte (summatieve structuur), DocuWare (documentmanagementsysteem) en Power BI (rapportagetool). Dit zorgt voor meer overzicht en snellere signalering als er iets ontbreekt.
2. De OKE-koppeling tussen Eduarte, de planningssoftware en digitale afname-applicatie ondersteunt automatische verwerking van resultaten en bewijslast. De koppeling werkt nu voor de rekenexamens van Remindo. Andere Remindo-aangedreven examens zoals de theorie-examens van ESS/SPL volgen, waarna ook de digitale beoordeling van praktijkexamens volgt.
3. Digitale afname en beoordeling nemen toe. Dit verhoogt eenduidigheid, transparantie en beoordelingskwaliteit. Het Business College en Logistiek College lopen hierin voorop. Alle examens zijn hier nagenoeg digitaal of worden digitaal beoordeeld. Het gaat dan vooral om theorie- en vaardigheidsexamens.
4. Het aantal verzoeken aan examencommissies blijft toenemen en daarmee ook de werkdruk voor afhandeling. Dit komt door betere informatie aan studenten over alle mogelijkheden en zelfbewustere studenten, maar ook door ontwikkelingen als een Leven Lang Ontwikkelen en maatwerktrajecten. In 2025 hebben wij een workflow voor verzoeken succesvol gepilot bij de examencommissie van Hospitality en Brood & Banket. In 2026 rollen wij deze Zadkine-breed uit om de volledigheid van aanvragen te verbeteren, te archiveren en de werkdruk te beheersen.

Inspectiebezoeken

Eerder in deze paragraaf vermeldden we al de inspectiebezoeken in mei bij zowel de opleiding Verzorgende IG als bij de opleiding Kok. Toen ging het over borgen. Nu gaat het over het zorgen. De opleidingen zijn standaard BA2 met een voldoende gewaardeerd.

BA2. Afsluiting

(Gebaseerd op het kwaliteitsonderzoek van de inspectie, rapport 19 augustus 2025)

De inspectie beoordeelt de standaard Afsluiting als voldoende. Volgens de inspectie zorgen de opleidingen voor valide en betrouwbare examinering en onderbouwen zij daarmee dat studenten voldoen aan de voorwaarden voor diplomering. De examinering is ingericht conform de kwalificatie-eisen van het beroep, de keuzedelen en de generieke examenonderdelen. Daarbij is sprake van een evenwichtige beoordeling van kennis, houding en vaardigheden, mede door het gebruik van valide, ingekochte exameninstrumenten en – waar relevant – door docenten ontwikkelde casuïstiek die door de examencommissie is goedgekeurd.

De inspectie constateert dat het proces van afname en beoordeling zorgvuldig verloopt en dat opleidingen verschillende borgingsmechanismen inzetten om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen. Voorbeelden hiervan zijn het gebruik van geluidsopnames en het vierogenprincipe bij generieke examens, controle op beoordelingen in de beroepspraktijk en het organiseren van kalibreersessies. Ook is er structureel aandacht voor de scholing en professionalisering van assessoren, onder meer via trainingen en periodieke hercertificering.

Daarnaast stelt de inspectie vast dat de examinering transparant is en dat studenten tijdig en helder worden geïnformeerd over de opbouw en inrichting van de afsluiting.

De inspectie benoemt ook enkele aandachtspunten. Voor de opleiding Kok betreft dit met name de planning van examens en de informatievoorziening hierover aan studenten, die momenteel als weinig concreet wordt ervaren en de voorbereiding kan bemoeilijken. Voor de opleiding Verzorgende IG wijst de inspectie op de kwetsbaarheid in de scheiding tussen begeleiden en beoordelen in de beroepspraktijk, aangezien praktijkbegeleiders vaak beide rollen vervullen. Dit vraagt blijvende aandacht om de objectiviteit van de beoordeling te borgen.

3. VERBINDING ZORGEN EN BORGEN

De examencommissies overleggen minimaal vier keer per jaar met een vertegenwoordiging van de directie van het college, en meestal vaker. Zij bespreken dan bevindingen, eventuele risico's en verbeteracties. Deze communicatie met het managementteam is geformaliseerd. Afspraken worden vastgelegd en gemonitord door de examencommissies. Tussentijds stemmen de examencommissies af met de adviseur Examinering en kerndocenten. Zij instrueren onderwijsteams actief over de correcte uitvoering van processen.

4.9 – KLACHTEN- EN COMPLIMENTENREGISTRATIE

KLACHTENREGELING

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

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

KLACHTBEHANDELING

Als een student een klacht indient bij het klachtenloket, wordt de klacht binnen 48 uur doorgestuurd naar de klachtencoördinator van de betreffende opleiding of de examencommissie. De klachtencoördinator meldt de klacht bij de opleidingsmanager of de examencommissie. De opleidingsmanager zoekt binnen twee weken samen met de klager naar een oplossing. De examencommissie kijkt vanuit de examenregels naar de klacht en past deze toe. Wie zich niet kan vinden in de uitkomst/het besluit van de examencommissie, kan zich wenden tot het College van Beroep voor de Examens (Cobex).

In de meeste gevallen lukt het om een klacht tot een goed einde te brengen. Soms bestaat de oplossing uit een luisterend oor in het gesprek met de klager, maar veel vaker zijn het concrete besluiten, maatregelen of toezeggingen van de opleidingsmanager die ingaan op de inhoud van de klacht. In enkele gevallen wordt de directie van een college ingeschakeld om met klagers alsnog tot een oplossing te

komen. In 2025 is er één zaak voorgelegd aan de klachten- en bezwarencommissie mbo/hbo van de Stichting Onderwijsgeschillen. Alle andere klachten zijn via bemiddeling afgehandeld.

Het klachtenloket overlegt met het College van Bestuur, de Interne Audit Dienst en de afdeling Onderwijs & Kwaliteit over de klachten. Vanaf het derde kwartaal van 2025 begon het klachtenloket in opdracht van het College van Bestuur met het opstellen van kwartaalrapportages.

In 2025 verscheen ook een memo over de digitalisering van het klachtenproces. Dit memo is door het College van Bestuur overgenomen. Op basis daarvan startte in het najaar een project om de digitalisering van het klachtproces ter hand te nemen.

KLACHTEN IN 2025

In dit leerjaar ontving het klachtenloket 196 klachten. Deze zijn geregistreerd in het Klachtenregister. Het Klachtenregister is alleen toegankelijk voor de medewerkers van het klachtenloket.

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

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

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

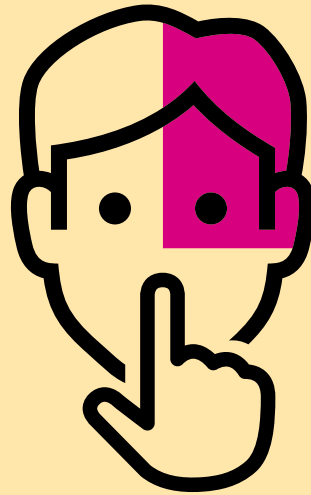
Bij klachten van organisatorische aard gaat het om zaken als roosters, lesuitval, onduidelijkheden bij vakken en beoordeling van resultaten, faciliteiten, inhoud van de lessen, kosten van boeken/excursies, geannuleerde examens, examenplanning, overschreden grenzen van privacy en bijvoorbeeld het warmteklimaat op school. Bij klachten over bejegening gaat het om de interactie met docenten en collega-studenten. Soms gaat het ook over de beoordeling van een presentatie, uitschrijving, overplaatsing en een cijfer dat ontbreekt. Klachten over de beoordeling/studieresultaten betreffen uitschrijving, beoordeling van examens voor vakken en werkstukken en de keuze voor studieverlenging. Bij het thema examen gaat de klacht over de beoordeling van een examen. Soms ook over het ontbreken van het cijfer op de cijferlijst. Passend onderwijs gaat bijna altijd over de overplaatsing naar een andere opleiding. En bij het thema negatief bindend studieadvies betreft het studenten die op grond van hun resultaten niet verder kunnen met hun opleiding.

COLLEGE VAN BEROEP VOOR DE EXAMENS

Het College van Beroep voor de Examens behandelt zaken rond examens, nadat deze eerst door de examencommissie van een college zijn behandeld. Ook moet er een besluit van de examencommissie aan vooraf zijn gegaan. Het gaat bijvoorbeeld om examenfraude, ongeoorloofd gebruik van materiaal tijdens examens, niet kunnen vinden in uitkomsten van examencijfers, gedrag dat gebruikt/getoond wordt tijdens examens, etc. Het College van Beroep voor de Examens heeft ook zaken over een (negatief) bindend studieadvies ter beoordeling. Deze besluiten, genomen door de opleiding en alleen geldend voor het eerste leerjaar, komen rechtstreeks naar de commissie ter behandeling. De commissie bestaat uit interne en externe leden. In het studiejaar 2025 heeft de commissie zeven beroepszaken behandeld.

SCHORSINGEN EN VERWIJDERINGEN

In 2025 zijn 123 studenten geschorst en 18 studenten verwijderd.



STILTE EXAMENS



5. ONZE MEDEWERKERS

SAMEN MAKEN WE HET VERSCHIL

Bij Zadkine staat achter elke student een betrokken medewerker. We begeleiden studenten niet alleen vakinhoudelijk, maar ondersteunen hen ook in hun persoonlijke en sociale ontwikkeling. Daarom vinden we het belangrijk dat ook onze collega's zich veilig en gewaardeerd voelen. Dat zij voldoende uitdaging krijgen om zichzelf te blijven ontwikkelen. En dat zij de steun ervaren om hun vak met plezier uit te oefenen, elke dag weer. Zo zorgen we samen voor een omgeving waarin iedereen kan groeien: studenten én medewerkers.

In dit hoofdstuk lees je over:

- Aantrekkelijk werkgeverschap
- De werving en instroom
- Talentontwikkeling en carrièreperspectief
- Onze duurzame en inclusieve organisatie
- Sociale veiligheid en integriteit
- En meer...

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

Meer over deze inzet binnen de Kwaliteitsagenda is te lezen in hoofdstuk 3, paragraaf 3.3 van dit jaarverslag.

5.1 – AANTREKKELIJK WERKGEVERSCHAP: BETROKKEN EN BEVLOGEN MEDEWERKERS

Bij Zadkine geloven we dat goed onderwijs begint bij bevlogen medewerkers. Onze collega's maken elke dag het verschil voor onze studenten. Daarom investeren we in werkplezier, duidelijk (persoonlijk) leiderschap en een HR-aanpak die medewerkers ondersteunt en ontwikkeling biedt.

WERKPLEZIER EN BETROKKENHEID

Werkplezier ontstaat als medewerkers weten waar ze aan toe zijn, ruimte voelen om mee te denken en kunnen groeien in hun werk. Daarom kregen teams in 2025 via het Plan van Inzet-loket meer ondersteuning bij het maken van duidelijke afspraken over inzet en verwachtingen. Ook besteedden we aandacht aan de doorontwikkeling van de Zadkine Academie voor meer professionaliseringsaanbod voor alle medewerkers. Verder namen we onze gesprekscyclus goed onder de loep. De evaluatie van de gesprekscyclus leverde een aantal verbeterpunten op die we gaan aanpakken. Het doel is om deze gesprekken nog meer te laten bijdragen aan groei en ontwikkeling in het werk.

LEIDERSCHAP DAT RICHTING GEEFT

Leiderschap is belangrijk voor het werkplezier en de kwaliteit van teams. Het is ambitie 1 in onze Zadkine-strategie. In 2025 zijn we gestart met een managementpool. Hiermee zorgen we voor meer continuïteit en duidelijkheid binnen teams. Ook besteedden we extra aandacht aan teamontwikkeling en de rol van leidinggevendenden daarin. Verder zijn we begonnen met de voorbereiding van een

leiderschapsprogramma. Dit traject ontwikkelen we in cocreatie met het directieteam, het management en andere belangrijke betrokkenen, zodat het goed aansluit bij de praktijk en de behoeften van collega's.

FLEXIBELE HR-AANPAK

Onze HR-aanpak helpt teams en leidinggevendenden om beter en sneller te kunnen sturen. Het HR-dashboard geeft realtime inzicht in gegevens, zoals bezetting, functieverhoudingen, opleidingen en personeelskosten. Hierdoor kunnen managers direct zien waar aandacht nodig is en tijdig bijsturen.

Verder is de gesprekkencyclus in 2025 uitgebreid geëvalueerd. De verbeterpunten voeren we door in 2026. Daarmee maken we de cyclus eenvoudiger, duidelijker en beter passend bij de praktijk. Ook is een vernieuwde stageregeling ingevoerd. Deze biedt een eerlijke vergoeding per leerjaar voor studenten die stage lopen bij Zadkine, ongeacht het opleidingsniveau. Zadkine wil hiermee het mbo-talent waarderen en belonen. Daarnaast hebben we stappen gezet richting een zzp-proof organisatie (zelfstandigen zonder personeel). Als goed werkgever willen we schijnzelfstandigheid voorkomen. Zzp'ers die feitelijk in aanmerking kwamen voor een dienstverband, kregen daarom een aanbod voor indienstreding bij Zadkine. Ook zijn processen aangescherpt om schijnzelfstandigheid in de toekomst te voorkomen.

DUURZAME REISMOBILITEIT

In 2025 zijn we gestart met de implementatie van Shuttel. Dit is een nieuw systeem dat medewerkers helpt om makkelijker en duurzamer te reizen. Met Shuttel hoeven collega's geen kosten voor het openbaar vervoer meer voor te schieten.

Declareren wordt eenvoudiger en de administratieve last daalt. Reizen wordt hierdoor prettiger én toegankelijker. Daarnaast krijgen we beter inzicht in ons reisgedrag en de bijbehorende CO₂-uitstoot. Dit helpt bij het rapporteren én stimuleren van duurzaam reizen. Door het gebruik van het openbaar vervoer en deelvervoer makkelijk te maken, hopen we dat medewerkers vaker kiezen voor een milieuvriendelijkere optie. Om dit verder te stimuleren, is de fietsregeling verhoogd naar €1.500. Daarnaast hebben we een aantal onnodige voorwaarden geschrapt, zoals de eis van een vast dienstverband of een minimale FTE. We hebben bewust gekozen voor eenvoud en toegankelijkheid. Het resultaat is duidelijk: het gebruik van de regeling is bijna verdubbeld ten opzichte van 2024. Bovendien zijn hier geen extra kosten voor Zadkine aan verbonden. Het gaat om een fiscaal voordeel binnen de mogelijkheden van de Belastingdienst.

Boekjaar	Aantal medewerkers
2021	58
2022	86
2023	82
2024	64
2025	109
Totaal	399

Een mooie stap is dat we Shuttel samen met Albeda hebben ingevoerd. Daardoor gebruiken onze samenwerkingsscholen hetzelfde systeem. Dat is prettig voor collega's die daar werken.

PENSIOENAMBASSADEURSCHAP

Binnen Zadkine is één medewerker beschikbaar als interne pensioenambassadeur. Hierdoor kunnen medewerkers op een laagdrempelige manier vragen stellen over hun pensioen bij Stichting Pensioenfonds ABP. In 2025 maakten ongeveer tien medewerkers hiervan gebruik. De vragen gingen vooral over vroegpensioen, deeltijdpensioen, financiële planning en de impact van persoonlijke omstandigheden op het pensioen. Meestal volgde een doorverwijzing naar ABP, omdat individuele berekeningen en advies altijd door ABP worden verstrekt.

5.2 – WERVING EN INSTROOM

In een krappe arbeidsmarkt is het belangrijk dat nieuwe collega's ons goed weten te vinden. In 2025 werkten we daarom aan sterke wervingscampagnes, meer zichtbaarheid als werkgever en een professionelere aanpak van recruitment. Daarmee zetten we stappen richting een krachtige en herkenbare positie als werkgever binnen de regio.

ZICHTBAARHEID VOOR NIEUWE COLLEGA'S

We organiseerden meerdere wervingsacties in 2025 om potentiële collega's actief te bereiken. Bijvoorbeeld Pink Monday en Geef je carrière een Zadkine-boost! Hierdoor ontmoetten we bijna honderd potentieel nieuwe collega's. Daarnaast waren we zichtbaar binnen de onderwijsregio tijdens de informatiebijeenkomst voor zij-instromers in samenwerking met Albeda. Ook vonden natuurlijk de Zadkine Open Dagen weer plaats. Verder lanceerden we in juni onze vernieuwde werkenbij-website. Deze sluit beter aan op Zadkine.nl en vormt de eerste stap om onze nieuwe werkgeversbelofte waar te maken: 'Werk waar Rotterdam groeit'. Op basis van deze belofte lanceren we in 2026 een nieuwe werkgeverscampagne.

NIEUWE COLLEGA'S OP WEG HELPEN

De onboarding van nieuwe collega's is in 2025 verder versterkt met de training 'Een goede start voor de klas'. Deze is speciaal voor zij-instroomdocenten om snel wegwijs te worden in de klas. De opleiding om docent te worden, start vaak later dan de eerste lessen. Met deze training krijgen de nieuwe collega's al handvatten om een goede les te geven.

PEDAGOGISCH DIDACTISCH GETUIGSCHRIFT (PDG)

Binnen Zadkine geven we structureel praktijkgerichte vakken waarvoor niet iedere docent een erkende lerarenopleiding heeft gevolgd. Om de onderwijskwaliteit te borgen en te voldoen aan de wettelijke kwalificatie-eisen, bieden we deze docenten de mogelijkheid om het Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG) te behalen. In 2025 hebben 36 medewerkers het PDG succesvol afgerond. Daarmee investeren we in vakmanschap én in de kwaliteit van ons onderwijs.

2020	2021	2022	2023	2024	2025
21	33	39	37	22	36

STAGIAIRES EN SAMEN OPLEIDEN

In 2025 hebben we een nieuwe stageregeling ontwikkeld en geïmplementeerd. Daarbij maken we in de vergoeding geen onderscheid meer op basis van opleidingsniveau. De vergoeding wordt nu gebaseerd op het leerjaar van de student. De bedragen zijn aanzienlijk verhoogd, waardoor de stagevergoeding van Zadkine weer aansluit bij de huidige tijd.

In 2025 liepen 428 studenten stage bij Zadkine: 189 binnen de colleges en 239 binnen onze diensten, waarvan 196 bij Leerbedrijf Beveiliging. Binnen de colleges leidden we 92 stagiaires op binnen opleidingsschool RPO Rijnmond, in samenwerking met de Hogeschool Rotterdam en scholen in de regio. We investeren in goede begeleiding. Werkplekbegeleiders worden zorgvuldig geselecteerd en volgen een training. In 2025 behaalden twintig collega's hun certificaat Werkplekbegeleider.

MEDEWERKER CECILY

Sinds 2017 is Cecily dos Santos onderdeel van Zadkine. Ze begon als gedetacheerde kracht, maar inmiddels is ze alweer een jaar in vaste dienst. “Ik voel me hier echt thuis,” vertelt ze. “En dat komt vooral door de band die ik heb met mijn studenten.”



Cecily werkt als docent Pedagogisch Werk, een functie die ze heeft bereikt via het zij-instroomtraject. “Ik kwam uit een hele andere hoek, maar wilde iets betekenen in het onderwijs. Via het zij-instroomtraject kreeg ik de kans om direct voor de klas te staan en tegelijkertijd mijn opleiding te volgen. Dat is heel waardevol, want je doet meteen ervaring op. Maar ik zal eerlijk zijn: ik vond het ook zwaar. Er is weinig ruimte voor maatwerk en dat maakte het soms pittig. Elke maandag had ik school, en dan probeerde ik meteen mijn huiswerk te doen. Dat viel niet altijd mee.”

Toch verliest ze haar motivatie geen moment uit het oog. “Als je het vanuit passie doet, en echt investeert in de relatie met je studenten, dan kom je een heel eind.”

“Ik leid mensen op die straks mijn toekomst gaan verzorgen.”
Cecily dos Santos

DE MAGIE VAN MIJN WERK

En die investering betaalt zich dubbel en dwars uit. Cecily noemt haar studenten liefdevol “toekomstbouwers”. “Ik leid mensen op die straks mijn toekomst gaan verzorgen. Letterlijk. Ze komen echt voor mij naar school, en dat vind ik ontzettend bijzonder.” De hechte band met haar studenten is wat haar werk voor haar uniek maakt.

Een appje van een student raakte haar diep: ‘Hi mevrouw, ik weet niet waarom, maar ik heb het gevoel alsof ik dit moet zeggen tegen u. Ik ben u zo dankbaar voor alles wat u doet voor ons, voor mij en voor alle studenten die u les geeft. Ik ben

THEMA:



Hoge verwachtingen

zoveel docenten tegengekomen, maar echt absoluut niemand geeft les zoals u. U bent echt een docent omdat u iedereen goed wilt zien en iedereen iets wilt meegeven, niet omdat het uw werk is.’ Voor Cecily is dat de kern van haar vak: “Lesgeven doe je niet omdat het ‘werk’ is, je doet het omdat je iets wilt betekenen.”

DE IMPACT DIE JE MAAKT

“We zijn het fundament. Hoe je het ook wendt of keert: wij bouwen mee aan de toekomst van studenten. We geven ze niet alleen kennis, maar ook zelfvertrouwen, richting, en ruimte. En ik hoop dat iedere docent zich dat blijft realiseren.”

GENOMINEERD VOOR LERAAR VAN HET JAAR 2025

Cecily’s impact is ook landelijk niet onopgemerkt gebleven. In 2025 is zij genomineerd voor de titel Leraar van het Jaar 2025 in de categorie MBO! Ze drong door tot de laatste 10 finalisten van deze landelijke verkiezing.

“Wat een mooie erkenning voor Cecily’s bevlogen inzet voor onze studenten en passie voor het vak. We feliciteren haar van harte met deze welverdiende nominatie!,” zegt Leontine Stok, directielid van het Gezondheid & Welzijn College. Cecily’s reactie op haar nominatie is even krachtig als persoonlijk: “Dank voor de prachtige bloemen, maar vooral: dank dat ik bij Zadkine mag groeien tot de docent die ik zélf als student had willen hebben. Iemand die dezelfde taal spreekt. Iemand die iemands beginpunt écht ziet en daarvandaan helpt groeien tot je beste, échte zelf.”



IK LEID DE TOEKOMST OP.
HOE BIJZONDER IS DAT?

Scan de QR-code om het hele verhaal te lezen.



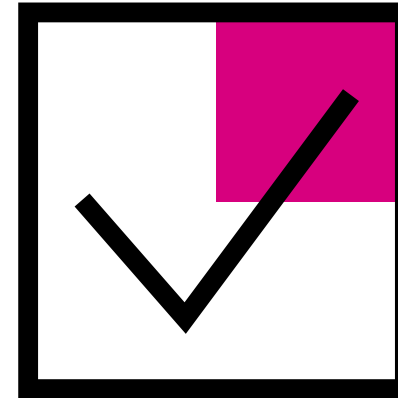
VERKLARING OMTRENT GEDRAG (VOG)

De meeste mensen die in het onderwijs werken, moeten een geldige Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) hebben. Dit is wettelijk vastgelegd en helpt om relevante en strafbare feiten mee te wegen tijdens de aanstelling. De VOG is daarmee een basisvoorwaarde voor veiligheid binnen Zadkine. De tijdigheid van VOG's staat in de tabel 'Tijdige aanwezigheid VOG'.

Tabel tijdige aanwezigheid verklaring omtrent het gedrag

Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig (tussen 1 en 5 rapporteert u met '<5') ¹	VOG niet aanwezig (tussen 1 en 5 rapporteert u met '<5')
Nieuwe medewerkers in loondienst	250	0	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	stagiaires 246 vrijwilligers 2 externen 147 totaal 395	0	0
Totaal	645	0	0

Voor 2025 gaven we onze accountant geen opdracht om de controlewerkzaamheden uit Bijlage IV van het Onderwijsaccountantsprotocol uit te voeren.



5.3 – TALENTONTWIKKELING

Bij Zadkine vinden we het belangrijk dat collega's zich blijven ontwikkelen. Dat zorgt voor sterk onderwijs, meer werkplezier en toekomstbestendige teams. In 2025 investeerden we daarom in een professioneler, breder en beter georganiseerd aanbod voor leren en ontwikkelen. De nadruk lag op de verdere doorontwikkeling van de Zadkine Academie, de versterking van loopbaanperspectief en loopbaanontwikkeling en een aanbod voor collega's dat leiderschap en groei stimuleert. Verder legt een HR-adviseur zich nu volledig toe op mobiliteitsvraagstukken, zoals herplaatsing, managementpotentie en loopbaanperspectief over de grenzen van het eigen organisatieonderdeel heen.

DE ZADKINE ACADEMIE

Zoals hiervoor beschreven, stond 2025 in het teken van de versterking van de Zadkine Academie. We investeerden in zowel het professionaliseringsaanbod als in de inrichting van het Academie-team. Hierdoor sluit het aanbod beter aan op de strategische doelen én op de ontwikkelbehoeften van collega's in de organisatie. Het aanbod is uitgebreid en verdiept met programma's voor verschillende doelgroepen. Voorbeelden van nieuw aanbod:

- Voor onderwijspersoneel: een goede start voor de klas, burgerschapsonderwijs in het mbo, het kwaliteitsstelsel van Zadkine, evalueren.
- Organisatiebreed: powersessie werkgeluk, persoonlijk leiderschap, omgaan met werkdruk.

Door deze uitbreiding kunnen collega's kiezen voor leren dat aansluit bij hun rol, talenten en ambities.

CARRIÈREPERSPECTIEF, LOOPBAANONTWIKKELING EN INTERNE MOBILITEIT

We willen dat collega's kunnen doorgroeien binnen Zadkine en stappen kunnen zetten die passen bij hun talent en toekomst. Daarom besteedden we in 2025 structureel aandacht aan gesprekken over loopbaanontwikkeling en mogelijkheden voor interne mobiliteit. Deze aanpak helpt medewerkers om zicht te krijgen op hun kansen én draagt bij aan behoud van talent.

Een belangrijk onderdeel daarvan is het LB-LC-traject. Dit ondersteunt docenten in hun professionele groei en verbetert hun carrièreperspectief. In 2025 startte een nieuwe groep van zeventien deelnemers, die werken aan hun ontwikkeling als docent en aan de versterking van hun vakmanschap. Daarnaast stimuleren we ook externe scholingsmogelijkheden. In 2025 kregen vijftig collega's een toekenning via de Rotterdamse Lerarenbeurs. Hiermee kunnen zij zich verder specialiseren of een volgende stap zetten in hun loopbaan.



5.4 – DUURZAME EN INCLUSIEVE ORGANISATIE

We willen dat iedereen bij Zadkine gezond, veilig en met plezier kan werken. Een duurzame en inclusieve organisatie betekent dat collega's kunnen rekenen op goede ondersteuning, duidelijke processen en een werkcultuur waarin iedereen zichzelf kan zijn. In 2025 hebben we daarom stappen gezet op het gebied van duurzame inzetbaarheid, werkdrukvermindering, psychologische veiligheid én interne doorstroom.

DUURZAME INZETBAARHEID EN ZIEKTEVERZUIM

Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers hun werk op een gezonde manier kunnen blijven doen. In 2025 was er extra aandacht voor preventie, balans en ondersteuning. Teams kregen meer middelen voor coaching en gesprekken over werkbelasting en herstel. Het ziekteverzuimcijfer voor 2025 is met 6,5 procent lager dan in 2024 (7,0 procent). Dit laat zien dat de combinatie van preventieve maatregelen, aandacht voor werkdruk en ondersteuning effect begint te hebben.

WERKDruk

Werkdruk blijft een belangrijk thema in het mbo. We hebben in 2025 gewerkt aan werkdrukverlichting door processen te versimpelen, werkafspraken te verbeteren en leidinggevendenden te ondersteunen bij het maken van realistische keuzes. De Zadkine Academie bood daarnaast trainingen zoals 'Omgaan met werkdruk' en 'Werkgeluk'. Deze trainingen helpen collega's om bewust en gezond met hun energie en taken om te gaan.

INTERNE DOORSTROOM EN HERPLAATSING

We vinden het belangrijk om talent binnen Zadkine te behouden. In 2025 hebben we een herplaatsingscore van 100 procent behaald dankzij een professionelere personeelsplanning en gerichte aandacht voor herplaatsingen. Ook ontwikkelden we een nieuw herplaatsingsbeleid met heldere kaders en afspraken. Daarnaast zijn meerdere oriënterende loopbaangesprekken gevoerd. Deze gesprekken helpen medewerkers om zicht te krijgen op hun mogelijkheden binnen Zadkine en ondersteunen hen in vervolgstappen. Daarbij kijken we steeds vaker colleges overstijgend naar passende loopbaanpaden.

Om de interne mobiliteit verder te versterken en externe inhuur te beperken, is in 2025 de basis gelegd voor een managementpool. We onderzochten de behoefte in de organisatie en voerden de eerste intakegesprekken met geïnteresseerde collega's. In 2026 wordt de pool verder ingericht, zodat medewerkers zich gericht kunnen voorbereiden op toekomstige leidinggevende rollen.



5.5 – SOCIALE VEILIGHEID EN INTEGRITEIT

GEDRAGSCODE PERSONEEL

De Gedragscode Personeel gaat over het persoonlijk gedrag en de persoonlijke verantwoordelijkheden van alle medewerkers van Zadkine. Het gaat er daarbij om hoe we ons als onderwijsinstelling willen en behoren te gedragen. Als school heeft Zadkine de maatschappelijke opdracht om studenten op te leiden om goed geschoold en gekwalificeerd de arbeidsmarkt te betreden. Dat geeft de medewerkers van Zadkine een bijzondere verantwoordelijkheid, die is gekaderd door wet- en regelgeving. Onze Gedragscode Personeel geeft aan welk gedrag daar wel en niet bij past. De gedragscode helpt ons in ons dagelijks functioneren en is een verplicht document. Het is een belangrijke code, die door het College van Bestuur met instemming van de ondernemingsraad is vastgesteld. Iedere medewerker van Zadkine kent en leeft de vastgestelde gedragsafspraken na. Samen zorgen we dat we een prettig werkklimaat creëren en behouden, onze reputatie als school versterken en onze prestaties verbeteren. De gedragscode is te lezen op de website van Zadkine en het medewerkersportaal.

KLACHTENREGELING

Het College van Bestuur heeft in 2025 een interne klachtencommissie geïnstalleerd. De commissie bestaat uit vier deskundige leden zonder binding met Zadkine. Deze commissie behandelt formele klachten over ongewenst grensoverschrijdend gedrag, zoals klachten over seksuele intimidatie, intimidatie, geweld, agressie of pesten. De commissie onderzoekt de klachten en adviseert het College van Bestuur over passende maatregelen. Anonieme klachten worden niet in behandeling genomen. Samen met de commissie werkt Zadkine hard aan de zichtbaarheid en bereikbaarheid via het intranet en bijeenkomsten. Op het intranet is een speciale tegel geplaatst met directe toegang tot alle commissies en andere faciliteiten die Zadkine kent. De klachtencommissie nam in 2025 twee klachten in behandeling.

VERTROUWENSPERSONEN

In 2025 is het team van vertrouwenspersonen uitgebreid met twee externe vertrouwenspersonen. Samen met de twee interne vertrouwenspersonen zijn er nu vier vertrouwenspersonen beschikbaar voor alle medewerkers van Zadkine. Zij zijn een veilig en onafhankelijk aanspreekpunt voor medewerkers die te maken krijgen met psychosociale arbeidsbelasting, zoals (online) pesten, discriminatie, (seksuele) intimidatie en geweld. Alle vertrouwenspersonen werken volgens een strikte geheimhoudingsplicht. Zij zijn professioneel opgeleid, volgen regelmatig nascholing en nemen deel aan intervisiebijeenkomsten om hun deskundigheid op peil te houden. Medewerkers kunnen de vertrouwenspersonen rechtstreeks benaderen. Alle contactgegevens en aanvullende informatie zijn overzichtelijk beschikbaar via het portaal.

In 2025 zijn in totaal 63 meldingen geregistreerd, van uiteenlopende aard. Soms was een luisterend oor voldoende. In andere gevallen waren meerdere gesprekken nodig. Gezien het totale aantal medewerkers van Zadkine kunnen we concluderen dat het aantal meldingen relatief beperkt is. Wij blijven ons inzetten om de meldingsbereidheid te vergroten. Daarbij merken wij op dat signalen en ervaringen ook op andere manieren worden opgepakt, bijvoorbeeld via HR, de ondernemingsraad of leidinggevendenden.

In 2026 blijven wij ons actief inzetten om de zichtbaarheid van de vertrouwenspersonen verder te vergroten. Zij zullen niet alleen een laagdrempelig aanspreekpunt zijn of luisterend oor bieden. Ook geven ze advies aan afdelingen en leidinggevendenden, en verzorgen we masterclasses en bewustwordingssessies.

VEILIGHEID

Zadkine hecht grote waarde aan veiligheid. Studenten, medewerkers en gasten/bezoekers moeten zich binnen onze onderwijsinstelling veilig voelen. Mocht er (risico op) een veiligheidsincident zijn, dan moeten we snel, correct en de-escalerend optreden. Daarvoor krijgen we op onze locaties Benthemplein en Marten Meesweg ondersteuning door onder andere jongerenwerk van Jongeren Op Zuid (JOZ), een schakel tussen studenten, onderwijs en de Plusteams. Verder volgen medewerkers de mentale weerbaarheidstrainingen van Arbo & Veiligheid, waardoor zij beter kunnen omgaan met agressie. Als zij nazorg wensen na betrokkenheid bij incidenten, dan staat het team Collegiale ondersteuning klaar voor een gesprek en een figuurlijke arm om de schouder.

Uitvoerenden binnen het veiligheidsdomein moeten beschikken over optimale handelingsvaardigheden en kennis van het veiligheidsbeleid en de doelstellingen. Daarom zorgt Zadkine voor duidelijke veiligheidscoördinatie, zowel centraal als op locatieniveau. Elke drie jaar meten we de veiligheidsbeleving op onze locaties via het traject Veilige School. Tijdens deze activiteit zijn studenten, medewerkers en externe partners bevraagd naar hun ervaringen met sociale (on)veiligheid. De uitkomsten van de audits waren in alle gevallen heel positief.

VEILIGHEIDSCOÖRDINATIE

In 2025 introduceerden we veiligheidscoördinatoren op de locaties van Zadkine. Zij voeren hun werkzaamheden clusterwijs uit. Ze staan in nauwe verbinding met onder andere de opleidingen, de studentondersteuners en de facilitaire diensten. De veiligheidscoördinator coördineert en ondersteunt in de uitvoering van de arbo- en veiligheidsprocessen.

Verantwoordelijkheden veiligheidscoördinator

- Bijdragen aan een goed veiligheidsklimaat.
- Bijdragen aan veiligheid tijdens werken en leren.
- Bijdragen aan het bevorderen van veiligheidsbewustzijn.
- Bijdragen aan het vergroten van handelingsbereidheid en -vaardigheid.
- Bijdragen aan het vergroten van meldingsbereidheid bij veiligheidsincidenten.
- Melden en (laten) opvolgen van veiligheidsincidenten.
- Organiseren van de BHV-organisatie.

Bevoegdheden veiligheidscoördinator

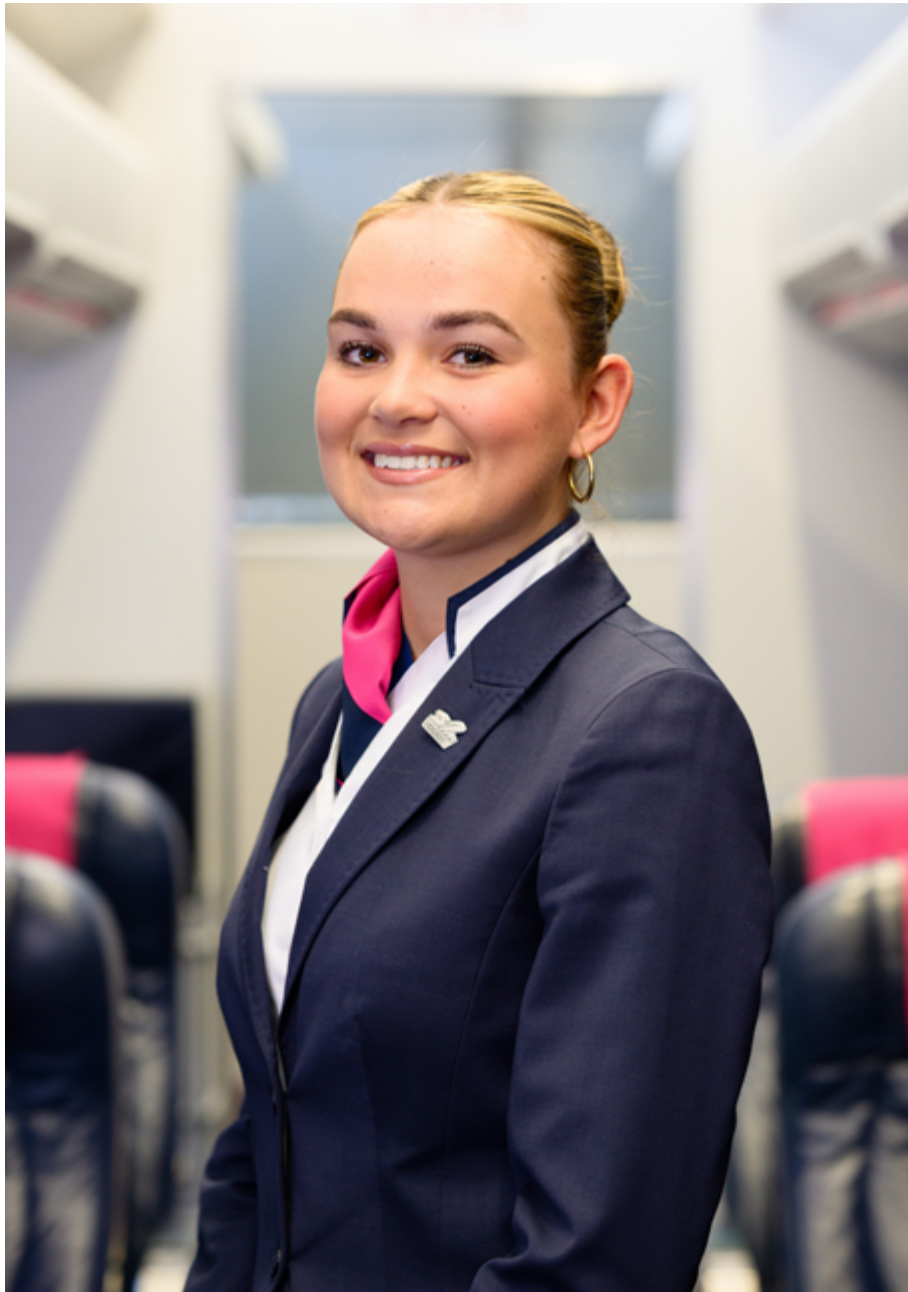
- Laten treffen van veiligheidsbevorderende maatregelen.
- Laten stilleggen van werkzaamheden bij onveilig werken.

VEILIGE SCHOOL

Zadkine borgt dat de veiligheid en het veiligheidsgevoel op onze locaties op orde zijn, onder andere via het traject Veilige School. We zorgen ervoor dat niet alleen de ‘papierene werkelijkheid’ up-to-date is, maar dat studenten, personeel en externe betrokkenen kennis en vaardigheden hebben op het gebied van sociale en fysieke veiligheid en zich daadwerkelijk veilig voelen. Een intensieve maar leuke activiteit, waar we samen de schouders onder hebben gezet. Dit betaalde zich in 2025 uit: het traject is op vijftien Zadkine-locaties uitgevoerd en de afsluitende audits leverden in alle gevallen positief resultaat op. Alle deelnemende locaties zijn daarmee gecertificeerd als Veilige School. Tegelijkertijd zijn er aandachtspunten en aanbevelingen. Deze zijn per locatie samengevat en omgezet in acties, die op de locaties in uitvoering zijn en worden genomen.

KLOKKENLUIDERSREGELING

Er is in 2025 één melding gedaan onder de klokkenluidersregeling.



6. FINANCIËN EN BEDRIJFSVOERING

In dit hoofdstuk lees je over:

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

6.1 – ONTWIKKELINGEN DIENSTVERLENING EN SERVICES

STUDENTENADMINISTRATIE

Teamontwikkeling en procesverbetering

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet om werkprocessen te standaardiseren. De introductie van één centrale mailbox leidde tot meer uniformiteit, duidelijkheid en een efficiënter aanspreekpunt voor het onderwijs. Daarnaast is beleid verder verduidelijkt. Ook zijn initiatieven gestart om doorlooptijden van aanmeldingen te verkorten en de kwaliteit van verwerking te verhogen. Medewerkers werken intensiever samen en vormen steeds meer één geïntegreerd team. In 2026 maken we het beleid verder duidelijk via informatiepagina's, efficiëntere informatie-uitwisseling en meer ruimte voor maatwerk richting studenten.

Verzuimfocus

Begin 2025 lanceerden we het Power BI-verzuimdashboard. Hiermee hebben we realtime inzicht in verzuimpatronen. Ook zijn verzuimtelefonie en het buddysysteem gecentraliseerd. Dit zorgt voor strakkere processen en snellere ondersteuning. Verder introduceerden we in 2025 de handleiding Verzuimcoach en voerden we formeel de taaksplitsing door tussen verzuimadministratie en verzuimcoaches. Vaste verzuimcoaches zijn gekoppeld aan opleidingsteams, met duidelijke taken rondom verzuimsignalering, DUO-preventie en persoonlijk contact op de derde dag. Ook voerden we de mogelijkheid om online ziek te melden volledig in. Dit heeft de efficiëntie en bereikbaarheid van Zadkine vergroot.

Daarnaast hebben we in 2025 twaalf nieuwe verzuimcoaches vrijgemaakt en ingewerkt. Ook is de overlegstructuur aangepast, met een focus op productie en kwaliteit. De verzuimcoaches volgden een gesprekstraining bij de gemeente Rotterdam om hun professionele gespreksvaardigheden te versterken.

De nieuwe verzuimcoaches zijn in 2025 gestart en de resultaten en feedback vanuit de opleidingsteams waren in het laatste kwartaal zeer positief. De aanwezigheidscijfers zijn in 2025 bij de meeste teams gestegen ten opzichte van 2024.

Externe resultaten van de nieuwe aanpak

De nieuwe werkwijze, met onder andere het voeren en vastleggen van 8-uurs-gesprekken, heeft duidelijk effect. Leerplicht van de gemeente Rotterdam geeft aan dat onze DUO-meldingen volledig en van goede kwaliteit zijn. Aanvullende informatie is duidelijk, verzoeken worden snel opgepakt en we zitten strak op het verzuim. Zij zijn zeer tevreden over deze nieuwe aanpak.

Optimalisatie facturatie

In 2025 zijn we gestart met een belangrijke verbeterslag in de samenwerking tussen de afdelingen Studentenadministratie en Financiën rond de facturatieprocessen. Door samen bpv-registraties en debiteurkoppelingen te controleren en waar nodig te corrigeren, kunnen we fouten voorkomen. Dit vermindert frustratie bij bedrijven en studenten en zorgt voor minder mailverkeer.

Planning en roostering

In 2024 werd de plannersrol geïmplementeerd en in 2025 voerden we ook de dagroosterfunctie in. Na een overgangperiode verwerkt het Roosterbureau nu alle dagelijkse wijzigingsverzoeken. In het eerste kwartaal van 2026 evalueren we de pilot. De servicedienst voor roosterwijzigingen werkt goed. Wijzigingsverzoeken voor de eerstvolgende werkdag na een weekend of feestdag worden op tijd verwerkt.

Uniformering van processen

Eind 2025 is het project ‘Van onderwijsplan tot Plan van Inzet’ gestart. Het doel is de keten van onderwijsplan tot plan van inzet binnen Zadkine soepeler te laten verlopen. Daarmee willen we:

- minder lesuitval bereiken;
- lokalen efficiënter gebruiken;
- openingstijden van de locaties beter benutten;
- meer voorspelbaarheid van lessen voor de student;
- een hogere studenttevredenheid en minder studentuitval;
- een hogere personeelstevredenheid en meer werkgeluk;
- een beter beheerste inzet van onderwijspersoneel;
- betere financiële resultaten.

De eerste stappen zijn gezet met de aanpak van lokaalkrapte op het Benthemplein als startpunt. Op directieniveau zal de problematiek twee à drie keer per jaar op strategisch niveau worden besproken. Daarnaast wijst ieder college een portefeuillehouder onderwijslogistiek aan. Zij bespreken maandelijks de operationele zaken met een afvaardiging van het Roosterbureau.



6.2 – ONTWIKKELINGEN FACILITEITEN EN HUISVESTING

Ook in 2025 werkten we met plezier aan het verbeteren van de leer- en werkomgeving binnen Zadkine. Verschillende aanbestedingen resulteerden in succesvolle nieuwe samenwerkingen met leveranciers. Zo zijn in 2025 nieuwe partijen gestart voor signing, groenonderhoud op onze terreinen, de verzorging van de kantoorplanten, de levering van afvalbakken, het verwerken van afval, bouwkundig werk, technisch advies voor onze bouw- en onderhoudsprojecten en projectmanagement.

Daarnaast hebben we processen verbeterd, zoals de communicatie rond een warm welkom voor studenten, het aanvragen van één tot maximaal vijf werkplekken en het scheiden van afval. In ons werk, bij de uitwerking van beleid en tijdens aanbestedingen betrekken we waar mogelijk onze studenten. Zo hebben onze medewerkers en leveranciers gastlessen gegeven en hebben we meerdere stagiairs begeleid.

HUISVESTINGSSTRATEGIE

Wat is gerealiseerd?

- Verkoop voormalig startcollegelocatie Dakotaweg. Nadat we de nieuwe locatie Rhijnspoor in december 2024 in gebruik namen, is de oude locatie Dakotaweg in 2025 succesvol verkocht.
- Realisatie extra kleedkamers Veiligheidsacademie en aanpassing sportzalen
- Naar aanleiding van het onderzoek naar de verwachte groei van de Veiligheidsacademie en de gevolgen voor de toekomstige ruimtebehoefte, zijn de sportzalen aangepast zodat deze voor meer lessen geschikt zijn. Ook zijn extra kleedkamers gerealiseerd.
- Vervangende huisvesting E-commerce. Het huurcontract van de Goudsesingel liep af en kon niet meer worden verlengd. Als gevolg daarvan is de opleiding E-commerce verhuisd naar de Prins Alexanderlaan.
- Vervangende huisvesting Aluminiumstraat/Nikkelstraat. De locatie Aluminiumstraat/Nikkelstraat is afgestoten. Het Logistiek College is verhuisd naar de Prins Alexanderlaan.
- Vervangende huisvesting Parallelweg. Het huurcontract van de Parallelweg liep af en kon niet meer worden verlengd. Als gevolg daarvan is de opleiding Infra van het Techniek College Rotterdam (TCR) verhuisd naar een Albeda-locatie. Een deel van de TCR-opleiding Bouw is verhuisd naar de locatie Jan Ligthartstraat.

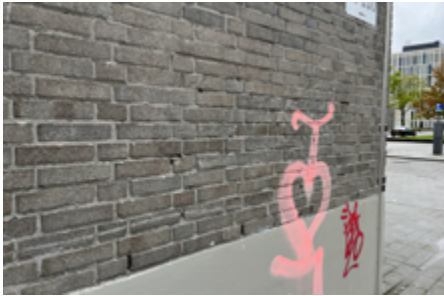
Wat nog te doen tot 2027?

- Herijking huisvestingstrategie.
- 010 Academies: realiseren van nieuwe 010 Academies (verspreid over de jaren).
- Uitwerking/implementatie huisvestingstrategie Techniek College Rotterdam gezamenlijk met het Techniek College Rotterdam en Albeda.

Onderhoud

In 2025 lieten we periodiek onderhoud doen en losten we storingen op. Ook lieten we groot onderhoud aan de gebouwen uitvoeren. Op het gebied van onderhoud hebben we onder andere de volgende zaken uitgevoerd:

- Groot onderhoud gevel Benthemplein (loopt ook heel 2026 nog door).



- Renoveren van de liften van de Prins Alexanderlaan en de goederenlift van de Marten Meesweg.
- Vervangen van elektrakasten op de locatie Jan Ligthartstraat.



- Opnieuw voegen van diverse gevels van de locatie Jan Ligthartstraat.
- Groot schilderwerk van de betonnen liggers en de roosters van de parkeergarage van de Marten Meesweg.



- Vervangen van de regeltechniek van het klimaatsysteem van de Eikenlaan.
- Vervangen van de brandmeldcentrale van Sportlaan 13.
- Vervangen van de vloerafwerking van Sportlaan 13.
- Vervangen van verlichting door LED-verlichting op de locaties Campus Hoogvliet, Benthemplein en Eikenlaan.

In overloop naar 2026 staat het volgende nog op de planning:

- Renovatie van de lift van Sportlaan 13.
- Vervangen/repareren van de dakbedekking aan de Marten Meesweg.
- Vervangen dakbedekking van Sportlaan 13.
- Relinen van de vuilwaterafvoeren van de locaties Marten Meesweg en Benthemplein.
- Buitenschilderwerk en herstellen klappramen/gevels van de Jan Ligthartstraat.
- Een scala nieuwe projecten voor 2026.



6.3 – DUURZAAMHEID

In 2025 heeft Zadkine het duurzaamheidsbeleid verder geconcretiseerd en verdiept binnen onderwijs, organisatie en bedrijfsvoering. De uitvoering richtte zich op vijf vastgestelde pijlers:

- Toekomstbestendigheid van het onderwijs.
- Weerbaarheid van onze studenten.
- Wendbaarheid van onze medewerkers.
- Duurzaamheid van onderwijslocaties.
- Betrokkenheid bij onze maatschappij.

I. DUURZAAMHEID GEÏNTEGREERD IN HET ONDERWIJS

1.1 Voedselverspilling en circulaire voedselketens

Het thema voedselverspilling kreeg in 2025 opnieuw veel aandacht binnen het onderwijs. Het meerjarige project ‘Let’s Change the Face of Food Waste’ is succesvol voortgezet, in samenwerking met IntelligentFood, Zadkine, Albeda en de Hogeschool Rotterdam. Studenten volgden lessen over duurzaamheid en voedselverspilling. Ook deden zij mee aan bake offs en cook offs, waarbij reststromen werden verwerkt tot nieuwe producten. Daarnaast organiseerde IntelligentFood workshops over bewuster en duurzamer omgaan met voedsel. Ook op lokaal niveau droegen studenten bij: studenten van het Startcollege kookten voor de buurt en voor medestudenten. De overgebleven maaltijden werden ingevroren en tegen een betaalbare prijs verkocht aan buurtbewoners.

1.2 Duurzaamheid binnen mode- en creatieve opleidingen

Duurzaamheid is binnen de modeopleidingen een vast onderdeel van het onderwijs. Dit thema komt terug in lessen, projecten en praktijkopdrachten. Daarbij werken we volgens de R ladder: reduce, reuse, recycle, redesign. Concreet betekent dit onder meer:

- Ontwerp van modulaire kleding met een langere levensduur binnen het project ‘Microfactory’.
- Implementatie van CLO3D. Dit is een digitaal patroontekenprogramma dat materiaalgebruik in de productieketen vermindert.
- Structureel gebruik van reststoffen, reparatie en vermaak van kleding binnen het curriculum.

Het onderwijsinnovatieproject Microfactory werd in april 2025 gepresenteerd tijdens de internationale designbeurs Salone del Mobile in Milaan. Studenten van de opleidingen Fashion Tailor en Fashion Product Coördinator werkten hier in een leeromgeving die functioneert als een realistisch bedrijf, in nauwe samenwerking met het werkveld. Daarnaast namen studenten deel aan de Dutch Sustainable Fashion Week. Hier upcyclen zij onder andere oude sneakers en namen ze deel aan de onderwijsdag Future of Fashion Education in Transition. Ook circa 200 studenten van zes Rotterdamse modeopleidingen waren hierbij aanwezig.

1.3 Vakopleidingen en ambacht

Binnen de Vakschool Schoonhoven is in 2025 expertise opgebouwd op het gebied van duurzaam goudsmiden. Een nieuwe docent met dit specialisme is aangesteld en verwerkt duurzaamheid actief in haar onderwijs. Dit vormt de basis voor verdere ontwikkeling van het curriculum in de komende jaren. Daarnaast wordt het keuzedeel Duurzaamheid aangeboden binnen de opleidingen Juwelier en Uurwerktechniek op zowel niveau 3 als 4. Zo bereiden we studenten voor op een toekomstbestendige beroepspraktijk.

1.4 Economie

In november 2025 vierden we landelijk de Week van het Economieonderwijs. Zadkine was gastvrouw voor het mbo. Het thema was ‘Koers op 2050: naar menswaardig business- en economieonderwijs’. Daarbij stond de verbinding centraal tussen de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid en de ontwikkeling van een duurzame economie. Daarnaast werkt Zadkine in verbinding met Albeda samen met de Circulaire Campus.

2. SOCIALE DUURZAAMHEID EN BURGERSCHAP

2.1 Duurzaamheid in zorg, welzijn en burgerschap

Binnen de opleidingen Maatschappelijke Zorg is duurzaamheid in 2025 structureel opgenomen in het burgerschapsonderwijs. Studenten werken aan thema’s als sociale duurzaamheid, inclusie, armoedebestrijding en community care. Deze thema’s zijn expliciet verbonden aan internationale perspectieven, bijvoorbeeld via de (voorbereiding op) buitenlandse stages en samenwerkingen in Kaapverdië, Zuid Afrika en Hongarije. Studenten reflecteren daarbij op verschillen in zorgsystemen, met aandacht voor ethiek, cultuur en duurzame inzet van zorgprofessionals.

2.2 Financiële weerbaarheid en gelijke kansen

Zadkine besteedde in 2025 nadrukkelijk aandacht aan financiële zelfredzaamheid van studenten. In de Week van het Geld was het centrale thema: ‘Hoe maak jij je gelddromen waar?’. Studenten leerden hoe verstandige financiële keuzes bijdragen aan stressvermindering en studie-uitval voorkomen. Daarnaast werd samen met de gemeente Rotterdam, Albeda en maatschappelijke partners het evenement Money Talks georganiseerd. Dit event is gericht op het bespreekbaar maken van geldzorgen onder jongeren. Ook kregen medewerkers handvatten om financiële problematiek bij studenten te signaleren.

2.3 Diversiteit, inclusie en sociale veiligheid

In 2025 investeerde Zadkine verder in diversiteit en inclusie. Dat deden we onder meer via structurele communicatie, bijeenkomsten en periodieke communicatie-updates. Thema’s als sociale veiligheid, agressie, inclusie en pedagogisch vakmanschap kwamen aan bod tijdens onder andere de onderwijsconferentie ‘Met Alle Respect’.

3. DUURZAME SAMENWERKING MET WERKVELD EN MAATSCHAPPIJ

We versterkten de verbinding tussen studenten, onderwijs en maatschappij via praktijkgestuurd onderwijs en projecten, zoals de Maatschappelijke Diensttijd (MDT), Jongerenwerk op Zuid (JOZ) en wijkgerichte samenwerkingen (onder andere met Feyenoord). Studenten droegen actief bij aan maatschappelijke vraagstukken en ontwikkelden vaardigheden gericht op duurzame inzetbaarheid en betekenisvol handelen in zorg en welzijn. Met het internationale modeproject Tales of a T Shirt werkten ze daarnaast aan bewustwording over de herkomst en duurzaamheid van kleding. Ook onderzochten en visualiseerden zij in samenwerking met onderwijsinstellingen in Nederland en India de productieketen van een T shirt, met aandacht voor sociale impact en het thema vrijheid. Het project verbond creatief ontwerp aan internationale samenwerking en duurzame mode. Verder organiseerde Zadkine samen met De Balie het Nationaal Gesprek over Vrijheid op school, in het kader van 80 jaar vrijheid. Ook werden Vrijheidscolleges aangeboden in samenwerking met het Bevrijdingsfestival Rotterdam. Deze activiteiten droegen bij aan dialoog, bewustwording en maatschappelijke betrokkenheid.

4. DUURZAME HUISVESTING EN FACILITAIRE BEDRIJFSVOERING

4.1 Verduurzaming van gebouwen

In 2025 zijn verdere stappen gezet om onderwijslocaties te verduurzamen. De warmteopwekking van de locatie Jan Ligthartstraat is vervangen door een combinatie van warmtepompen, mede mogelijk gemaakt door een DUMAVA-subsidie. Daarnaast zijn gebouwen beter geïsoleerd en wordt verlichting gefaseerd vervangen door LED-verlichting.

4.2 Circulair facilitair beleid

Bij verbouwingen, verhuizingen en herinrichting staat hergebruik centraal. We refurbishen waar mogelijk meubilair en hergebruiken materialen en installaties. Ook investeren we bij nieuw meubilair in duurzame en slijtvaste materialen. Duurzaamheid is bovendien een vast criterium in nieuwe aanbestedingen.

4.3 Afvalscheiding

In november 2025 was het de Week van de Duurzaamheid. Dit was een mooi moment om stil te staan bij wat we samen al doen én wat er nog mogelijk is. Een van de thema's is afvalscheiding. Sinds augustus 2025 is afvalscheiding geïmplementeerd op vrijwel alle locaties. Studenten zijn actief betrokken bij de evaluatie van de eerste maanden. Dit draagt bij aan draagvlak en bewustwording binnen de organisatie. Door binnen Zadkine ons afval te scheiden, hebben we in oktober al 477 kilo CO₂ bespaard.

5. DUURZAME MOBILITEIT EN ORGANISATIE

Samen met Albeda, het Techniek College Rotterdam en VAVO Rijnmond heeft Zadkine het mobiliteitsbeleid geharmoniseerd. Na een gezamenlijke aanbesteding is Shuttel geselecteerd als mobiliteitsplatform. Gezien de invoering per 1 januari 2026 is in 2025 veel tijd geïnvesteerd in de voorbereiding. Deze was gericht op gebruiksgemak, keuzevrijheid, duurzame vervoerskeuzes en een betrouwbare CO₂ registratie. Hiermee voldoen we aan de wettelijke verantwoordingsverplichtingen.

CONCLUSIE

In 2025 heeft Zadkine verdere stappen gezet om duurzaamheid zichtbaarder en meer concreet te verankeren in onderwijs, maatschappelijke samenwerking en bedrijfsvoering. Door de combinatie van onderwijsinnovatie, sociale betrokkenheid en duurzame bedrijfsprocessen legden we een stevige basis voor toekomstbestendig onderwijs en een blijvende positieve impact op studenten, medewerkers en samenleving.



OPTIEKSTUDENTEN MAKEN BRILLEN VOOR KINDEREN IN ZAMBIA

Studenten van het Zadkine Optiek College hebben hun vakmanschap ingezet voor een bijzonder goed doel: kinderen in armoede helpen beter te zien.

Oogzorg voor kinderen in armoede

Stichting NAWA zet zich in voor oogzorg, onderwijs en empowerment in Afrikaanse landen. Voor dit project werden de ogen van vijftig kinderen nagekeken door een lokale oogarts in Zambia. De sterktes werden nauwkeurig opgemeten. Op basis daarvan verzamelde de stichting passende monturen en glazen, die samen met de recepten naar onze studenten in Nederland werden gestuurd.

Studenten aan de slag in het atelier

Onze optiekstudenten gingen vervolgens aan de slag in het atelier. Ze slepen de glazen op maat en monteerden deze in de brillen. Elk exemplaar leverden ze netjes af, compleet met een brillendoekje van Zadkines eigen optiekwinkel De Pupil.

Dankzij hun inzet kunnen vijftig kinderen weer goed zien op school én daarbuiten. Een prachtig voorbeeld van maatschappelijke betrokkenheid én wat ons vak voor een ander kan betekenen.



THEMA:



Werelds Zadkine



Verrassende ontmoetingen



Opleidingsmanager Hans Jaap Abma:

**“GOED DOEN VOELT GOED!
SUPER DAT ZULKE FOUNDATIONS
BESTAAN EN FIJN DAT WIJ
HIERAAN KUNNEN BIJDAGEN.”**

6.4 – IMPLEMENTATIE DIGITALE STRATEGIE

In 2025 is de implementatie van de digitale strategie niet veranderd. We zijn op dezelfde koers doorgedaan. Naast focus op de betrouwbare en betaalbare infrastructuur lag dit jaar meer nadruk op de student centraal en data-gestuurd onderwijs.

UITBREIDING DIENSTVERLENING STUDENTEN

We hebben onze dienstverlening aan studenten uitgebreid. Aan het begin van het jaar boden we langer ondersteuning. Ook gingen we de klas in om studenten ter plaatse te helpen met de installatie van hun laptop en telefoon met de benodigde software en apps. Daarnaast breidden we de telefonische ondersteuning aan de student uit. Verder zijn op de Servicepunten diverse laptops beschikbaar. Studenten kunnen deze lenen als ze hun eigen laptop zijn vergeten of als de batterij leeg is. Zo kunnen zij de les blijven volgen.

GEBRUIK DIGITALE HULPMIDDELEN

Het gebruik van digitale hulpmiddelen inclusief software nam ook in 2025 verder toe. Wederom steeg het aantal Canvas-gebruikers sterk en deze trend zet door. Binnen het project Modulair en Flexibel Onderwijs van Zadkine is het nu namelijk verplicht om met Canvas te werken en niet meer met andere leermanagementsystemen. Voor de digitale leeromgeving is een roadmap gemaakt. Hierin staat welke richting we opgaan en waarop we onze focus zullen richten.

KOPPELING SYSTEMEN

In de digitale wereld worden ketenprocessen steeds belangrijker. Dat heeft gevolgen voor de manier waarop we de verschillende systemen aan elkaar koppelen. Doordat we in 2024 het Identity Management (IDM) systeem hebben vervangen, kunnen wij dit nu sneller en meer conform standaarden doen. Zo zijn

we begonnen met de implementatie van de door Npuls gefinancierde OKE-koppeling (Onderwijs Koppeling Examinering) binnen Zadkine. De eerste succesvolle implementatie was bij de digitale afname van examens bij het Techniek College Rotterdam. We onderzoeken nu welke andere examens binnen Zadkine hiervoor als eerst geschikt zijn.

NIEUWE DASHBOARDS

Ook hebben we in 2025 weer een aantal nieuwe dashboards gemaakt voor het onderwijs en de ondersteuning. De dashboards voor het College van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn inmiddels in gebruik naar ieders tevredenheid. Ook het managementrapportage-dashboard is live en wordt gebruikt tijdens de managementgesprekken tussen het College van Bestuur en de directie. Voor HRM maakten we een geheel nieuw dashboard, zodat ze het juiste gesprek kunnen voeren met de onderwijsmanagers, teamleiders en directeuren. Ook hebben we een nieuwe vlootschouwtool gemaakt voor HRM. Hiermee kan HRM de vlootschouw op een duidelijke, eenvoudige en AVG-veilige manier uitvoeren en vastleggen. Ook zijn nog enkele kleinere dashboards opgeleverd.

AANBESTEDINGEN

Aan de IT-kant hebben we in 2025 twee aanbestedingen uitgevoerd: voor laptops en desktops, en voor digiborden. Beide trajecten zijn succesvol afgerond. Natuurlijk hebben we ook dit jaar weer veel gedaan aan cybersecurity om onze Zadkine-omgeving zo veilig mogelijk te houden. Het verbeteren van onze beheer- en IT-managementomgeving kreeg ook weer de nodige aandacht, zodat deze up-to-date blijft. Net als elk jaar hebben we ook in 2025 veel laptops en desktops vervangen door nieuwe exemplaren.

6.5 – FINANCIËLE INFORMATIE 2025

VERANTWOORDING EN ONTWIKKELING

In 2025 heeft Zadkine de financiële middelen zorgvuldig ingezet om de continuïteit van het onderwijs te waarborgen en strategische ambities te realiseren. Er zijn gerichte investeringen gedaan in onderwijsinnovatie, digitalisering en huisvesting. Tegelijkertijd is er, conform de begroting, gestuurd op kostenbeheersing en doelmatige inzet van middelen.

RESULTATEN SAMENGEVAT

Het jaar 2025 is afgesloten met een positief resultaat van € 6,9 miljoen, aanzienlijk hoger dan de begrote € 1,1 miljoen. Dit resultaat is toegevoegd aan het eigen vermogen. Van het resultaat van € 6,9 miljoen heeft ruim € 3 miljoen een incidenteel karakter. In deze paragraaf worden de belangrijkste ontwikkelingen met betrekking tot het exploitatieresultaat en de balans geanalyseerd in vergelijking met zowel de begroting 2025 als de realisatie van 2024. Gedetailleerde informatie is opgenomen in de andere paragrafen van de jaarrekening 2025.

Exploitatieresultaat

Bedragen x € 1 mln	Jaarrekening			Afwijking t.o.v.	
	2025	2024	Begroting 2025	vorig jaar	begroting
Totaal baten	209,7	197,7	195,1	12,1	14,6
Totaal lasten	-202,7	-195,1	-193,8	-7,6	-8,8
Totaal financiële baten en lasten	-0,1	0,3	-0,2	-0,4	0,1
TOTAAL RESULTAAT	6,9	2,9	1,1	4,0	5,8

De baten liggen hoger dan begroot, vooral door hogere rijks- en overige bijdragen (bijstelling mbo-bekostiging incl. loon-/prijsbijstelling, kasschuiven en extra middelen basisvaardigheden) en daarnaast hogere opbrengsten werk voor derden (o.a. ValentineZ en maatwerk) en hogere overige baten (boekwinst Dakotaweg en vrijval cursusgeld).

De lasten liggen ook hoger, met name door hogere personele lasten (cao-loonontwikkeling en meer inhuur), terwijl afschrijvingen lager uitvallen door uitgestelde/lagere investeringen. Huisvestingslasten zijn conform begroting en overige materiële lasten liggen per saldo rond begroting.

Balans

Bedragen x € 1 mln	Jaarrekening			Jaarrekening	
	2025	2024		2025	2024
Totaal vaste activa	97,9	99,3	Eigen vermogen	53,8	46,9
Totaal vlottende activa	48,0	44,3	Voorzieningen	9,0	9,5
			Langlopende schulden	41,2	44,6
			Kortlopende schulden	41,9	42,6
TOTAAL ACTIVA	145,9	143,6	TOTAAL PASSIVA	145,9	143,6

Het balanstotaal is licht toegenomen. Aan de activazijde zijn de vlottende activa

hoger (o.a. meer liquide middelen), terwijl de vaste activa iets lager zijn door per saldo meer is afgeschreven dan geïnvesteerd (of dat investeringen later zijn gerealiseerd).

Aan de passivazijde is het eigen vermogen gestegen door resultaattoevoeging. Voorzieningen en zowel langlopende als kortlopende schulden zijn licht gedaald, wat wijst op benutting/vrijval van voorzieningen en afname van financiering.

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

Signaleringsgrenzen nieuwe inspectiekader Bedragen x € 1 mln	Signalerings Grens	Realisatie 2025	Realisatie 2024	Begroting 2025
Current ratio (vlottende activa + liquide middelen) / kort vreemd vermogen	> 0,50	1,15 V	1,04 V	0,73 V
Solvabiliteit II (Eigen vermogen + Voorzieningen) / Totaal vermogen	> 0,30	0,43 V	0,39 V	0,42 V
Absolute omvang liquide middelen (MBO en HO: minder dan € 2 mln)	> 2	40,9 V	37,9 V	29,4 V
Signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen eind 2025 (0,5 * aanschafwaarde gebouwen * bouwkostenindex) + (boekwaarde resterende materiële vaste activa) + (percentage volgens oplopende schaal * alle baten)	121	43 V	36 V	35 V

Alle indicatoren liggen boven de minimale normen van het inspectiekader. De current ratio is gestegen (sterkere liquiditeit) en de solvabiliteit blijft solide en in lijn met begroting. De liquide middelen zijn toegenomen en liggen ruim boven de ondergrens. Ook de signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen blijft ruim onder de grens. Er is dus geen indicatie van bovenmatigheid, al is de waarde wel hoger dan vorig jaar.

TOEKOMSTIGE FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN

De begroting voor 2026 is vastgesteld met een positief resultaat van € 2,1 miljoen. Voor 2026 en verder blijft Zadkine inzetten op een financieel gezonde koers, waarbij flexibiliteit in de bekostigingssystematiek en veranderingen in overheidsbeleid belangrijke aandachtspunten blijven. De meerjarige financiële strategie richt zich op stabilisatie van de studentenaantallen, doelmatig personeelsbeleid en duurzame investeringen in onderwijs en infrastructuur.

6.6 – CONTINUÏTEITSPARAGRAAF: FINANCIËLE MEERJARENRAMING

UITGANGSPUNTEN

Zadkine heeft een financieel reglement opgesteld en uitgangspunten voor financieel beleid en beheer hierin opgenomen. De uitgangspunten ten aanzien van financiële ratio's zijn:

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

Andere uitgangspunten die doorwerken in de financiële meerjarenraming:

- Verwachte ontwikkelingen rondom de bekostiging zijn zo goed als mogelijk ingeschat en vertaald naar effecten voor het Zadkine. Voor berekening van de rijksbijdragen wordt aangesloten op de OCW begroting 2026-2030 en wordt op basis van de landelijke referentieraming een inschatting gemaakt van de studentenaantallen en de impact op het marktaandeel. OCW is voornemens om in 2029 de bekostigingssystematiek te herzien. Op dit moment is nog niet te voorzien wat de impact hiervan is.
- De (gewogen) studentenaantallen bij Zadkine nemen vanaf 2024-2025 toe, waar landelijk sprake is van een daling van studentenaantallen. In de referentieraming is dit effect de komende jaren ook nog zichtbaar. Hierdoor loopt het marktaandeel steeds verder op. De toename van het marktaandeel in 2025 en 2026 lijkt hierbij niet helemaal meer in verhouding te staan tot de groei van studentenaantallen. Dit vangt het negatieve effect van de voorfinanciering van de groei op.
- Zadkine zet in op realisatie van de ambities zoals geformuleerd in de Werkagenda voor 2023-2027. Het plan voor de werkagenda is begin 2024 goedgekeurd.
- De ambities van Zadkine vereisen ruimte voor beleid en verdere implementatie van de strategie. Hiervoor reserveren wij middelen in de meerjarenbegroting. Daarnaast is rekening gehouden met ruimte voor onvoorziene zaken en risico's.
- Zadkine blijft zich inzetten voor een gezonde werkomgeving en duurzaam inzetbare medewerkers. Het ligt dan ook in de lijn der verwachtingen dat het percentage beheerst blijft de komende jaren.
- De meerjarige investeringen zijn meer afgestemd op de realisatiecijfers. In 2026 wordt de strategie voor huisvesting en IT herijkt en hiermee ook de meerjareninvesteringsbegroting.

BASISGEGEVENS

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

Aantal studenten	2025 -2026	2026 -2027	2027 -2028	2028 -2029	2029 -2030	2031 -2032
BOL	13.507	13.929	14.410	14.683	14.916	15.040
BBL	4.487	4.430	4.241	4.072	3.888	3.820
Totaal studenten ongewogen	17.994	18.359	18.651	18.755	18.804	18.860
Totaal studenten gewogen	15.302	15.701	16.106	16.312	16.471	16.568

De verwachte ontwikkeling van studentenaantallen de komende jaren is onzeker, zowel landelijk als regionaal. De referentieraming van OCW laat vanaf 2026-2027 een lichte groei zien, waarbij het aantal studenten in de regio Rotterdam meer toeneemt dan landelijk. De verwachte verschuiving van BBL naar BOL is wel onzeker, omdat deze al enige jaren uitblijft.

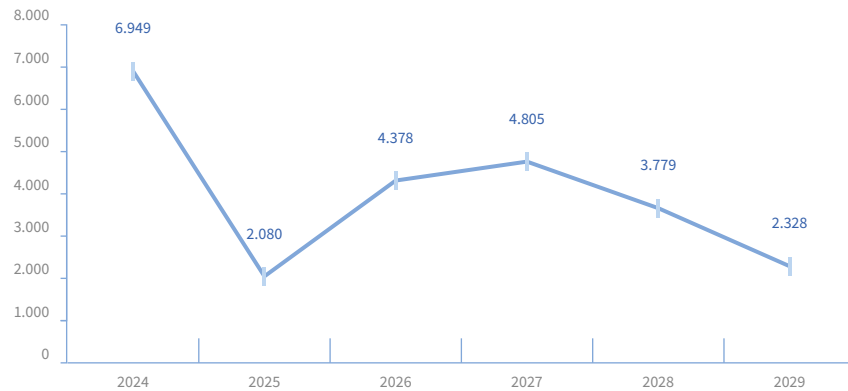
De toename van gewogen studenten zal leiden tot een hogere personele inzet en toename van de personeelskosten. Dit is zichtbaar in de volgende tabel. Hierbij blijft de verdeling tussen primair proces en staf nagenoeg gelijk.

Personele bezetting in FTE (excl. TCR)	Begroting 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029	Raming 2030
Bestuur en management (MOBP)	87	89	90	90	91
Personeel primair proces / docerend personeel (OP)	626	654	669	680	687
Ondersteunend personeel primair proces (BOBP)	161	163	165	166	167
Overige medewerkers (AOBP)	430	451	451	451	451
Totaal	1.305	1.357	1.375	1.388	1.396

MEERJARENRAMING

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

Resultaatontwikkeling meerjarenbegroting



De staat van baten en lasten ontwikkelt zich als volgt:

Staat/raming van baten en lasten	Jaarrekening 2025	Begroting 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029	Raming 2030
Rijksbijdragen	190.805	196.947	202.218	204.730	206.894	208.763
Overige overheidsbijdragen en subsidies	4.553	773	773	773	773	773
Cursusgelden	2.120	1.334	1.334	1.334	1.334	1.334
Baten werk in opdracht van derden	7.509	7.609	7.609	7.609	7.609	7.609
Overige baten	4.731	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250
Totaal baten	209.718	208.912	214.183	216.695	218.859	220.728
Personeelslasten	159.097	161.520	164.138	165.980	167.325	168.111
Afschrijvingslasten	10.026	10.490	9.991	9.649	10.013	10.972
Huisvestingslasten	14.954	15.087	15.335	15.183	15.922	16.688
Overige lasten	18.594	19.477	20.227	21.007	21.819	22.662
Totaal lasten	202.671	206.575	209.692	211.819	215.080	218.434
Saldo baten en lasten	7.047	2.338	4.492	4.876	3.779	2.294
Financiële baten en lasten	-6	-212	-114	-71	-1	34
Resultaat	7.041	2.125	4.378	4.805	3.779	2.328
Buitengewone baten en lasten	-92	-46	0	0	0	0
Netto resultaat	6.949	2.080	4.378	4.805	3.779	2.328

De meerjarenbegroting laat een meerjarig positief resultaat zien tussen de € 2,1 en € 4,8 mln. ondanks dat er tot en met 2028 sprake is van onderfinanciering door de groei van studentenaantallen. Dit komt onder andere omdat het marktaandeel in de bekostiging van Zadkine harder oploopt t.o.v. de toename van het aantal studenten in het afgelopen schooljaar. Dit werkt structureel door. Ook voor de rijksbijdrage 2027 (o.b.v. schooljaar 2025-2026) lijkt het marktaandeel meer te stijgen, echter zijn we er in de meerjarenbegroting nog voorzichtig mee omgegaan. Het resultaat loopt wel vanaf 2029 terug door het achterblijven van prijscompensatie vanuit OCW. Onzeker is wanneer en in welke mate het onderwijs in de lumpsum wordt gecompenseerd voor inflatie. Dit effect loopt jaarlijks op en hierdoor loopt het resultaat in 2029 en 2030 wat terug.

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

In 2026 wordt de vastgoedstrategie herzien inclusief de meerjareninvesteringsbegroting. De effecten hieruit worden in de volgende meerjarenbegroting verwerkt. In de begroting is vanaf 2027 uitgegaan van een jaarlijkse gemiddelde investeringslast.

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

Balans	Jaarrekening 2025	Begroting 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029	Raming 2030
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	2.184	1.115	630	390	0	0
Materiële vaste activa	95.729	100.382	102.576	104.868	106.945	107.672
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Totaal vaste activa	97.913	101.497	103.206	105.257	106.945	107.672
Vlottende activa						
Vorraden	187	100	100	100	100	100
Vorderingen	6.936	5.036	5.036	5.036	5.036	5.036
Liquide middelen	40.866	37.338	36.167	35.260	34.061	32.422
Totaal vlottende activa	47.989	42.474	41.303	40.396	39.197	37.558
TOTAAL ACTIVA	145.902	143.971	144.509	145.653	146.142	145.230
Eigen vermogen	53.812	55.892	60.269	65.074	68.853	71.181
Voorzienen	8.984	8.408	7.988	7.748	7.878	8.058
Langlopende Schulden	41.210	37.790	34.370	30.950	27.530	24.110
Kortlopende schulden	41.895	41.881	41.881	41.881	41.881	41.881
TOTAAL PASSIVA	145.902	143.971	144.509	145.653	146.142	145.230

Ontwikkelingen in de balansposities kunnen als volgt worden toegelicht:

- Activa stijgen door een investeringsvolume van € 61 mln. in de periode van 2026 t/m 2030.
- Eigen vermogen neemt toe door positieve resultaten.
- Voorzieningen worden over het algemeen relatief voorzichtig bepaald en wijzigen naar verwachting niet veel.
- Langlopende schulden nemen af door reguliere aflossingen.
- M.b.t. de vlottende activa en kortlopende schulden zijn er geen verdere bijzonderheden.

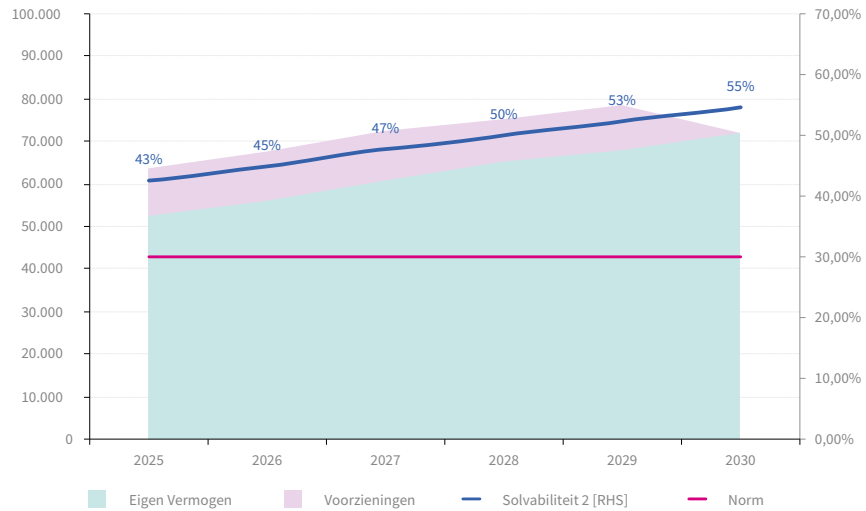


Ook in de kasstromen komen deze ontwikkelingen terug:

Kasstroomoverzicht	Jaarrekening 2025	Begroting 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029	Raming 2030
Beginstand liquide middelen	37.861	40.868	37.340	36.169	35.263	34.064
Kasstroom uit operationele activiteiten						
Saldo baten en lasten	6.955	2.292	4.492	4.876	3.779	2.294
Aanpassingen voor:						
- afschrijvingen	10.026	10.490	9.991	9.649	10.013	10.972
- mutaties voorzieningen	-561	-576	-420	-240	130	180
Veranderingen in werkkapitaal						
- voorraden	-135	87	0	0	0	0
- vorderingen	-519	1.900	0	0	0	0
- kortlopende schulden	-670	-14	0	0	0	0
Kasstroom uit bedrijfsoperaties						
- betaalde interest	-981	-912	-849	-786	-694	-631
- betaalde interest	975	700	735	714	693	665
- betaalde vennootschapsbelasting	-92	-46	0	0	0	0
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	15.090	13.967	13.949	14.214	13.922	13.481
Kasstroom uit investeringsactiviteiten						
Investerings in materiële vaste activa	-9.758	-14.075	-11.700	-11.700	-11.701	-11.700
Desinvesterings in materiële vaste activa	1.095	0	0	0	0	0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-8.663	-14.075	-11.700	-11.700	-11.701	-11.700
Kasstroom uit financieringsactiviteiten						
Aflossing langlopende schulden	-3.420	-3.420	-3.420	-3.420	-3.420	-3.420
Storting leningen	0	0	0	0	0	0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-3.420	-3.420	-3.420	-3.420	-3.420	-3.420
Mutatie liquide middelen	3.007	-3.528	-1.171	-906	-1.199	-1.639
Eindstand liquide middelen	40.868	37.340	36.169	35.263	34.064	32.425

Qua ratio's voldoet Zadkine aan de normen zoals gesteld in het financieel beleid en aan de signaleringgrenzen van OCW. De financiële positie van Zadkine verbetert. De current ratio was toegenomen door het aantrekken van financiering in 2024 en loopt daarna terug naar het oorspronkelijke niveau.

Solvabiliteit II



Liquiditeit: Current ratio



6.7 – BELANGRIJKSTE FINANCIËLE RISICO'S EN BEHEERSINGSMATREGELEN

Zadkine wil een financieel gezonde organisatie zijn en hanteert daarom financiële normen voor resultaat, vermogen en liquiditeit. Met de signaleringgrenzen van OCW als ondergrens, heeft Zadkine een eigen financieel normenkader vastgesteld en vastgelegd in een financieel reglement. Dit normenkader is de basis voor zowel de jaarlijkse als de meerjarenbegroting.

Naast dashboards met relevante operationele en financiële stuurinformatie wordt maandelijks gerapporteerd over de financiën aan het College van Bestuur, de directie en het management. In deze rapportages wordt aandacht besteed aan generaliseerde en geprognosticeerde financiële resultaten en eventuele afwijkingen van de begroting. Afwijkingen worden geanalyseerd en in maandelijks gesprekken

besproken tussen het College van Bestuur en directeuren alsmede in het directie-overleg. Waar nodig worden maatregelen getroffen.

Zadkine is in principe risico avers en vermijdt risico's waar mogelijk. De risicobereidheid is ten aanzien van strategische- en operationele risico's neutraal en is ten aanzien van compliance- en rapportagerisico's laag. We onderkennen de onderstaande risico's met potentieel significante financiële impact. Hierbij zien we de risico's met betrekking tot bekostiging, ontwikkeling van studentenaantallen, krapte op de arbeidsmarkt en mate van compensatie door OCW als operationele risico's. Het risico betreffende financiële sturing wordt beschouwd als een rapportagerisico.

Risico	Toelichting	Beheersingsmaatregel
<p>Bekostiging van Zadkine</p> <p>Risico: gemiddeld</p>	<p>In meerjarig perspectief is de bekostiging grilliger door wijzigingen in het politieke landschap, de veelheid van maatschappelijke uitdagingen en de daarmee ontstane druk op overheidsfinanciën. Op dit moment wordt een nieuwe bekostigingssystematiek voorbereid bij OCW. Intern wordt de administratieve processen rondom de studententellingen verbeterd.</p>	<p>Er vindt regelmatig afstemming hierover plaats tussen een groep van financieel directeuren van roc's, de MBO Raad en OCW. Zadkine sluit aan bij de landelijke overleggen en heeft ook een rol in de werkgroepen voor de nieuwe bekostigingssystematiek.</p> <p>Intern loopt een project 'procesverbetering bekostiging' waarbij met name door de inzet van een ontwikkeld PowerBI tool beter inzicht is en daardoor beter gestuurd kan worden op de administratieve beheersing rondom de telperiodes in oktober en februari.</p>

Risico	Toelichting	Beheersingsmaatregel
<p>Ontwikkeling van studentaantallen</p> <p>Risico: gemiddeld</p>	<p>De ontwikkeling van studentaantallen verloopt niet volgens de bekende patronen. De verschuiving tussen BOL en BBL is veel groter dan in het verleden en aantallen mbo studenten bewegen niet synchroon met demografische ontwikkelingen.</p>	<p>Analyse van zowel instroom als uitval vindt plaats. Zowel in gezamenlijkheid met OCW, de MBO Raad, andere instellingen maar ook zelfstandig.</p> <p>Daarom zet Zadkine, naast inspanningen voor de werving van studenten, nog meer in op behoud van studenten en voorkomen van uitval.</p>
<p>Krapte op de arbeidsmarkt</p> <p>Risico: gemiddeld</p>	<p>Vacatures worden moeilijk ingevuld en er is een tekort aan docenten voor de basisvakken (Taal, Rekenen, Engels). Dit kan leiden tot noodzaak van externe inhuur wat kostenverhogend werkt.</p>	<p>Zadkine geeft permanent veel aandacht aan HR-activiteiten om personeel te behouden maar ook om beter en eerder in het voorjaar te kunnen werven voor het komende schooljaar. Hiertoe worden o.a. strategische personeelsplanning ingezet. Voorjaar 2026 wordt een arbeidsmarktcampagne uitgerold.</p>
<p>Financiële sturing door de organisatie</p> <p>Risico: laag</p>	<p>Financiële resultaten zijn afhankelijk van de mate waarop de organisatie hierop stuurt. Het gaat om de beschikbaarheid van tijdige, betrouwbare stuurinformatie (hier is sprake van) maar vooral om de acties die genomen worden op basis van deze informatie.</p> <p>De financiële hygiëne in de organisatie is de laatste jaren verder verbeterd. Het risico is daarmee laag.</p>	<p>Er is een digitaal dashboard beschikbaar waarin financiële resultaten per organisatorische eenheid zichtbaar zijn. In aanvulling daarop worden maandelijks financiële rapportages opgesteld. Rapportages worden maandelijks besproken tijdens College van Bestuur vergaderingen maar ook tijdens de maandelijkse gesprekken tussen het College van Bestuur en collegedirecteuren. Op basis van de besprekingen worden waar nodig concrete acties genomen.</p>
<p>Mate van compensatie door OCW van loon en prijsstijgingen</p> <p>Risico: gemiddeld</p>	<p>De veronderstelling is dat eventuele CAO-stijgingen gecompenseerd worden door OCW.</p> <p>OCW kent jaarlijks met de voorjaarsnota prijscompensatie toe. In 2025 zijn zijn wel de loonstijgingen (cao) gecompenseerd maar niet de overige prijsstijgingen.</p>	<p>Alle ontwikkelingen rondom de CAO en prijsstijgingen worden nauwlettend gemonitord evenals de mate waarin OCW compenseert. Inzichten worden verwerkt in prognoses en hierover wordt gerapporteerd.</p> <p>In de huidige begroting is rekening gehouden met een prijsstijging van materiële lasten. Binnen de lumpsum financiering wordt de prijsstijging vooralsnog goed opgevangen.</p>

Tot slot loopt Zadkine diverse risico's ten aanzien van fraude. Deze risico's bevinden zich onder andere op het vlak van onderwijs (examinering en bekostiging), financiën, inkoop en ICT. Zadkine zet diverse instrumenten in om deze risico's te reduceren en te beheersen. Zoals functiescheiding, interne organisatie / procesinrichting/ workflows, functies met specifieke deskundigheid ten aanzien van specifieke risico's, procuratieregeling, interne audits, verzekeren etc. In 2025 hebben wij geen aanwijzingen verkregen voor fraudes. Desalniettemin zal de aandacht in 2026 hiervoor onverminderd groot blijven.

6.8 – HELDERHEID ANALYSE

Thema Helderheid in de bekostiging van het beroeps- onderwijs en volwassen- educatie	Toepassing door Zadkine	Zadkine voldoet ja/nee
Thema 1: Uitbesteding	In 2025 is sprake geweest van het uitbesteden van onderwijstaken. Zadkine heeft als interne richtlijn dat het minimaal 51% van het onderwijs zelf uitvoert. Indien het verzorgen van bekostigd onderwijs gedeeltelijk wordt uitbesteed aan externe partijen, worden alle onderwijsactiviteiten altijd uitgevoerd onder directe verantwoordelijkheid en aansturing van de directeuren van Zadkine.	Ja
Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten	Thema 2 is vervallen. Na deze tabel volgt de verantwoording in het kader van de Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten 2025.	
Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen	Zadkine houdt rekening met het voldoen aan het uren criterium als het gaat om vrijstellingen voor lessen op grond van bijvoorbeeld eerder verworven competenties.	Ja
Thema 4: Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf	Bij Zadkine bestaat geen eigen fonds waaruit les- en cursusgelden voor deelnemers worden betaald dat gevoegd wordt uit publieke middelen. Het is alleen mogelijk dat een derde (een bedrijf of andere organisatie) het cursusgeld voor een deelnemer betaalt als de deelnemer die derde daartoe schriftelijk heeft gemachtigd.	Ja
Thema 5: In- en uitschrijving van deelnemers in meer dan één opleiding tegelijk	Het komt voor dat deelnemers zijn ingeschreven in meer dan één opleiding tegelijk. In dat geval zijn de procedures dusdanig dat wij dergelijke deelnemers voor bekostigingsdoeleinden niet meer dan één keer meenemen. Tussen de periode 1 oktober 2025 en 1 februari 2026 zijn er 1.842 deelnemers uitgeschreven, waarvan 766 deelnemers met diploma. Het aantal inschrijvingen in deze periode is 1.508 deelnemers.	Ja
Thema 6: De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven	Dit betrof in de periode 1 oktober 2025 tot 1 februari 2026 418 deelnemers, waarvan 387 doorstromingen binnen dezelfde leerweg. Er zijn 155 deelnemers doorgestroomd naar een hoger niveau, 208 binnen hetzelfde niveau en 55 naar een lager niveau.	Ja
Thema 7: Bekostiging van maatwerktrajecten	Regulier-plustrajecten zijn opleidingen waarvan op verzoek van opdrachtgevers naast de crebo-opleiding aanvullend onderwijs wordt verzorgd. De opdrachtgever vergoedt deze extra activiteiten separaat. Bij de volgende organisaties zijn in 2025 maatwerktrajecten geleverd: Aafje, Pameijer, Stichting Zuidwester, de Politie, Nederlandse Defensie Academie, Securitas, Trigion, gemeente Rotterdam en the Flying Dutchman.	Ja

VERANTWOORDING PUBLIEK PRIVAAT

In 2025 is de beleidsregel publiek privaat herzien. Met de brief van 14 oktober 2025 heeft OCW nadere richtlijnen gegeven over de uitvoering, verantwoording en accountantscontrole omtrent dit onderwerp. In deze brief zijn activiteiten aange-merkt als uitzonderingen op de rechtmatigheidscontrole van de accountant. De te verantwoorden informatie wijkt hierdoor ook enigszins af. Daarom zijn deze in een aparte tabel opgenomen.

De totale baten van de private activiteiten, waar met publieke middelen is geïnvesteerd, zijn € 7,1 mln. (3,4% van totale baten Zadkine) en vormen hiermee een beperkt aandeel binnen Zadkine. Zadkine heeft geïnventariseerd welke activiteiten onder de beleidsregel vallen en per activiteit geanalyseerd in welke mate voldaan wordt aan de beleidsregel en waar bijsturing nodig is. Hierbij is gebruik gemaakt van de rapportagedrempel die wordt voorgeschreven in de beleidsregel (0,1%

van de rijksbijdragen), opbrengsten per activiteit kleiner dan € 190k zijn derhalve niet meegenomen. Wij concluderen dat voldaan wordt aan de voorwaarden uit de beleidsregel en dat de bestedingen rechtmatig zijn.

Ten behoeve van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) heeft Zadkine in 2025 € 19k betaald aan VIA Delta. Dit is een samenwerkingsverband met meerdere mbo-instellingen in Zuid-Holland om één loket voor brede LLO-dienstverlening aan werkgevers, werknemers, werkzoekenden en schoolverlaters te realiseren in de regio. Daarnaast is er € 186k aan personeel ingezet, waarvan € 85k is gefactureerd aan Via Delta en Albeda (in de tabel verantwoordt onder de activiteit Detachering).

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

Activiteiten die vallen onder de rechtmatigheidscontrole

Activiteit	Totale baten afkomstig van afnemers van private activiteiten	Totale geïnvesteerde publieke middelen / totale kosten per soort activiteit	Beschrijving (risico)beleid en beheer	Juridische en organisatorische inbedding	Beschrijving meerwaarde
Contractonderwijs (cursussen en trainingen – niet bekostigd onderwijs)	€ 1.010k (2024: € 915k)	€ 997k (2024 € 889k) toerekenbare kosten Er wordt gebruik gemaakt van de voorzieningen van de onderwijslocatie. Directe kosten (personeel en materieel) worden betaald uit de private opbrengsten. In 2025 is er een positief resultaat van € 13k behaald. In 2025 hebben voor deze activiteit geen (2024: idem) investeringen plaatsgevonden in materiële vaste activa.	Zadkine heeft voor BGT (waar dit ook onder valt) procedures opgesteld rondom opdrachtacceptatie, voor- en nacalculaties, rapportages en periodieke bijsturing. Afgelopen jaren is er structureel winst gemaakt wat is ingezet t.b.v. het regulier onderwijs bij de Vakschool Schoonhoven.	Dit betreft vooral Cursus & Training. Dit is als apart team gepositioneerd bij de Vakschool Schoonhoven en valt onder verantwoordelijkheid van de directeur van de Vakschool binnen Zadkine.	Specialisatie en vergroten deskundigheid docenten en deelnemers. De cursussen bieden meerwaarde voor studenten voor verdere specialisatie na afronding MBO opleiding. Vanuit de cursussen en trainingen worden modules ontwikkeld die ook ingezet worden in het regulier bekostigd onderwijs. Hierbij draagt het bij aan de verdere flexibilisering van het onderwijs en de ontwikkelingen richting Leven Lang Ontwikkelen.
Bedrijfsgerichte trajecten – veelal maatwerktrajecten bekostigd onderwijs met bedrijfsleven (BBL)	€ 1.989k (2024: € 1.697k)	€ 1981k (2024: € 1.717k) toerekenbare kosten. Er is overlap met regulier bekostigd onderwijs en specifiek maatwerk. Hier is op totaalniveau (incl. lumpsum) sprake van een licht positief resultaat van € 8k. Het resultaat is verbeterd t.o.v. voorgaande jaren (2024 -/- € 80k, 2023 -/- € 271k). In 2025 hebben voor deze activiteit geen (2024: idem) investeringen plaatsgevonden in materiële vaste activa.	Zadkine heeft voor BGT procedures opgesteld rondom opdrachtacceptatie, voor- en nacalculaties, rapportages en periodieke bijsturing. N.a.v. het negatieve resultaat 2023 is bijgestuurd en is het resultaat over 2024 verbeterd. Voor 2025 wordt ingezet op dat deze trajecten minimaal kostendekkend zijn. Dit is gerealiseerd.	Maatwerktrajecten worden gegeven op de colleges binnen Zadkine en vallen onder verantwoordelijkheid van de desbetreffende collegedirecteuren en binnen de governance van Zadkine.	De meerwaarde zit met name in verbetering aansluiting op het bedrijfsleven en het vergroten carrièreperspectief voor onze studenten.

Activiteit	Totale baten afkomstig van afnemers van private activiteiten	Totale geïnvesteerde publieke middelen / totale kosten per soort activiteit	Beschrijving (risico)beleid en beheer	Juridische en organisatorische inbedding	Beschrijving meerwaarde
Inburgeringstrajecten via Educatie	€ 854k (2024: € 1.042k) (aandeel Zadkine)	€ 880k (2024: € 1.040k) toerekenbare kosten Het financieel resultaat voor Zadkine was in 2025 € 26k negatief. (2024: € 2k positief). In 2025 hebben voor deze activiteit geen (2024: idem) investeringen plaatsgevonden in materiële vaste activa.	Er heeft een aanbestedings-procedure gelopen in 2023. Voor de inschrijving is intern getoetst of de activiteit voldoet aan de beleidsregel en is onder andere getoetst a.d.h.v. voorcalculaties of tarieven de integrale kostprijs dekken. Beheersing ligt bij Albeda, waarbij Zadkine periodiek wordt geïnformeerd. In de begroting 2026 zijn maatregelen getroffen om het resultaat 2026 weer positief te krijgen.	Educatie is een samenwerkingsverband tussen Albeda (80%) en Zadkine (20%). Vanuit zowel Zadkine als Albeda is een directeur aangesteld voor de organisatorische aansturing.	Dit betreft een gemeentelijke taak die altijd is uitgevoerd door de ROC's. Voorheen liep dit via subsidies, nu via inkooptrajecten. ROC's voeren dit nog steeds uit op verzoek van gemeenten.
Verhuur vastgoed	€ 640k (2024: € 1.330k)	€ 640k (2024: € 1.330k) toerekenbare kosten (incl. servicekosten). Verhuur is zeer beperkt. Bekostiging huisvesting loopt via de bekostiging van studenten. Er is geen directe relatie tussen bekostiging en aanwezige en/of verhuurde huisvestingscapaciteit. In 2025 hebben voor deze activiteit geen (2024: idem) investeringen plaatsgevonden in materiële vaste activa.	Waar sprake is van verhuur zijn contractuele afspraken gemaakt en is een bedrijfseconomische afweging gemaakt om tot verhuur over te gaan. Het beleid is om structurele overcapaciteit waar mogelijk te beperken.	Dit valt binnen de organisatiestructuur en governance van Zadkine. De afdeling Service en Support, waar vastgoed onder valt, is verantwoordelijk voor de verhuur.	Bedrijfseconomische afweging om delen van gebouwen tijdelijk te verhuren.

Activiteit	Totale baten afkomstig van afnemers van private activiteiten	Totale geïnvesteerde publieke middelen / totale kosten per soort activiteit	Beschrijving (risico)beleid en beheer	Juridische en organisatorische inbedding	Beschrijving meerwaarde
Detachering	€ 438k (2024: € 401k)	€ 438k (2024: € 401k) toerekenbare kosten. Kosten zijn nagenoeg gelijk (niet hoger) aan de opbrengsten (€ 438k). In 2025 hebben voor deze activiteit geen (2024: idem) investeringen plaatsgevonden in materiële vaste activa.	Het grootste deel betreft detachering van onderwijzend personeel en vrijgesteld van BTW. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat alleen directie salariskosten worden doorberekend. Om juridische en fiscale risico's af te dekken wordt er gewerkt met een standaard detacheringsovereenkomst.	Detachering vindt plaats vanuit de colleges en diensten bij Zadkine.	De meerwaarde zit in goed werkgeverschap, samenwerking andere onderwijsinstelling, ontwikkeling examens t.b.v. het onderwijs, etc.

ACTIVITEITEN DIE ZIJN UITGEZONDERD VAN DE RECHTMATIGHEIDSCONTROLE

Voor activiteiten die mede onder verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag vallen beperkt de controle zich tot de publieke geldstromen van in dit geval Zadkine naar de geconsolideerde organisatie. Formeel valt ValentineZ B.V. hieronder, omdat deze activiteiten onder verantwoordelijkheid van Zadkine vallen. Hierdoor verantwoord worden wij dit hierna in het kader van de beleidsregel. Echter is er sprake van minimale inzet van publieke middelen, waardoor wij dit zien als een volledig private activiteit.

Activiteit	Totale baten afkomstig van afnemers van private activiteiten	Inschatting van de kosten van de private activiteit	Beschrijving (risico)beleid en beheer	Juridische en organisatorische inbedding	Beschrijving meerwaarde
<p>ValentineZ B.V. Personele diensten (re-integratie, outplacement, loopbaanbegeleiding, training)</p>	<p>€ 2.244k</p>	<p>€ 15k (2024: € 15k) toerekenbare kosten vanuit publieke middelen, welke door ValentineZ B.V. aan Zadkine zijn betaald.</p> <p>De totale kosten (incl belastingen) van ValentineZ over 2025 waren € 1.926k (2024: € 1.368k). Het resultaat was € 318k (2024: 185k) positief. In 2025 hebben voor deze activiteiten geen (2024 : idem) investeringen plaats gevonden in materiële vaste activa.</p>	<p>ValentineZ B.V. loopt mee in de reguliere P&C cyclus binnen Zadkine qua begroting, sturing en verantwoording.</p> <p>ValentineZ B.V. maakt al meerdere jaren winst. Het financieel risico is beperkt, zeker ook gelet op de omvang van de kosten vanuit Zadkine en het feit dat deze verrekend worden.</p>	<p>Zadkine is volledig eigenaar van ValentineZ B.V. waarbij een bestuurslid ook voorzitter is van het bestuur van de B.V. De directeur is aangesteld vanuit Zadkine.</p>	<p>ValentineZ B.V. is opgericht met als doel educatie en ontwikkeling voor een brede doelgroep beschikbaar te maken. ValentineZ B.V. begeleidt in deze zin ook medewerkers van Zadkine bij re-integratie en outplacement. Daarnaast geeft ValentineZ B.V. invulling aan de participatiewet door mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt te begeleiden tijdens werkzaamheden bij Zadkine.</p>





7. ONZE SAMEN- WERKINGSSCHOLEN

SAMEN STERKER IN DE REGIO

Bij Zadkine zijn we altijd samen aan zet. We geloven dat we grootstedelijke vraagstukken niet alleen kunnen oplossen en zoeken daarom actief de samenwerking op. Zo vergroten we onze impact in de regio en maken we ons onderwijs toegankelijker voor studenten. Met Albeda werken we samen binnen het VAVO Rijnmond College en het Techniek College Rotterdam. Ook binnen Educatie, Taal en Inburgering trekken we samen op. Hierdoor sluiten we prachtig aan op de verschillende behoeften in de regio. Daarmee versterken we niet alleen het onderwijs, maar ook de samenleving. We willen dat iedereen de kans krijgt om mee te doen.

In dit hoofdstuk lees je over:

- Het VAVO Rijnmond College
- Het Techniek College Rotterdam
- Samenwerking Zadkine Educatie en Albeda Taal en Inburgering

7.1 – VAVO RIJNMOND COLLEGE

Het VAVO Rijnmond College (VRC) is een samenwerkings-school van Albeda en Zadkine en verzorgt opleidingen mavo 4, havo 5 en vwo 6 voor jongvolwassenen die op het reguliere voortgezet onderwijs zijn gezakt, uitgeval- len, dreigen uit te vallen of willen doorstromen naar een hoger niveau. Via het VRC kunnen zij alsnog een diploma of certificaten halen, waarmee ze toegang hebben tot het vervolgonderwijs. Leerlingen kunnen zowel overdag als in de avond onderwijs volgen. Per 1 oktober 2025 stonden er 1.543 leerlingen ingeschreven: 253 voor de mavo, 875 voor de havo, 406 voor het vwo en 9 voor het schakeljaar hoger onderwijs.



Het jaar 2025 stond in het teken van onderwijs gericht op 1) effectief studeren en taalontwikkeld lesgeven en 2) versterking van de kwaliteitszorg.

I. EFFECTIEF STUDEREN EN TAALONTWIKKELD LESGEVEN

Effectief studeren is sinds 2022 één van onze speerpunten. Dat zal de komende jaren ook blijven. In 2020 voerde het Expertisecentrum voor Effectief Leren van de Thomas More Hogeschool in opdracht van het vavo-netwerk een praktijkge- richt onderzoek uit rond effectief leren en studeren in het voortgezet algemeen volwassenonderwijs (vavo). De uitkomsten van dit onderzoek sloten aan bij wat internationale studies al lieten zien: ook vavo-leerlingen gebruiken herlezen vaak als studeerstrategie, terwijl deze manier van leren nauwelijks effectief is. Leerlin- gen gaven daarnaast aan dat ze tijdens hun schoolloopbaan maar weinig expli- ciete instructie kregen over hoe studeren werkt (Leren studeren vavo, 2022). Het onderzoek resulteerde in de publicatie van twee boekjes over effectief studeren: ‘Studeren met succes’ en ‘Leer studenten studeren met succes’. De eerste is een studeergids voor leerlingen, de tweede een bijbehorende handleiding voor docen- ten. Beide boekjes vormen een handig startpunt voor duurzame implementatie van effectief studeren binnen de school.

Docenten maken in hun vaklessen gebruik van verschillende studeerstrategie- en uit deze gids om leerlingen hiermee bekend te maken. Om dat zo effectief mogelijk te kunnen doen, namen alle docenten in 2022 en 2023 deel aan het professionaliseringstraject dat door Thomas More Hogeschool op onze locatie is uitgevoerd. Om effectief studeren te borgen, is er vanaf 2024 een werkgroep actief. Deze bestaat uit docenten die expert zijn op het gebied van effectief studeren. De werkgroep organiseert jaarlijks VRC-brede bijeenkomsten. In 2025 is een bijeen- komst georganiseerd, waarbij docenten in sectieverband hebben besproken welke studeerstrategieën ze inzetten en welke effectief zijn. De opbrengst is de basis van een aparte paragraaf over effectief studeren in het vakwerkplan per sectie.

In verband met de borging, is het ook voor nieuwe docenten belangrijk dat zij kennis opdoen van effectief studeren. Zij volgen in de startweek na de zomervakantie een scholing om zich de basis van effectief studeren eigen te maken. Deze scholing wordt verzorgd door één van onze begeleiders op school (BOS), die expert is op het gebied van effectief studeren. Docenten die tussentijds instromen, volgen de online leergang Effectief studeren.

Taalontwikkelen lesgeven

Het tweede speerpunt is Taalontwikkelen lesgeven (TOL). Docenten spelen een belangrijke rol bij de taalontwikkeling van onze leerlingen, zeker nu examens steeds taliger worden. Taalontwikkelen lesgeven is een didactiek, waarbij vakinhoud wordt gekoppeld aan de taal die leerlingen nodig hebben om met het vak bezig te zijn. Daarbij gaat het niet alleen om beheersing van de vaktermen, maar ook om de ontwikkeling van een brede woordenschat. Een grote woordenschat is goed voor de algemene ontwikkeling. Leerlingen met een grote woordenschat hebben minder moeite om teksten te begrijpen, waardoor ze meer ruimte in hun werkgeheugen hebben om met de stof bezig te zijn. In 2025 is een werkgroep ingesteld met TOL-experts. Zij laten zien dat de TOL-didactiek heel eenvoudig te koppelen is aan de studeerstrategieën. In de docentenhandleiding van het boekje Studeren met succes is per studeerstrategie ook achtergrondinformatie over TOL toegevoegd. Deze uitleg geeft de theoretische achtergrond. De werkgroep gebruikt hierbij het Handboek taalgericht vakonderwijs van Hajer en Meestringa als basis.

Door TOL te combineren met effectief studeren, bereiken we twee doelen tegelijk: leerlingen studeren nóg effectiever en docenten kunnen de TOL-didactiek makkelijker vinden en toepassen in hun lessen.

2. HET VERSTERKEN VAN DE KWALITEITSZORG

We wilden inzicht krijgen in de sterke punten en verbeterpunten van ons onderwijs. Dit deden we door een enquête over de leerlingtevredenheid en een externe audit bij de mavo-opleiding op de kwaliteitsstandaarden Onderwijsproces, Veiligheid en Schoolklimaat. Ook namen we deel aan het Ontwikkellab Verbeteren van de begeleiding van zij-instromers. Alle uitkomsten zijn besproken met de medewerkers. Het doel is om te leren van de feedback en eventuele verbeterpunten op te pakken.

a) Enquête leerlingtevredenheid

In november 2025 namen we de enquête leerlingtevredenheid af via Kwaliteitsscholen. Onze benchmark zijn de scholen voor voortgezet onderwijs. Op het moment van afname was het aantal respondenten bijna 16.000. Uit de enquête bleek dat leerlingen zeer tevreden zijn over onze docenten. Op ‘pedagogisch bekwaam’ scoorden onze docenten 8,54; de benchmark is 7,63. Op ‘vakdidactisch bekwaam’ scoorden ze 8,26; de benchmark is 7,57. Zowel op ‘pedagogisch bekwaam’ als ‘didactisch bekwaam’ scoorden onze docenten ruim boven de benchmark van scholen voor voortgezet onderwijs. Alle docenten kregen een rapportage van de eigen uitkomsten, die zijn besproken in een ontwikkelgesprek.

b) Een externe audit bij de mavo-opleiding

De directie wilde weten of het team voldoet aan de kwaliteitsstandaarden Aanbod, Ontwikkeling & begeleiding, Pedagogisch didactisch en Veiligheid (Onderzoekskader MBO 2021) en op welke punten de opleiding zich nog kan verbeteren of ontwikkelen. Daarom heeft zij de afdeling van Studentenondersteuning & Onderwijskwaliteit (S&O) van Albeda verzocht om een audit uit te voeren.

De conclusies

De standaarden Aanbod, Pedagogisch didactisch en Veiligheid zijn voldoende. De standaard Ontwikkeling & begeleiding krijgt de waardering goed. Het team realiseert onderwijskwaliteit die (ruim) voldoet aan de standaarden en heeft ambitie waardoor het blijft streven naar continue verbetering. Dit is mede te danken aan de korte lijnen, veelvuldige afstemming en samenwerking tussen de teamleden en het leiderschap van de teamleider.

De aanbevelingen

- Breid het Taalontwikkelen lesgeven uit in alle lesinhouden, examens en feedback.
- Betrek alle teamleden, bijvoorbeeld in intervisievorm, bij aandacht voor effectieve leerstrategieën in de les (uitwisselen aanpak) met het oog op borging.

c) Deelname aan het Ontwikkellab: verbeteren begeleiding zij-instromers

Voortgezet Leren en Stichting Onderwijs in organiseerden samen een Ontwikkellab voor scholen, besturen en onderwijsregio's gericht op het voortgezet onderwijs. Het thema: 'Hoe houden we zij-instromers (gezond) in het voortgezet onderwijs?'

Het VAVO Rijnmond College nam op verzoek van Trainees in Onderwijs deel aan het Ontwikkellab, vanwege onze ruime ervaring met het begeleiden van zij-instromers. In dit Ontwikkellab wisselden we kennis en good practices uit met andere schoolleiders, HR-professionals en begeleiders op school. Dit deden we aan de hand van de leervraag: 'Hoe kunnen we zij-instromers duurzaam een gezonde werkplek in het voortgezet onderwijs aanbieden en wat vraagt dit van de inrichting van het werken en leren binnen jouw school?'

Het proces werd begeleid door ervaren procesbegeleiders van de Hogeschool Utrecht. In de bijeenkomsten leerden we van elkaar, deden we nieuwe inzichten op en kregen we zowel praktijk- als wetenschappelijke kennis en praktische handvatten aangereikt.

Aan de hand hiervan ontwikkelden we een visie en concreet uitvoerbaar beleid om zij-instromers duurzaam te behouden. Ons belangrijkste inzicht: 'Creëer een lerende cultuur op school. Leer van en met elkaar. Geef goede voorbeelden en voer gesprekken met medewerkers.'

Van drie deelnemende scholen is de opbrengst gedeeld via het Platform Samen Opleiden, door middel van een inspiratiegids met inzichten en voorbeelden uit het veld. Het VAVO Rijnmond College was één van de drie scholen.

3. INZET VAN STUDENTEN BIJ HET PROFIELWERKSTUK

Een andere mooie ontwikkeling in 2025 is de inzet van studenten van de Universiteit Leiden bij de begeleiding van het profielwerkstukproject (PWS). Het PWS wordt ook wel de meesterproef van de leerling op het voortgezet onderwijs genoemd. Het werkstuk moet inhoudelijk gedegen zijn en gebaseerd op goede bronnen en betrouwbaar praktijkonderzoek. De ervaring heeft geleerd dat leerlingen

het lastig vinden om het PWS tijdig en goed af te ronden. Het vraagt dan ook veel begeleiding van docenten om tot een goed resultaat te komen.

Om leerlingen te motiveren en docenten te ontlasten, hebben we in 2025 studenten van de Universiteit Leiden ingezet bij de begeleiding van het profielwerkstukproject voor havo-leerlingen met het profiel Economie & Maatschappij. Binnen dit project, opgezet in samenwerking met de hbo-opleidingen Sociaal Juridische Dienstverlening en Sociaal Financiële Dienstverlening van Hogeschool Inholland, onderzochten leerlingen in groepjes de vraag: 'Waarom lukt het mensen niet om financieel rond te komen?' Leerlingen kregen college van hbo-docenten, gingen als schuldhelpverleners casussen te lijf en verwerkten alle verkregen informatie in een presentatie en een eindverslag.

Een belangrijk onderdeel van het profielwerkstukproject bestond uit het ontwikkelen van hbo-vaardigheden, zoals samenwerken, plannen en reflecteren. Dit zijn precies de vaardigheden die de gemiddelde vavo-leerling nog behoorlijk pittig vindt. Want hoe pak je bijvoorbeeld zo'n reflectieverslag precies aan? Waarom moet je reflecteren? Sterker nog, wat is het eigenlijk? En waarom moet het nu, dit kan toch later ook nog?

De samenwerking met de studenten van de Universiteit Leiden was een succes, omdat de twee studenten het beste van twee werelden samenbrachten. Ze hebben actuele academische kennis én een directe aansluiting bij de doelgroep. Doordat ze zelf nog midden in hun studie zitten, voelen ze goed aan wat werkt bij deze leerlingen. Bovendien hebben ze affiniteit met de inhoud, waardoor ze de leerstof op een natuurlijke manier kunnen verbinden aan maatschappelijke thema's. Dat maakte hun begeleiding niet alleen inhoudelijk sterk, maar ook menselijk en inspirerend. Voor onze leerlingen zijn ze herkenbare rolmodellen die laten zien dat je met motivatie en reflectie echt verder kunt komen.

Inspectie-indicatoren

De inspectie monitort het vavo-onderwijs op twee indicatoren: 1) het verschil schoolexamencijfer en cijfer centraal eindexamen met als norm -0,49 – 0,49 en 2) het percentage voldoende centraal examen (CE) met als norm 65 procent voldoende.

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

Tabel 1: Verschil cijfer schoolexamen en centraal eindexamen

	2021-2023	2022-2024	2023-2025	inspectienorm
MAVO	0,17	0,16	0,10	-0,49 - 0,49
HAVO	0,01	-0,07	-0,09	-0,49 - 0,49
VWO	0,28	0,27	0,25	-0,49 - 0,49

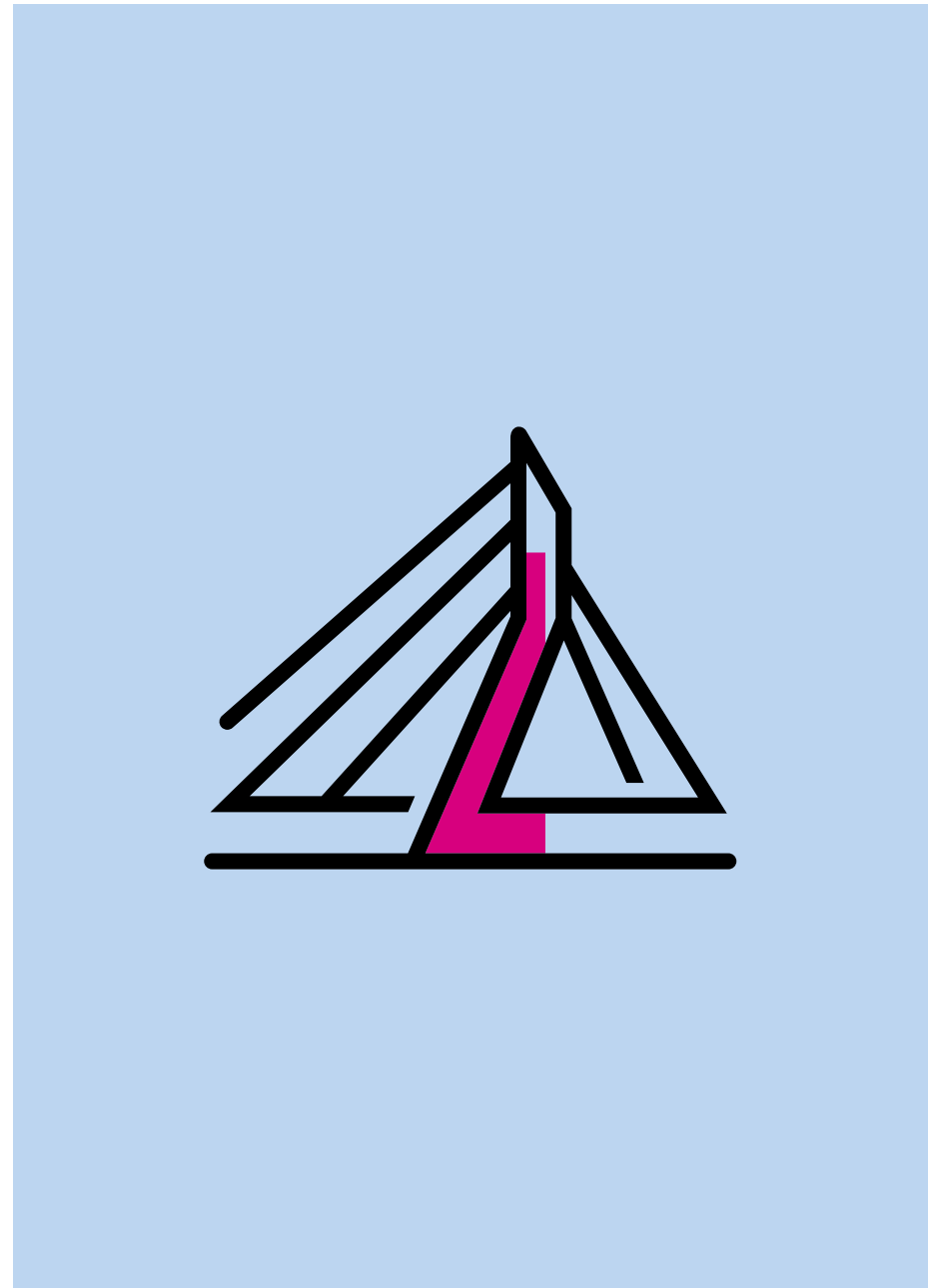
Bron: EduArte

Het VRC voldoet wat betreft het percentage voldoende CE voor de opleiding havo aan de inspectienorm, namelijk 66,46 procent. Mavo en vwo voldoen nog niet aan de norm. Mavo laat een stijging zien van 60,70 procent naar 63,50 procent en het vwo van 62,01 procent naar 62,62 procent.

Tabel 2: Driejaarlijks gemiddelde percentage voldoende eindexamen (CE)

	2021-2023	2022-2024	2023-2025	inspectienorm
MAVO	59,58	60,78	63,50	65,00
HAVO	62,27	65,17	66,46	65,00
VWO	60,39	62,01	62,62	65,00

Bron: EduArte



7.2 – TECHNIEK COLLEGE ROTTERDAM



Albeda en Zadkine bundelden in 2016 hun krachten in de oprichting van het Techniek College Rotterdam (TCR). Sindsdien geven wij vanuit één gezamenlijke school toonaangevend en innovatief technisch mbo-onderwijs in de regio Rotterdam-Rijnmond. Het Techniek College Rotterdam staat voor vakmanschap en nauwe verbondenheid met Rotterdam.

Het Techniek College Rotterdam biedt een breed palet aan technische mbo-opleidingen, cursussen en trainingen voor jongeren en volwassenen, variërend van niveau 2 tot en met niveau 4. Met ruim zesduizend studenten, meer dan vierhonderd medewerkers, vier hoofdlocaties en circa honderd opleidingen is het Techniek College Rotterdam uitgegroeid tot de grootste aanbieder van techniekonderwijs in de regio. Daarmee leveren we een substantiële bijdrage aan zowel de economische ontwikkeling als de maatschappelijke opgaven van Rotterdam-Rijnmond.

Onderwijskundige, economische en maatschappelijke context

De wereld van techniek bevindt zich in een fundamentele overgangperiode. De verschuiving van Industrie 4.0 naar Industrie 5.0 markeert een ontwikkeling. Daarin staat niet langer technologie centraal, maar de mens. De afgelopen jaren waren digitalisering, automatisering en kunstmatige intelligentie leidend. Nu verschuift de focus naar samenwerking tussen mens en machine, duurzaamheid en maatschappelijke (waarde)creatie. Deze ontwikkeling vraagt om onderwijs dat verder gaat dan het aanleren van technische vaardigheden alleen. Sociale vaardigheden, wendbaarheid, beroepshouding en het vermogen om multidisciplinair te werken, zijn cruciaal voor de vakmensen van morgen.

Economisch gezien is de regio Rotterdam-Rijnmond onlosmakelijk verbonden met techniek. De haven, het industriële complex, de energietransitie en de voortdurende stedelijke ontwikkeling vragen om een stabiele instroom van goed opgeleide technici. Tegelijkertijd is er sprake van een structureel tekort aan technisch geschoold personeel. Het vergroten van de uitstroom van vakbekwame technici is daarmee niet alleen een onderwijsopgave, maar een randvoorwaarde voor de regionale economische groei. Daarbij komt een uitgesproken maatschappelijke opdracht. Rotterdam kent een relatief grote groep jongeren met een kwetsbare sociaaleconomische positie en beperkte onderwijskansen. Voor deze jongeren is toegang tot inspirerend, praktijkgericht en begeleid onderwijs van doorslaggevend belang. Met het Techniek College Rotterdam vervullen we hierin een sleutelrol: we bieden onderwijs op verschillende instroomniveaus, met intensieve begeleiding en duidelijke perspectieven op werk en verdere ontwikkeling.

Missie, beloftes en kernwaarden

Tegen deze achtergrond werkt het Techniek College Rotterdam vanuit een heldere missie: het opleiden van beginnend beroepsbeoefenaars en vakmensen tot goed geschoolde professionals met sterke technische competenties, sociale vaardigheden en het vermogen om samen te werken in een steeds complexere beroepspraktijk. Daarnaast verzorgt het Techniek College Rotterdam omscholing, bijscholing en herscholing voor iedereen die zich in technische competenties wil ontwikkelen. Dit doen we met bevoegen docenten, leiders, ondersteuners en bestuurders, die samen werken aan toekomstbestendig en vernieuwend onderwijs.

Onze missie wordt gedragen door drie fundamentele uitgangspunten:

- Wij zijn toegankelijk voor iedereen.
- Iedere student wordt geholpen het beste uit zichzelf te halen met uitstekend onderwijs.
- Iedere student wordt toegerust met technische én algemene vaardigheden.

Deze uitgangspunten zijn uitgewerkt in vijf beloftes aan onze studenten en aan elkaar als collega's:

1. We zien je.
2. We geven goed onderwijs.
3. We bieden routes op maat.
4. We werken samen aan jouw toekomst.
5. We zorgen voor een veilige en prettige leeromgeving.

Ons handelen is geworteld in vier kernwaarden: ondernemend, teamwerk, passie en trots. Deze waarden geven richting aan ons dagelijks handelen en vormen het fundament onder de verdere ontwikkeling van het Techniek College Rotterdam.

Ontwikkelagenda 2025: het Aanvalsplan

In 2025 voerde het Techniek College Rotterdam het Aanvalsplan verder uit. De vier strategische aanvalslijnen (Studiesucces, Basis op Orde, Slagkracht en Instroom) zijn integraal uitgevoerd. Ze vormen een samenhangende ontwikkelagenda. De focus lag op het duurzaam versterken van de onderwijskwaliteit, het vergroten van eigenaarschap binnen teams en het robuust organiseren van kernprocessen. Daarmee werkten we in 2025 bewust aan een stevigere basis, met het oog op verdere groei en ontwikkeling in de komende jaren. We realiseren ons dat de opgaven groot zijn en dat we niet alles in één (studie)jaar kunnen afronden. Tegelijkertijd zien we duidelijke vooruitgang en kijken we met vertrouwen vooruit.

In de volgende paragrafen beschrijven we per aanvalslijn de belangrijkste ontwikkelingen, resultaten en reflecties.

7.2.1 STUDIESUCCES

In 2025 is het programma Studiesucces verder verdiept en opgeschaald. Twee onderwijsteams (Proces & Maintenance en Elektrotechniek) zijn gestart met de implementatie van de hernieuwde pedagogisch-didactische visie, gebaseerd op de vijf onderwijsbeloftes van het Techniek College Rotterdam. De focus lag op de introductie en verdere uitwerking van onze TCR-onderwijsvisie en het bijbehorende pedagogisch-didactisch raamwerk, de ontwikkeling van onderleggers in de vorm van twee kennisbases (pedagogiek en didactiek, en begeleiding) en de

voorbereiding van verdere implementatie in de teams. Daarnaast is gewerkt aan hernieuwd beleid voor algemeen vormend onderwijs (AVO-beleid), inclusief een implementatieplan. Ook is nieuw burgerschapsbeleid ontwikkeld, gebaseerd op de actuele wettelijke eisen. Verder is nadrukkelijk ingezet op curriculumvernieuwing, het testen en bijstellen van onderwijsontwerpen en het voorbereiden van brede implementatie. Parallel hieraan is geïnvesteerd in het TCR-brede verbeterprogramma pedagogisch-didactisch vakmanschap. Het doel hiervan is duurzame verankering in de dagelijkse onderwijspraktijk. De samenwerking met het voortgezet onderwijs is verder versterkt via Sterk Techniek Onderwijs. Doorlopende leer-routes en gezamenlijke ontwikkeltrajecten dragen bij aan een betere aansluiting en een soepelere overgang naar het mbo. Daarnaast is het intakeproces geëvalueerd en doorontwikkeld. Hierdoor zijn teams beter in staat om gerichte interventies in te zetten om studiesucces te bevorderen.

Resultaten 2025

- We leverden belangrijke bouwstenen op voor onze gezamenlijke onderwijsvisie en -praktijk. Het gaat om de vijf onderwijsbeloftes, het pedagogisch-didactisch raamwerk en twee kennisbases (pedagogiek en didactiek, en begeleiding). Ook zijn het Algemeen Vormend Onderwijsbeleid 2025-2028 en nieuw burgerschapsbeleid vastgesteld. Hierbij is aangesloten op de nieuwste wettelijke eisen.
- Binnen de leerlijnen vo-mbo werkten we aan de doorontwikkeling van doorlopende leerroutes. Ook is een handboek ontwikkeld. Hierin legden we vast hoe een doorlopende leerroute wordt opgebouwd en aan welke randvoorwaarden en afspraken moet worden voldaan. Daarnaast is het aanbod van keuzevakken voor het vo geoptimaliseerd. Het doel: beter aansluiten bij de technische opleidingen van het Techniek College Rotterdam.
- Op het gebied van begeleiding is een vervolgstap gezet richting een integrale benadering. De studieloopbaanbegeleiding (SLB), loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) en beroepspraktijkvorming (bpv) zijn verder met elkaar verweven, onder andere door de inrichting van een bpv-loket en de doorontwikkeling van de werkgroep SLB-LOB. Deze aanpak ondersteunt teams om meer samenhangende begeleiding aan studenten te bieden.
- Onderwijsteams werken aan een eigen onderwijsvisie, die is gebaseerd op de vijf onderwijsbeloftes en rekening houdt met het pedagogisch-didactisch

raamwerk. Op meerdere plekken wordt gericht gewerkt aan meer flexibele leertrajecten. Bijvoorbeeld bij de opleidingen Elektrotechniek, Mechatronica en Productietechniek. De deelname aan doorlopende leerroutes vo-mbo nam toe.

- In 2025 zijn 68 studenten geschorst/verwijderd.

Reflectie

De ingezette onderwijsvernieuwing laat duidelijke eerste effecten zien. Tegelijkertijd vraagt het vergroten van studiesucces om blijvende aandacht en consistentie. In 2026 ligt de nadruk op verdere borging, met expliciete aandacht voor de vermindering van uitval en verhoging van diplomering.

7.2.2 BASIS OP ORDE

In 2025 is verdere voortgang geboekt in het op orde brengen van de kernprocessen. Op basis van een strategische roadmap zijn processen rondom roostering, intake en plaatsing en het gebruik van Eduarte en Xedule verder gestandaardiseerd. Daarnaast is binnen de onderwijsteams ingezet op vergroting van eigenaarschap, als randvoorwaarde voor een robuuste onderwijspraktijk. Gerichte pilots droegen bij aan meer voorspelbaarheid en kwaliteit in de onderwijsuitvoering. Bijvoorbeeld BBL-classes voor studenten zonder werkgever en een aangescherpte inzet van bpv-adviseurs. Deze interventies ondersteunen teams bij betere begeleiding van studenten en het voorkomen van voortijdig schoolverlaten.

Resultaten 2025

- In juni 2025 startten we een nieuwe tweejarige kwaliteitscyclus met een nulmeting 'Kwaliteit in beeld' als vervolg op 2024.
- We uniformeerden de agenda en het format van managementgesprekken.
- We vernieuwden het examenhandboek en stemden deze beter af op de examenorganisatie en het Zadkine-examenhandboek. De digitalisering van examenprocessen verloopt goed en DocuWare is succesvol geïmplementeerd.
- De College Studentenraad is verder ontwikkeld en beter ingebed in onze processen, met bijdragen aan de JOB-monitor, begrotingsbesprekingen, het collegebeleidsplan, een keuzedeel Studentparticipatie en de voorgenomen integratie met burgerschap.
- Het klachtenloket krijgt een prominentere rol in standaardprocessen, via een

kennissessie met het managementteam (januari 2026), periodieke besprekingen in het directieteam, scholing van de functionaris en afspraken voor structurele agendering in het clusteroverleg.

Reflectie

Basis op orde blijft een essentiële randvoorwaarde voor onderwijskwaliteit. In 2026 verschuift de focus van verbeteren naar verdiepen en borgen, met blijvende aandacht voor procesdiscipline en eigenaarschap.

7.3.3 SLAGKRACHT

Het vergroten van de slagkracht van de organisatie stond in 2025 in het teken van samenwerking, leiderschap en strategische personeelsontwikkeling. De clustering van onderwijsteams is verder uitgewerkt. Dit leidde tot meer focus en samenhang. Het managementteam heeft geïnvesteerd in rolvastheid en gezamenlijke sturing. Binnen HR is ingezet op verdere professionalisering, onder andere via verbeterde onboarding, gerichte ontwikkeltrajecten en de doorontwikkeling van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Verder werkten we aan kennisdeling, duurzame inzetbaarheid en een sterkere verbinding met het regionale werkveld.

Resultaten 2025

- We implementeerden een TCR-breed onboardingsprogramma en richtten de TCR Academy op.
- We bouwden een duurzaam netwerk op van gekwalificeerde werkplekbegeleiders via een ontwikkelprogramma op maat.
- We zetten een dedicated HR-adviseur in om de personeels- en ontwikkelingsdoelen te realiseren, met verbeterde teamdynamiek, continuïteit en samenwerking in het managementteam.
- We professionaliseerden een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) door een dedicated teamleider, met opzet van een duidelijke structuur, optimalisatie van projecten en financieringsstromen, een robuuste doorlopende leerroute, strategisch marktplan en duurzame aansluiting bij Via Delta.
- We zorgden voor een verbeterde samenwerking binnen en tussen clusters.

BESTE VOORBEREIDIN VOOR IETS GROOTS



Reflectie

Slagkracht vraagt om blijvende investering in mensen en leiderschap. In 2026 ligt de nadruk op verdere professionalisering van het management en het duurzaam verankeren van strategische personeelskeuzes.

7.3.4 INSTROOM

In 2025 is de ingezette merk- en wervingsstrategie verder vervolmaakt. De campagne Gouden Handen is structureel verankerd in externe en interne communicatie en zichtbaar gemaakt op meerdere locaties. Investerings in data, CRM en professionalisering van voorlichtingen hebben geleid tot beter inzicht in de effectiviteit van wervingsactiviteiten. Daarnaast werkten we aan het versterken van de interne merkbeleving. Dit deden we onder andere door fysieke verbeteringen op locaties en het vergroten van betrokkenheid en trots onder medewerkers. Zo dragen we bij aan een consistente en herkenbare positionering van het Techniek College Rotterdam.

Resultaten 2025

- Het aantal aanmeldingen is gestabiliseerd, met op onderdelen groei. Ook is de conversie verbeterd van oriëntatie naar inschrijving.
- We zorgden voor een versterkte merkidentiteit op locaties door een verbeterde uitstraling, beleving en cultuur, inclusief gerichte aansluiting van de merkcampagne op studenten en docenten per locatie.
- Doorontwikkeling van het logo en signing, met integratie van de campagne in communicatie-uitingen en uitbreiding naar werving & selectie.
- We verduurzaamden en versterkten wervingsactiviteiten door strategische keuzes en integratie met bestaande en nieuwe initiatieven.
- We zorgden voor een toegenomen zichtbaarheid en herkenbaarheid van het Techniek College Rotterdam, met een positieve ontwikkeling van de interne merkbeleving.

Reflectie

In 2026 zetten we in op verdere datagedreven werving en scherpere doelgroepkeuzes. Ook versterken we studenten en medewerkers als ambassadeurs van ons onderwijs.

Slotbeschouwing

Voor het Techniek College Rotterdam was 2025 een jaar van verdere versteviging, versnelling en bewust kiezen. De ingezette koers vraagt om samenhang, discipline en volharding en juist daarin zijn belangrijke stappen gezet. Met het Aanvalsplan als richtinggevend kader werkten we aan de versterking van onderwijskwaliteit, het op orde brengen en houden van de basis, vergroting van de slagkracht van de organisatie en het toekomstgericht positioneren van het Techniek College Rotterdam in de regio.

We zien dat de inspanningen effect beginnen te hebben. Onderwijsteams werken steeds consistentier vanuit een gedeelde pedagogisch-didactische visie. Processen worden voorspelbaarder en beter beheersbaar. En de samenwerking binnen en tussen teams en clusters neemt toe. Tegelijkertijd realiseren we ons dat structurele verbetering tijd vraagt. Niet alles is af en dat past ook bij de fase waarin het Techniek College Rotterdam zich bevindt: een fase waarin bouwen aan kwaliteit en betrouwbaarheid hand in hand gaat met vernieuwen en vooruitkijken.

De maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen in de regio Rotterdam-Rijnmond onderstrepen het belang van sterk, toegankelijk en toekomstbestendig techniekonderwijs. De overgang naar Industrie 5.0, de krapte op de arbeidsmarkt en de sociale opgaven in de stad maken onze opdracht urgenter dan ooit. We nemen hierin verantwoordelijkheid door onderwijs te bieden dat niet alleen kwalificeert, maar ook vormt, verbindt en perspectief biedt.

De kracht van het Techniek College Rotterdam ligt in de samenwerking: tussen Albeda en Zadkine, tussen onderwijs en ondersteuning en met partners in het voortgezet onderwijs, het bedrijfsleven en de regio. Die samenwerking is geen vanzelfsprekendheid, maar een bewuste keuze. Met vertrouwen kijken we samen vooruit. De ambities blijven hoog, waarbij de focus nadrukkelijk verschuift naar verdere borging en verhoging van impact. Dat vraagt een blijvende investering in mensen, leiderschap en cultuur en de bereidheid om scherp te blijven op wat beter kan. Vanuit de stevige stappen die in 2025 zijn gezet, bouwen we door aan een Techniek College Rotterdam dat wendbaar is, betrouwbaar in uitvoering en onmisbaar voor de toekomst van de regio.

7.3 – SAMENWERKING ZADKINE EDUCATIE EN ALBEDA TAAL EN INBURGERING

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

KRACHTENBUNDELING

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

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

VERBETERING MAATSCHAPPELIJKE POSITIE

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

GROTERE VRAAG NAAR TAALCOURSUSSEN

In 2025 zagen we dat de ontwikkelingen van de afgelopen jaren leidden tot een grotere vraag naar taalcursussen. We zien een stijging in het taalaanbod voor werknemers. Omdat we minder afhankelijk wilden zijn van opdrachten voor gemeenten en inburgering, verzorgen we samen met Via Delta een aantal taaltrajecten voor werkgevers. Dit resulteerde bijvoorbeeld in een mooi programma voor de werknemers voor Stedin. De hogere instroom en externe opdrachten zorgden voor hogere inkomsten ten hoogste van 125 procent van de initiële begroting.



8. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

INHOUD GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

8.1	GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025	160
8.2	GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2025	161
8.3	GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025	162
8.4	GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING	163
8.5	TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025	174
8.6	TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN	187
8.7	WNT-VERANTWOORDING 2025	196
8.8	ENKELVOUDIGE JAARREKENING	201
8.9	VASTSTELLING EN GOEDKEURING	211
8.10	OVERIGE GEGEVENS	213

FINANCIËLE KENGETALLEN 2025

RESULTAAT

2024

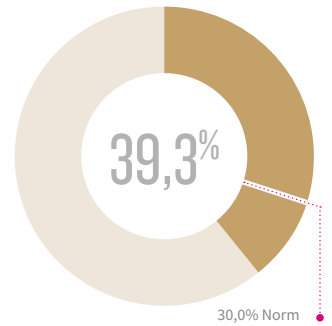


2025

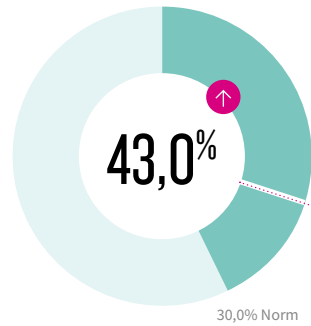


SOLVABILITEIT 2

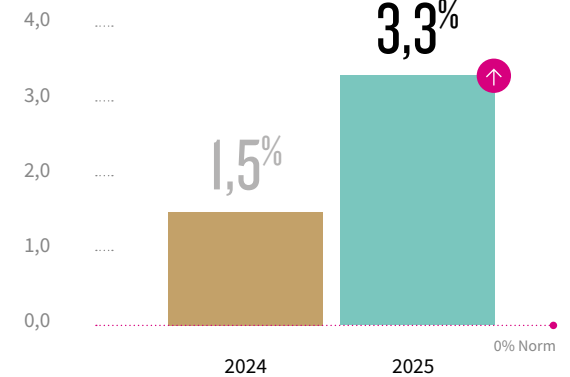
2024



2025

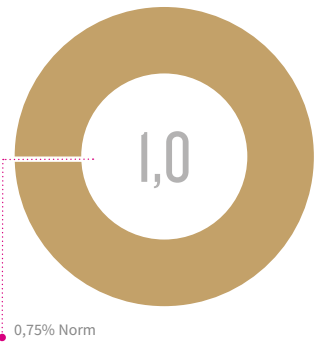


RENTABILITEIT

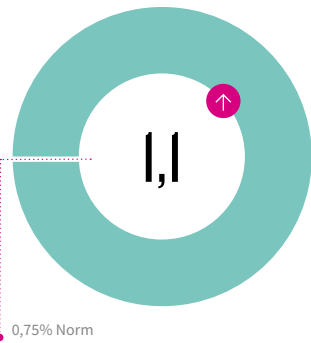


CURRENT RATIO

2024



2025



8.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(x € 1.000)	Ref.	31-dec-2025	31-dec-2024
ACTIVA			
Vaste activa	1		
Immateriële vaste activa		2.184	2.715
Materiële vaste activa		95.729	96.561
Totaal vaste activa		97.913	99.276
Vlottende activa			
Vorraden	2	187	52
Debiteuren en overige vorderingen	3	6.936	6.417
Liquide middelen	4	40.866	37.859
Totaal vlottende activa		47.989	44.328
Totaal activa		145.902	143.604
PASSIVA			
Groepsvermogen	5		
Publiek gefinancierd vermogen		42.714	35.765
Vermogen ontstaan uit private activiteiten		11.101	11.101
Totaal groepsvermogen		53.815	46.866
Voorzieningen	6	8.983	9.544
Langlopende schulden	7	41.210	44.630
Kortlopende schulden	8	41.894	42.564
Totaal passiva		145.902	143.604

Een nadere toelichting is opgenomen onder paragraaf 8.5 “Toelichting op de geconsolideerde balans per 31-12-2025”.

8.2 GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2025

(x € 1.000)	Ref.	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
BEDRIJFSOPBRENGSTEN				
Rijksbijdragen	9	190.805	183.790	180.440
Overige overheidsbijdragen en subsidies	10	4.553	1.764	4.633
College-, cursus- en examengelden		2.120	1.368	2.037
Opbrengsten werk in opdracht van derden	11	7.509	5.983	6.491
Overige bedrijfsopbrengsten	12	4.731	2.240	4.061
Som der bedrijfsopbrengsten		209.718	195.145	197.662
BEDRIJFSLASTEN				
Personeelskosten	13	159.096	149.441	152.143
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	14	10.025	11.132	9.826
Huisvestingskosten	15	14.955	14.858	14.071
Overige bedrijfskosten	16	18.595	18.402	19.026
Som der bedrijfslasten		202.671	193.833	195.066
BEDRIJFSRESULTAAT		7.047	1.312	2.596
Financiële baten en lasten	17	-6	-190	374
Belastingen	18	-92	-22	-57
RESULTAAT BOEKJAAR		6.949	1.100	2.913
RESULTAATBESTEMMING				
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>				
Toevoeging/(onttrekking):				
Publiek gefinancierd vermogen		6.949	1.100	2.913
Vermogen ontstaan uit private activiteiten		0	0	0
		6.949	1.100	2.913

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

8.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

(x € 1.000)	Ref.	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Resultaat excl. financiële baten en lasten en belastingen		7.047	2.596
Aanpassingen voor:			
• afschrijvingen en overige waardeverminderingen	14	10.025	9.826
• mutaties voorzieningen	6	-561	-1.172
		9.464	8.654
Veranderingen in werkkapitaal:			
• voorraden	2	-135	0
• vorderingen	3	-519	-1.542
• kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8	1.407	-1.606
		-3.583	-3.148
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		17.264	8.102
Ontvangen interest	17	975	1.068
Betaalde interest	17	-981	-751
		-6	317
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		12.922	8.419
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investeringen materiële vaste activa	1	-11.439	-11.398
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	1.189	61
Investeringen immateriële vaste activa	1	-698	-493
Desinvesteringen immateriële vaste activa	1	117	126
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-10.831	-11.704
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nieuw opgenomen leningen	7	0	20.000
Aflossing langlopende schulden	7	-3.420	-2.420
Mutatie leningen u/g		-3.420	17.580
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-3.420	17.580
Mutatie geldmiddelen		3.007	14.295
Stand geldmiddelen per 1 januari		37.859	23.564
Stand geldmiddelen per 31 december		40.866	37.859
Mutatie geldmiddelen		3.007	14.295

8.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

8.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine (KvK nummer 41131797, hierna: Zadkine) is statutair gevestigd te Rotterdam. De belangrijkste activiteit betreft het verzorgen van beroepsonderwijs volgens de Wet Educatie Beroepsonderwijs. Zadkine staat aan het hoofd van de groep Zadkine.

Verslaggevingsperiode

Deze geconsolideerde jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

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

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Stelselwijziging

Gedurende 2025 hebben geen stelselwijzigingen plaatsgevonden.

Schattingswijziging

Gedurende 2025 hebben geen schattingswijzigingen plaatsgevonden.

Gebruik van schattingen

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

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

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

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van Zadkine zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd. Directe of indirecte overheersende zeggenschap kan uitgeoefend worden indien Zadkine beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen.

Hierbij wordt rekening gehouden met potentiële stemrechten op balansdatum. Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel Zadkine als de daarin geconsolideerde entiteiten.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Zadkine. Gegevens van geconsolideerde maatschappijen die andere grondslagen hanteren, zijn omgerekend naar

de grondslagen van de rechtspersoon. Alleen wegens gegronde en in de toelichting vermelde redenen worden in de geconsolideerde jaarrekening afwijkende grondslagen gehanteerd.

Groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop Zadkine overheersende zeggenschap kan uitoefenen en/of waarover zij de centrale leiding heeft, worden volledig betrokken in de consolidatie. Het aandeel van derden is afzonderlijk in de geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking gebracht. Het aandeel van derden in het groepsvermogen betreft het aandeel van derden in het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen. Het aandeel van derden in het resultaat van groepsmaatschappijen wordt in de winst-en-verliesrekening in mindering gebracht op het totaal van resultaat na belastingen.

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

verschil, alsmede eventuele verdere verliezen, volledig ten laste van Zadkine, tenzij en voor zover de houder van het aandeel van derden de verplichting heeft, en in staat is, om die verliezen voor haar rekening te nemen. Als de groepsmaatschappijen vervolgens weer winst maken, komen die winsten volledig ten gunste van Zadkine totdat de door Zadkine voor haar rekening genomen verliezen zijn gerecupereerd.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Groep.

In de jaarrekening zijn de financiële gegevens opgenomen van:

Naam	Gevestigd te	Laatst vastgestelde jaarrekening		Toelichting op de zeggenschap en op de activiteiten van de entiteit
		Eigen vermogen	Resultaat	
ValentineZ B.V.	Rotterdam	2024: 810	2024: 185	Zadkine bezit 100% van de aandelen en daaraan gekoppeld 100% van de stemrechten. De activiteiten bestaan uit educatieve en scholingstrajecten in meeste brede zin (in het bijzonder aan niet-hoogopgeleiden), inlenen van personeel en houdsteractiviteiten.
VAVO Rijnmond College	Rotterdam	n.v.t.	n.v.t.	Dit is een samenwerkingsverband tussen Zadkine en Albeda College waarbij onder gemeenschappelijke regie en naam het volwassenonderwijs in Rijnmond vorm wordt gegeven. Zadkine heeft overheersende zeggenschap waardoor sprake is van integrale verwerking. Albeda College brengt hun aandeel in de kosten in rekening bij Zadkine. Resultaatverdeling vindt plaats in de verhouding Zadkine 60 - Albeda College 40.

Naam	Gevestigd te	Laatst vastgestelde jaarrekening		Toelichting op de zeggenschap en op de activiteiten van de entiteit
		Eigen vermogen	Resultaat	
Techniek College Rotterdam (TCR)	Rotterdam	n.v.t.	n.v.t.	<p>Op 4 april 2016 is een samenwerkingsovereenkomst tussen Zadkine en Albeda College getekend waarin is afgesproken dat het techniekonderwijs in de regio Rijnmond voor gezamenlijke rekening en risico wordt verzorgd in de vorm van een samenwerkingscollege. TCR is geen rechtspersoon en heeft daardoor geen eigen BRIN nummer. Beide colleges van bestuur zijn integraal bestuurlijk verantwoordelijk (geen overheersende zeggenschap). Resultaten worden verdeeld op basis van de verhouding 60 Zadkine - 40 Albeda College.</p> <p>Zadkine verwerkt TCR vanaf 2019 conform RJ215 Joint Ventures (proportionele verwerking). Tot 2019 werden kosten en opbrengsten rechtstreeks door Zadkine en Albeda betaald en onderling tussen hen verrekend. Vanaf 2019 is sprake van een eigen TCR administratie waarin alle kosten en opbrengsten worden vastgelegd, het resultaat van TCR wordt bepaald en Zadkine en Albeda conform de afgesproken verdeelsleutel een aandeel hebben in het resultaat van TCR.</p> <p>Zadkine verwerkt TCR vanaf 2019 conform RJ215 Joint Ventures (proportionele verwerking).</p>
Vereniging van Eigenaren Technikon (VVE)	Rotterdam	2024: 0	2024: 0	<p>Dit is een initiatief van Zadkine en het Grafisch Lyceum Rotterdam met als doel het beheren van het Technikongebouw (Benthemstraat) dat in gezamenlijk bezit is. In de VVE is het eigendom in de verhouding van 50-50 vastgelegd. Aanvullend is vastgelegd dat Zadkine voor 50% aansprakelijk is voor gemaakte kosten van de VVE. De laatst vastgestelde jaarrekening is 2022.</p>
Wegens te verwaarlozen betekenis, zijn de volgende verbonden partijen buiten beschouwing gelaten:				
Stichting Zadkine Fonds	Rotterdam	2024: 42	2024: 33	<p>De stichting richt zich op het voorkomen van voortijdig schoolverlaten van deelnemers doordat zij onvoldoende over financiële middelen beschikken. Ook voorziet de stichting in de materiele noden van deelnemers en verstrekt de stichting middelen voor studie aan deelnemers.</p>
Stichting Dutch Gemmological Institute	Rotterdam	n.v.t.	n.v.t.	<p>De stichting verzorgt onderwijs aan en begeleidt studenten in het cursorisch onderwijs op het gebied van gemmologie (edelsteenkunde). Hieronder valt ook het verstrekken van leermiddelen.</p>

Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende vennootschap. De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill van derden geactiveerd onder de immateriële vaste activa.

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

De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

Verbonden rechtspersonen

Verbonden rechtspersonen zijn naast de genoemde groepsmaatschappijen en deelnemingen, rechtspersonen waar Zadkine invloed van betekenis kan

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

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

8.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de

praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover: een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld. De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Zadkine. Alle bedragen zijn weergegeven als duizendtallen.

Immateriële en materiële vaste activa

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

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

In het geval dat belangrijkste bestanddelen van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestandsdelen afzonderlijk afgeschreven.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte

economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

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

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

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de aanschaf dan wel in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd.

Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

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

Bijzondere waardeverminderingen

Activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde.

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

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

Na de verantwoording van een bijzonder waardeverminderingverlies wordt de afschrijvingslast voor de toekomstige perioden herzien zodat de aangepaste boekwaarde, verminderd met de eventuele restwaarde, stelselmatig over de resterende levensduur wordt verdeeld.

Per balansdatum wordt beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies heeft opgehouden te bestaan of is verminderd. Indien een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van dat actief (of de kasstroom genererende eenheid) ingeschat.

Vervreemding

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

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend op het zakelijk en operationele beleid,

worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. Voor de bepaling of sprake is van invloed van betekenis worden de financiële instrumenten die potentiële stemrechten bevatten, indien deze economische betekenis hebben, mede in aanmerking genomen.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening:

- Voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.
- Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, waarbij ook leningen aan deze deelneming worden betrokken (netto-investering), wordt deze op nihil gewaardeerd.
- Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde: afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.
- Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde.
- Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstoting vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde.
- Indien de onderneming een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die wordt gewaardeerd op verkrijgingsprijs of actuele waarde, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht direct en volledig in de geconsolideerde resultatenrekening verwerkt, tenzij de winst op de overdracht in wezen niet is gerealiseerd.

De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel opgenomen tegen reële waarde. De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het kopje Financiële Instrumenten.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld.

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende post.

Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder de financiële baten en lasten.

Kapitaalbelangen die niet worden aangemerkt als deelneming worden onder de effecten gerubriceerd.

Vorraden

Vorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs op basis van de FIFO-methode onder aftrek van een voorziening voor incurantheid, of tegen lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten.

Financiële instrumenten

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

Risico's

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

Kredietrisico

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

Renterisico en kasstroomrisico

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

Valutarisico

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

Prijrisico

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

Liquiditeitsrisico

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

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

Voorzieningen (algemeen)

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

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Personele voorzieningen worden, indien het effect van de tijds waarde van geld materieel is, gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Voorziening voor wachtgelden

Risico's van niet-verwijtbare wachtgeldaanspraken, ontstaan na 1 augustus 1998 en vóór 1 juli 2005, komen voor 60 procent ten laste van de werkgever. Aanspraken die zijn ontstaan vanaf 1 juli 2005 komen geheel ten laste van de werkgever.

Voorziening WW/BWW lasten Educatie

Het niet-verkrijgen van de aanbesteding bij Educatie per eind 2009 heeft in 2010 geleid tot een reorganisatie van de werkzaamheden. Zadkine draagt, binnen

voorwaarden, de WW- en BWW-lasten van ex-medewerkers. De aanspraken zijn voorzien tot de (leeftijdsafhankelijke) nieuwe AOW-leeftijd.

Voorziening voor jubileumuitkeringen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijf-kans en leeftijd. Er is gerekend met een vertrek kans van 4%.

Voorziening seniorenverlof

Werknemers die in aanmerking willen komen voor de regeling seniorenverlof (met ingang van de cao 2014), genaamd duurzame inzetbaarheid, moeten voldoen aan de volgende voorwaarden: de werknemer is tenminste 57 jaar en tenminste vijf jaar in dienst van een werkgever die valt onder de cao-mbo en heeft een werktijd-factor van minimaal 0,4. Het verlof betreft 170 uur per jaar.

In 2022 is de cao-regeling uitgebreid met het recht op seniorenverlof 5 jaar voorafgaand aan de AOW-leeftijd. Het verlof in deze aanvullende regeling is 340 uur per jaar.

Voorziening transitievergoeding Wet Arbeidsmarkt in Balans

Deze voorziening betreft een inschatting van de te betalen transitievergoeding aan medewerkers met een tijdelijk dienstverband die eind 2025 bij Zadkine in dienst zijn.

Schulden

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

8.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemene grondslagen ten aanzien van resultaten

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor al vermelde waarderingsgrondslagen. Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd.

Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend tenzij sprake is van een materiële fout. In dat geval wordt fouterstel toegepast.

Opbrengsten

Opbrengsten voor het leveren van bepaalde prestaties worden in de winst en verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de prestatie is geleverd betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de prestatie te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Rijksbijdragen

Rijksbijdragen worden verantwoord in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft en zijn gebaseerd op o.a. ingeschreven studenten op 1 oktober t-2.

Personele kosten

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

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst en verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten).

Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Pensioenen

Zadkine heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Zadkine.

De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Zadkine betaalt hiervoor premies waarvan een deel door de werkgever wordt betaald en het andere deel door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfonds. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De ‘nieuwe’ dekkingsgraad, de zgn. beleidsdekkingsgraad, is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen.

Zadkine heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere

toekomstige premies. Zadkine heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest.

Belastingen

De vennootschapsbelasting heeft betrekking op de deelneming ValentineZ. Vanwege zeer beperkte teruggave van btw, worden kosten inclusief btw verantwoord.

8.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De in de verworven groepsmaatschappij aanwezige geldmiddelen zijn van de aankoopprijs in aftrek gebracht.

Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

8.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

8.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instelling specifieke (sectorale) regels.

8.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

8.5.1 Materiële vaste activa

(x € 1.000)	31-dec-2025	31-dec-2024
ACTIVA		
1a. Immateriële vaste activa		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Immateriële vaste bedrijfsactiva	1.363	1.996
Immateriële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op immateriële vaste activa	821	719
Totaal immateriële vaste activa	2.184	2.715
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
Boekwaarde per 1 januari	2.715	3.635
Investerings	600	493
Afschrijvingen	-1.112	-1.287
Bijzondere waardemutaties	98	0
Desinvesteringen	-117	-126
Boekwaarde per 31 december	2.184	2.715
1b. Materiële vaste activa		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	69.533	67.416
Machines en installaties	11.134	11.317
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	11.406	11.832
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	3.656	5.996

(x € 1.000)	31-dec-2025	31-dec-2024
Totaal materiële vaste activa	95.729	96.561
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
Boekwaarde per 1 januari	96.560	92.064
Investerings	9.060	12.986
Herwaarderingen	0	0
Afschrijvingen	-8.913	-8.540
Bijzondere waardemutaties	211	112
Desinvesteringen	-1.189	-60
Boekwaarde per 31 december	95.729	96.561

Toelichting

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

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

De investeringen materiele vaste activa hebben betrekking renovaties en verbouwingen (€ 5,6 mln.), meubilair en inventaris (€ 1,5 mln.) en ICT (€ 1,9 mln.)

Zadkine heeft per ultimo 2025 circa € 1,7 mln aan investeringsverplichtingen die in 2026 worden afgewikkeld (ultimo 2024: € 3 mln.)

(x € 1.000)	Software	Software in uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
A. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA			
Stand per 1 januari 2025			
- aanschafwaarde	10.820	719	11.539
- cumulatieve afschrijvingen	-8.824	0	-8.824
Boekwaarde per 1 januari 2025	1.996	719	2.715
Mutaties in het boekjaar			
- investeringen	-31	631	600
- herwaarderingen			
- ingebruikname	466	-466	0
- afschrijvingen	-1.112	0	-1.112
- overige mutaties	98	0	98
- terugname geheel afgeschreven activa			
aanschafwaarde	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0
- desinvesteringen			
aanschafwaarde	-699	-63	-762
cumulatieve afschrijvingen	645	0	645
per saldo	-54	-63	-117
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-633	102	-531
Stand per 31 december 2025			
- aanschafwaarde	10.556	821	11.377
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	-9.193	0	-9.193
Boekwaarde per 31 december 2025	1.363	821	2.184
Afschrijvingspercentage	20,0%	n.v.t.	

(x € 1.000)	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Bedrijfsgebouwen en terreinen in uitvoering en vooruitbetalingen	Inventaris en apparatuur	Inventaris en apparatuur in uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
B. MATERIËLE VASTE ACTIVA					
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	147.082	4.163	45.133	1.833	198.210
- cumulatieve afschrijvingen	-68.349	0	-33.301	0	-101.650
Boekwaarde per 1 januari 2025	78.733	4.163	11.832	1.833	96.560
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	3.708	1.936	1.616	1.799	9.060
- herwaarderingen					
- ingebruikname	4.299	-4.299	1.700	-1.700	0
- afschrijvingen	-5.039	0	-3.874	0	-8.913
- overige mutaties	61	0	150	0	211
- terugname geheel afgeschreven activa					
aanschafwaarde	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
- desinvesteringen					
aanschafwaarde	-7.545	8	-2.958	-84	-10.579
cumulatieve afschrijvingen	6.450	0	2.939	0	9.390
per saldo	-1.094	8	-18	-84	-1.189
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	1.934	-2.355	-426	15	-831
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	147.544	1.808	45.492	1.847	196.691
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	-66.877	0	-34.086	0	-100.963
Boekwaarde per 31 december 2025	80.667	1.808	11.406	1.847	95.729
Afschrijvingspercentage	2,5% - 20%	n.v.t.	10% - 33,33%	n.v.t.	

8.5.2 Voorraden

(x € 1.000)	31-dec-2025	31-dec-2024
2. Voorraden		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Edelmetalen en gereedschappen	174	38
Voorraad restauratieve voorzieningen	13	14
Totaal voorraden	187	52

Toelichting

De toename in 2025 is het gevolg van de aanschaf van cursusmaterialen door Vakschool Schoonhoven. Een voorziening voor incurantheid wordt niet noodzakelijk geacht.

8.5.3 Debiteuren en overige vorderingen

(x € 1.000)	31-dec-2025	31-dec-2024
3. Debiteuren en overige vorderingen		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vorderingen op debiteuren	2.230	2.473
Vorderingen op studenten	804	687
Overige vorderingen	307	414
Vooruitbetaalde kosten	3.117	2.734
Overige overlopende activa	983	610
Voorziening oninbaarheid	-505	-501
Totaal debiteuren en overige vorderingen	6.936	6.417

Toelichting

De vooruitbetaalde kosten hebben voornamelijk betrekking op huur van gebouwen, softwarelicenties en andere IT-kosten. De toename in 2025 is het gevolg van timing van ontvangen facturen, nieuwe overeenkomsten en prijsstijgingen.

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

8.5.4 Liquide middelen

(x € 1.000)	31-dec-2025	31-dec-2024
4. Liquide middelen		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bankrekeningen	40.850	37.857
Kassen	16	2
Kruisposten	0	0
Totaal liquide middelen	40.866	37.859

Toelichting

Een bankgarantie is afgegeven voor € 198K. Verder zijn de liquide middelen vrij beschikbaar.

8.5.5 Groepsvermogen

(x € 1.000)	31-dec-2025	31-dec-2024
5. Groepsvermogen		
<i>Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:</i>		
Publiek gefinancierd vermogen	42.714	35.765
Vermogen ontstaan uit private activiteiten	11.101	11.101
Totaal groepsvermogen	53.815	46.866

(x € 1.000)	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
Publiek gefinancierd vermogen				
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Publiek gefinancierd vermogen	35.765	6.949	0	42.714
Totaal kapitaal	35.765	6.949	0	42.714
Vermogen ontstaan uit private activiteiten				
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Vermogen ontstaan uit private activiteiten	11.101	0	0	11.101
Totaal bestemmingsreserves	11.101	0	0	11.101

Toelichting

Het vermogen ontstaan uit private activiteiten komt voort uit diverse privaten activiteiten in het verleden. Vanwege aanscherping vanuit de vernieuwde beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten, hebben vanaf 2024 geen toevoegingen meer plaatsgevonden aan dit vermogen.

8.5.6 Voorzieningen

(x € 1.000)	Saldo per 1-jan-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2025
6. Voorzieningen					
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>					
Wachtgelden	2.984	1.064	929		3.119
Transitievergoeding	407	530	456		481
Seniorenverlof	4.804		500	242	4.062
Jubileumuitkering	1.198	267	144		1.321
Educatie 2010	151		114	37	0
Totaal voorzieningen	9.544	1.861	2.143	279	8.983

(x € 1.000)	31-dec-2025	31-dec-2024
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.197	2.225
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	6.786	7.319
hiervan > 5 jaar	2.488	2.038

Toelichting per categorie voorziening

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

8.5.7 Langlopende schulden

(x € 1.000)	31-dec-2025	31-dec-2024
PASSIVA		
7. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Schulden uit hoofde van schatkistbankieren bij het Ministerie van Financien	41.210	44.630
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	41.210	44.630
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>		
Stand per 1 januari	48.050	30.470
Bij: nieuwe leningen	0	20.000
Af: aflossingen	3.420	2.420
Boekwaarde per 31 december	44.630	48.050
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	3.420	3.420
Stand langlopende schulden per 31 december	41.210	44.630

Leninggever	Afsluitdatum	Hoofdsom € 1.000	Totale looptijd in jaren	Soort lening	Werkelijke rente %	Restschuld 31 december 2024 € 1.000	Nieuwe leningen in 2025 € 1.000	Aflossing in 2025 € 1.000	Restschuld 31 december 2025 € 1.000	Restschuld over 5 jaar € 1.000	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossingswijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
Ministerie van Financiën	20-dec-12	20.000	20	Hypothecair	1,87%	8.000	0	1.000	7.000	2.000	7	lineair	1.000	Onroerend goed
Ministerie van Financiën	15-jul-16	19.800	20	Hypothecair	0,61%	11.880	0	990	10.890	5.940	10	lineair	990	Onroerend goed
Ministerie van Financiën	18-dec-23	8.600	20	Hypothecair	3,14%	8.170	0	430	7.740	5.590	18	lineair	430	Onroerend goed
Ministerie van Financiën	1-sep-24	20.000	20	Hypothecair	2,50%	20.000	0	1.000	19.000	14.000	19	lineair	1.000	Onroerend goed
Totaal						48.050	0	3.420	44.630	27.530			3.420	
Waarvan kortlopend						3.420			3.420					
Waarvan langlopend						44.630			41.210					
Looptijd > 5 jaar						30.950			27.530					

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

(x € 1.000)	31-dec-2025	31-dec-2024
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	3.420	3.420
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	41.210	44.630
hiervan > 5 jaar	27.530	30.950

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden is het volgende overzicht opgenomen.

Toelichting

Zadkine maakt gebruik van schatkistbankieren waarbij via het Ministerie van Financiën, leningen van de staat worden aangetrokken. Onderdeel van dit schatkistbankieren is een rekening-courantfaciliteit van 10% van de publieke omzet. In 2025 is geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

Tot zekerheid voor het nakomen van de verplichtingen op grond van de ontvangen geldleningen en de rekening-courantfaciliteit heeft Zadkine ten behoeve van de staat het recht van eerste hypotheek en verpanding verleend tot een bedrag van € 57 miljoen op diverse panden. Zoals gebruikelijk is bij het verstrekken van leningen in het kader van de Wet geïntegreerd middelenbeheer, heeft het vak ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in het kader van deze financiering een garantstelling uitgewerkt voor het ministerie van Financiën.

8.5.8 Overige kortlopende schulden

(x € 1.000)	31-dec-2025	31-dec-2024
8. Kortlopende schulden		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Crediteuren	4.910	6.909
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	3.420	3.420
Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.933	7.023
Schulden terzake pensioenen	2.721	1.749
Nog te betalen salarissen (eenmalige uitkering)	182	79
<u>Overige schulden:</u>		
Te verrekenen met ROC Albeda College inzake VAVOR	633	698
Te verrekenen met ROC Albeda College inzake TCR	255	208
<u>Nog te betalen kosten:</u>		
Rente	327	309
<u>Vooruitontvangen opbrengsten:</u>		
Studentbijdragen	671	586
Geoormerkte subsidies Ministerie van OCW	3.377	4.424
Bijdragen gemeenten, provincies, overige	1.432	1.765
Vooruitgefactureerde bedragen contractenonderwijs	732	562
Vakantiegeld en vakantiedagen	7.940	7.615
Doorbetalingsverplichting langdurige zieken en transitievergoedingen	1.997	1.215
<u>Overige overlopende passiva:</u>		
Energie en heffingen	1.341	1.453

(x € 1.000)	31-dec-2025	31-dec-2024
Te betalen ICT	82	79
Cursusgeld	33	25
Overige overlopende passiva	3.908	4.445
Totaal overige kortlopende schulden	41.894	42.564

Toelichting

De post crediteuren is afgenomen ten opzichte van de eenmalige hoge stand per 2024 en ligt weer meer in lijn met voorgaande jaren.

De schuld terzake van pensioenen is toegenomen door de afdracht van premies met betrekking tot de cao stijging 2205 die eind 2025 nog dienen plaats te vinden.

Te verrekenen inzake VAVOR betreft het aandeel van Albeda in het resultaat VAVOR 2025.

Te verrekenen inzake TCR betreft het aandeel van Albeda in het resultaat TCR 2025 over de maand december 2025.

De vooruitontvangen bedragen Geoormerkte subsidies OCW zijn afgenomen door hogere bestedingen c.q. baten in 2025 voor met name de subsidies Zij-instroom en NPO (subsidieactiviteiten bevinden zich in slotfase) dan dat hier subsidiegelden in 2025 voor ontvangen zijn van OCW.

De doorbetalingsverplichting langdurige zieken en transitievergoedingen betreft een inschatting van loon dat Zadkine moet doorbetalen, zonder dat hier een arbeidsprestatie tegenover staat. De toename wordt mede verklaard uit het in 2026 wegvallen van het recht op compensatie op te betalen transitievergoedingen aan medewerkers die na een WIA-traject Zadkine verlaten.

Overige overlopende passiva betreffen ontvangen prestaties waar nog geen factuur voor ontvangen is. De afname Overige overlopende passiva wordt veroorzaakt door de vrijval van de reservering herontwerp organisatie voor € 1,3 mln.

8.5.9 Niet uit de balans blijkend

Niet uit de balans blijkende vordering

Vanuit de Regeling compensatie transitievergoeding heeft Zadkine, onder voorwaarden, recht op compensatie vanuit het UWV van betaalde transitievergoedingen aan langdurig arbeidsongeschikte werknemers. Dit recht op compensatie komt naar verwachting met ingang van 1 juli 2026 te vervallen. Bij het bepalen van de reservering doorbetalingsverplichting voor langdurig zieken is hier rekening mee gehouden.

Huurverplichtingen

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

- 2026: € 2,9 miljoen
- 2027: € 2,8 miljoen
- 2028: € 2,4 miljoen
- 2029: € 2,5 miljoen
- 2030 en verder: € 26,7 miljoen (2024: 32,2 miljoen)

Investeringsverplichtingen

Zadkine heeft per eind 2025 circa € 1,7 mln. aan investeringsverplichtingen (2024 : € 3 mln.).

Bankgaranties

Per eind 2025 is één bankgarantie afgegeven van € 198k. Dit gaat om de huur van het pand mr. Kesperstraat te Schoonhoven.

Fiscale eenheid

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

8.6 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

BATEN

8.6.1 Rijksbijdragen

(x € 1.000)	2025	2024
BATEN		
9. Rijksbijdragen		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Lumpsum rijksbijdrage	174.628	157.746
Effect verwerking TCR/VAVOR	-5.703	-4.744
<u>Niet geoormerkte rijksbijdrage:</u>		
Kwaliteitsgelden	19.495	25.445
<u>Geoormerkte rijksbijdrage:</u>		
Zij-instroom	1.005	908
Lerarenbeurs / studieverlof	183	144
Flexibel beroepsonderwijs	3	60
Inhaal programma NPO	625	457
RIF	221	250
Maatschappelijke diensttijd	316	96
Overige	32	78
Totaal	190.805	180.440

Toelichting

De rijksbijdrage is gebaseerd op de bekostigingsbrieven van het Ministerie van OCW.

De toename wordt voor een deel verklaard door het sinds 2025 via de rijksbijdrage ontvangen van een voormalige component van de kwaliteitsgelden (kleinere groepsgro- te voor niveau-2) ad € 6,2 mln. Het restant van de toename wordt verklaard door loon- en prijscompensatie.

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

Het stramien voor kwaliteitsgelden (werkagenda) loopt van 2025 tot en met 2027. Het totale in 2025 verantwoorde bedrag van € 19,5 mln is in 2025 ontvangen en bestaat uit twee componenten.

- € 13,6 mln. betreft het Investeringsbudget.
- € 5,9 mln. heeft betrekking op 'Carrière perspectief', een component dat als de opvolger van het programma 'Convenant leerkracht van Nederland' kan worden be- schouwd, dat per eind 2024 beëindigd is.

De daling ten opzichte van het in 2024 verantwoorde bedrag van € 25,4 mln wordt verklaard door de component kleinere groepsgro- te voor niveau-2. In 2025 is deze com- ponent uitbetaald via de rijksbijdrage. In 2024 was deze component opgenomen voor € 6,2 mln. bij de kwaliteitsgelden.

Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is in 2020 gestart met als doel het terugdringen of voorkomen van achterstanden bij studenten als gevolg van de coronapandemie. Het zwaartepunt van deze inspanningen lag in 2021. Vanaf 2024 vond alleen nog het programma Nazorg plaats. Nazorgfase 1 is in 2024 volledig afgerond, Nazorgfase 2 liep tot eind 2025. Voortkomend vanuit NPO is de wet van school tot duurzaam werk, welke in 2026 is ingegaan. Het restant aan ontvangen NPO-gelden per eind 2025 (139k) wordt hier in 2026 aan besteed.

De rijksbijdragen 2025 zijn begroot op een bedrag van € 184,8 mln. Het verschil met de realisatie van € 190,8 mln. wordt met name verklaard door hogere ontvangen loon- en prijscompensatie dan begroot. Deze compensaties zijn laag begroot. In lijn daarmee is voor de personeelskosten cao-stijging niet begroot.

8.6.2 Overige overheidsbijdragen

(x € 1.000)	2025	2024
10. Overige overheidsbijdragen en subsidies		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
<u>Bijdragen Educatie</u>		
WEB/TKV Rotterdam (Educatie)	854	1.042
<u>Overige gemeentelijke bijdragen</u>		
Future Capital / Studenten Welzijn	362	243
VSV Convenant	230	204
Plusvoorzieningen	1.417	1.418
ZAT/Schoolmaatschappelijk werk	448	427
ROB	244	283
Studentenpsycholoog	120	173
Vaccinatie plaatsen	191	143
Erasmusplus	289	181
Armoedefunctionars	0	112
Datacoalitie	38	168
Overig	65	0
Overige overige overheidsbijdragen	295	239
Totaal	4.553	4.633

Toelichting

De toename baten Erasmusplus komen voort uit de toename van internationaliseringsactiviteiten van studenten, meestal betreffende stages in het buitenland.

Het project Armoedefunctionaris is in 2025 opgevolgd door het project Financiële educatie mbo.

De daling baten Datacoalitie zijn het gevolg van het beëindigen begin 2026 van het penvoerderschap van Zadkine betreffende dit samenwerkingsverband tussen mbo-scholen.

De overige overheidsbijdragen 2025 zijn begroot op bedrag van € 1,8 mln. Het verschil met de realisatie van € 4,6 mln. wordt met name verklaard door het voorzichtig begroten van deze subsidieopbrengsten. Ook de bij deze bijdragen behorende (loon) kosten zijn laag begroot.

8.6.3 Werken in opdracht voor derden

(x € 1.000)	2025	2024
11. Opbrengsten werk in opdracht van derden		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Werk in opdracht voor derden	7.509	6.491
Totaal	7.509	6.491

Toelichting

De toename in van de bate Werken in opdracht van derden 2025 wordt veroorzaakt en door een groei van de omzet bij ValentineZ B.V.

Opbrengst werk in opdracht van derden 2025 is begroot op een bedrag van € 6 mln. Het verschil met de realisatie van € 7,5 mln wordt met name verklaard door de niet begrote groei van de omzet bij ValentineZ B.V.

8.6.4 Overige opbrengsten

(x € 1.000)	2025	2024
12. Overige opbrengsten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Opbrengsten uit verhuur van locaties	746	1.490
Detacheringsopbrengsten	438	401
Diverse overige opbrengsten	3.547	2.170
Totaal	4.731	4.061

Toelichting

De Opbrengst uit verhuur bestond in 2024 uit een forse eenmalige bate voorkomende uit de afrekening servicekosten Eikenlaan. De opbrengsten 2025 liggen in lijn met voorgaande jaren.

De toename van de Diverse overige opbrengsten wordt verklaard door de behaalde boekwinst van € 1,3 mln. in 2025 op de verkoop van het pand Dakotaweg.

Overige bedrijfsopbrengsten 2025 zijn begroot op een bedrag van € 2,2 mln. Het verschil met de realisatie van € 4,7 mln wordt met name verklaard door de niet begrote boekwinst Dakotaweg en door voorzichtigheid bij het opstellen van de begroting.

LASTEN

8.6.5 Personeelskosten

(x € 1.000)	2025	2024
13. Personeelskosten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Lonen en salarissen	113.881	107.320
Sociale lasten	17.102	15.903
Pensioenpremies	16.388	14.909
Ontvangen uitkeringen	-1.369	-1.044
<u>Andere personeelskosten:</u>		
Dotaties / vrijvallen personele voorzieningen	626	119
Overige personele kosten	3.306	2.195
Subtotaal	149.934	139.402
Personeel niet in loondienst	9.162	12.741
Totaal personeelskosten	159.096	152.143
(IN FTE/WTF)	2025	2024
SPECIFICATIE GEMIDDELD AANTAL PERSONEELSLEDEN		
Onderwijzend personeel (OP)	740	742
Bijzonder ondersteunend beheerspersoneel (BOBP)	211	204
Totaal primair proces	951	946
Algemeen ondersteunend beheerspersoneel (AOBP)	550	547
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	1.501	1.493
Waarvan in loondienst	1.488	1.476
Waarvan ingehuurd	13	17

Toelichting

De toename van lonen en salarissen komt vrijwel helemaal voort uit loonstijging als gevolg van cao-stijgingen in 2025 en extra periodieken in de schaal, tezamen ruim 6%.

Op de regel Overige personele kosten wordt met ingang van 2024 het aandeel van de loonkosten samenwerking Albeda-Zadkine betreffende Educatie verantwoord voor € 0,9 mln. In 2024 werden deze loonkosten onder de overige bedrijfskosten verantwoord.

De kosten personeel niet in loondienst zijn afgenomen door het per begin 2025 beëindigen van inhuur van personeel voor het verrichten van subsidie activiteiten VSV (effect ca € 1,6 mln). Daarnaast is als gevolg van ontwikkelingen rondom de inhuur van ZZP'ers, minder gebruik gemaakt van externe inhuur. Personeelslasten 2025 zijn begroot op een bedrag van € 149,4 mln. Het verschil met de realisatie van € 159,1 mln wordt met name verklaard door het niet begroten van loonstijgingen door cao-verhogingen. Hiermee samenhangend is ook de looncompensatie (onderdeel van de rijksbijdrage) vanuit OWC niet begroot.

8.6.6 Afschrijvingen

(x € 1.000)	2025	2024
14. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
<u>Afschrijvingen:</u>		
Immateriële vaste activa	1.112	1.287
Gebouwen en terreinen	5.039	4.842
Inventaris en apparatuur	3.874	3.697
Totaal afschrijvingen	10.025	9.826

8.6.7 Huisvestingslasten

(x € 1.000)	2025	2024
15. Huisvestingskosten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Huur	4.181	4.153
Verzekeringen	363	331
Onderhoud	2.148	1.892
Energie- en water	2.933	3.359

(x € 1.000)	2025	2024
Schoonmaakkosten	2.843	2.507
Belastingen en heffingen	994	800
Overige	1.493	1.029
Totaal	14.955	14.071

Toelichting

Energielasten zijn (wederom) gedaald in 2025 door lagere tarieven voor gas en elektriciteit. Het verbruik ligt in lijn met voorgaande jaren.

De overige huisvestingslasten nemen toe als gevolg van afkoop van het huurcontract Aluminiumstraat, gemaakte kosten voorkomend uit onderzoeken van Twentestraat als huurlocatie en door kosten externe advisering ten aanzien van huisvestingsvraagstukken.

8.6.8 Overige bedrijfskosten

(x € 1.000)	2025	2024
16. Overige bedrijfskosten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Administratie en beheerskosten	4.160	3.477
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	13.817	13.128
Dotaties en vrijval voorzieningen	22	9
Overige algemene kosten	596	2.412
Totaal overige bedrijfskosten	18.595	19.026

Toelichting

Kosten van administratie en beheers zijn toegenomen door diverse oorzaken waaronder prijsstijging en inhuur externe advisering. De overige algemene kosten zijn afgenomen als gevolg van de vrijval reservering herontwerp organisatie ad € 1,3 mln en door het sinds 2025 verantwoordt van de loonkosten voortkomend uit de samenwerking Albeda – Zadkine Educatie onder de over Overige personele kosten (effect € 0,9 mln).

8.6.9 Financiële baten en lasten

(x € 1.000)	2025	2024
17. Financiële baten en lasten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Rentebaten	975	1.068
Rentelasten	981	694
Totaal financiële baten en lasten	-6	374

Toelichting

De rentebaten komen voort uit de ontvangen rente op het rekeningcourant saldo bij de Schatkist.

De rentedragende liquiditeiten over het gehele jaar 2025 zijn toegenomen ten opzichte van 2024, met name door de opname van de lening van 20 mln. per 1 september 2024. Daarentegen was het rentetarief dat gekoppeld is aan de marktrente, in 2025 gemiddeld lager dan in 2024. Per saldo is over het jaar 2025 meer rente ontvangen dan over 2024.

Rentelasten hebben betrekking op de rente over de langlopende leningen. Zij nemen met name toe door de opgenomen lening per september 2024 van € 20 mln.

8.6.10 Belastingen

(x € 1.000)	2025	2024
18. Belastingen		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vennootschapsbelasting ValentineZ	-92	-57
Totaal belastingen	-92	-57

Toelichting

Dit betreft de vennootschapsbelasting over het resultaat van ValentineZ BV.

8.6.11 Honoraria accountant

(x € 1.000)	2025	2024
19. Honoraria accountant		
<i>De honoraria van de accountant over 2022 zijn als volgt:</i>		
1. Controle van de jaarrekening	242	200
2. Overige controlewerkzaamheden	71	39
Totaal honoraria accountant	313	239

Toelichting

De controlewerkzaamheden worden verricht door EY. Bedragen zijn inclusief btw. Het betreft uitsluitend de werkzaamheden die bij de instelling en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountants-organisaties en externe accountants zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de honoraria die in rekening zijn gebracht door het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2024 respectievelijk 2025, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is hierna opgenomen.

8.7 WNT-VERANTWOORDING 2025

De WNT is van toepassing op Zadkine. Het voor Zadkine toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000 op basis van het bezoldigingsmaximum in het onderwijs, klasse G. De complexiteitspunten per criterium:

1. Driejaars gemiddelde van de totale baten per kalenderjaar	9
2. Driejaars gemiddelde van het aantal leerlingen, deelnemers of studenten	4
3. Gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	5
Totaal	18

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Bedragen x € 1	M. de Vries	J. A. Lokker	S. Vloet	J. Prins
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Voorzitter van College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling 2025	1-1-2025 - 25-08-2025	1-1-2025 - 31-12-2025	1-3-2025 - 31-12-2025	1-9-2025 - 31-12-2025
Omvang dienstverband	1	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	148.836,31	191.100,63	148.046,28	67.117,04
Beloningen betaalbaar op termijn	15.337,81	23.360,52	19.475,20	7.838,84
<i>Subtotaal</i>	164.174,12	214.461,15	167.521,48	74.955,88
Individueel toepasseljk bezoldigingsmaximum	159.732	246.000	206.236	82.225
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen	0	0	0	0
Totale bezoldiging	164.174	214.461	167.521	74.956

Bedragen x € 1	M. de Vries	J. A. Lokker	S. Vloet	J. Prins
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	4.443 De overschrijding van het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum wordt veroorzaakt door het in 2025 uitbetalen van vakantiegeld waarvan het recht is ontstaan in 2024. Na toerekening van dit bedrag aan 2024 en vervolgens aan eerdere jaren is geen sprake van overschrijding van het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum voor de betreffende jaren	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024				
Functiegegevens	Voorzitter van College van Bestuur	Lid College van Bestuur		
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1-1-2024 - 31-12-2024	1-1-2024- 31-12-2024		
Omvang dienstverband 8 (in fte)	1	1		
Dienstbetrekking?	ja	ja		
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	202.710	165.954		
Beloningen betaalbaar op termijn	23.838	23.603		
<i>Subtotaal</i>	226.548	189.557		
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	233.000	233.000		
Totale bezoldiging	226.548	189.557		

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Bedragen x € 1	M. de Vries
Functiegegevens	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Voorzitter College van Bestuur
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2025
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	38.258
Individueel toepasselijk maximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	38.258
Waarvan betaald in 2025	38.258
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.

Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	J.A. Gennissen	L.H. Barg	A.A.L.M. Lombarts	T. Yazir	C.L. Berg
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1-1-2025 - 31-12-2025	1-1-2025 - 30-6-2025	1-1-2025 - 31-12-2025	1-1-2025 - 31-12-2025	1-1-2025 - 31-12-2025
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	21.800	7.772	24.600	15.669	15.669
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	36.900	12.202	24.600	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald bedrag			-	-	-
Totale bezoldiging	21.800	7.772	24.600	15.669	15.669
Totale bezoldiging	21.800	7.772	24.600	15.669	15.669
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2024

Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1-1-2024 - 31-12-2024	1-1-2024 - 31-12-2024	1-1-2024 - 31-12-2024	1-1-2024 - 31-12-2024	1-1-2024 - 31-12-2024
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	20.683	14.866	14.866	14.866	14.866
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300

Bedragen x € 1	S.T. Bennebroek	F. de Nijs	A.L.H. Visser
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1-1-2025 - 31-12-2025	1-1-2025 - 31-12-2025	1-7-2025 - 31-12-2025
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	15.669	15.669	7.897
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.600	24.600	12.398
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totale bezoldiging	15.669	15.669	7.897
Totale bezoldiging	15.669	15.669	7.897
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024			
Functiegegevens	Lid	Lid	n.v.t.
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1-1-2024 - 31-12-2043	1-1-2024 - 31-12-2024	
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	14.866	14.866	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	23.300	23.300	

Toelichting

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2025 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2025 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden. De binnen Zadkine geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij andere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan met ingang van 1 januari 2018).

8.8 ENKELVOUDIGE JAARREKENING

8.8.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

(x € 1.000)	Ref.	31-dec-2025	31-dec-2024
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa		2.184	2.715
Materiële vaste activa		95.729	96.561
Financiële vaste activa	1	1.126	809
Totaal vaste activa		99.039	100.085
Vlottende activa			
Voorraden		187	52
Debiteuren en overige vorderingen	2	7.981	6.773
Liquide middelen	3	38.437	36.436
Totaal vlottende activa		46.605	43.261
Totaal activa		145.644	143.346
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Publiek gefinancierd vermogen		42.714	35.765
Vermogen ontstaan uit private activiteiten		11.101	11.101
Bestemmingsfondsen		0	0
Totaal eigen vermogen		53.815	46.866
Voorzieningen		8.983	9.544
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)		41.210	44.630
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	4	41.636	42.306
Totaal passiva		145.644	143.346

8.8.2 ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2025

(x € 1.000)	Ref.	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
BEDRIJFSOPBRENGSTEN				
Rijksbijdragen		190.805	183.790	180.440
Overige overheidsbijdragen en subsidies	5	4.553	1.764	4.633
College-, cursus- en examengelden		2.120	1.368	2.037
Opbrengsten werk in opdracht van derden	6	5.265	5.513	4.939
Overige bedrijfsopbrengsten		4.731	2.240	4.060
Som der bedrijfsopbrengsten		207.474	194.675	196.109
BEDRIJFSLASTEN				
Personeelskosten	7	157.453	149.077	150.975
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		10.025	11.132	9.826
Huisvestingskosten	8	14.891	14.833	14.024
Overige bedrijfskosten	9	18.468	18.364	18.930
Som der bedrijfslasten		200.837	193.406	193.755
BEDRIJFSRESULTAAT		6.637	1.269	2.354
Financiële baten en lasten	10	312	-189	559
Belastingen		0	-22	0
RESULTAAT BOEKJAAR		6.949	1.058	2.913
RESULTAATBESTEMMING				
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>				
Toevoeging/(onttrekking):				
Publiek gefinancierd vermogen		6.949	1.100	2.913
Vermogen ontstaan uit private activiteiten		0	0	0
		6.949	1.100	2.913

8.8.3 GRONDSLAGEN ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Algemeen

De grondslagen voor waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening zijn in overeenstemming met de grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening. Deze zijn opgenomen bij “Grondslagen van waardering en resultaatbepaling”.

8.8.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

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

Toelichting

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

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

(x € 1.000)	31-dec-2025	31-dec-2024
1. Financiële vaste activa		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	1.126	809
Totaal financiële vaste activa	1.126	809
 <i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>		
Boekwaarde per 1 januari	809	624
Resultaat deelnemingen	318	185
Boekwaarde per 31 december	1.126	809

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
ValentineZ B.V.	Verzorgen van scholing aan niet hoog opgeleiden	€ 18	100%	1.126	318

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

(x € 1.000)	31-dec-2025	31-dec-2024
2. Debiteuren en overige vorderingen		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vorderingen op debiteuren	2.049	2.359
Vorderingen op studenten	804	713
Overige vorderingen	307	414
Vooruitbetaalde kosten	3.110	2.733
Overige overlopende activa	2.216	1.055
Voorziening oninbaarheid	-505	-501
Totaal debiteuren en overige vorderingen	7.981	6.773

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 8.6.7 Huisvestingslasten. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) huisvestingskosten van de deelnemingen opgenomen.

(x € 1.000)	31-dec-2025	31-dec-2024
3. Liquide middelen		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bankrekeningen	38.421	36.434
Kassen	16	2
Kruisposten	0	0
Totaal liquide middelen	38.437	36.436

Er is een bankgarantie afgegeven voor € 198k. Verder zijn de liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

(x € 1.000)	31-dec-2025	31-dec-2024
4. Overige kortlopende schulden		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Crediteuren	4.879	6.877
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	3.420	3.420
Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.851	6.944
Schulden terzake pensioenen	2.762	1.791
Nog te betalen salarissen (eenmalige uitkering)	183	78
<u>Overige schulden:</u>		
Te verrekenen inzake VAVOR	633	698
Te verrekenen inzake TCR	255	208
<u>Nog te betalen kosten:</u>		
Rente	327	309
<u>Vooruitontvangen opbrengsten:</u>		
Studentbijdragen	671	586
Geoormerkte subsidies Ministerie van OCW	3.377	4.424

(x € 1.000)	31-dec-2025	31-dec-2024
Bijdragen gemeenten, provincies, overige	1.432	1.765
Vooruitgefactureerde bedragen contractenonderwijs	732	562
Vakantiegeld en vakantiedagen	7.892	7.579
Doorbetalingsverplichting langdurige zieken en transitievergoedingen	1.997	1.215
Overige overlopende passiva	5.225	5.850
Totaal overige kortlopende schulden	41.636	42.306

De kortlopende schulden zijn toegelicht onder 8.5.8 Overige kortlopende schulden. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) schulden van de deelnemingen opgenomen.

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

8.8.5 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2025

(x € 1.000)	2025	2024
5. Overige overheidsbijdragen en subsidies		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
<u>Bijdragen Educatie</u>		
WEB/TKV Rotterdam	854	1.042
<u>Overige gemeentelijke bijdragen</u>		
Future Capital / Studenten Welzijn	362	243
VSV Convenant	230	204
Plusvoorzieningen	1.417	1.418
ZAT/Schoolmaatschappelijk werk	448	427
ROB	244	283
Studentenpsycholoog	120	173
Vaccinatie plaatsen	191	143
Erasmusplus	289	181
Armoedefunctionars	0	112
Datacoalitie	38	168
Overig	65	0
Overige overige overheidsbijdragen	295	239
Totaal	4.553	4.633

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 8.6.2. Overige overheidsbijdragen en subsidies. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) opbrengsten van de deelnemingen opgenomen.

(x € 1.000)	2025	2024
6. Werk in opdracht voor derden		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		

(x € 1.000)	2025	2024
Werk in opdracht voor derden	5.265	4.939
Totaal	5.265	4.939

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 8.6.3 Werken in opdracht voor derden. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) opbrengsten van de deelnemingen opgenomen.

(x € 1.000)	2025	2024
7. Personeelskosten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Lonen en salarissen	112.801	106.477
Sociale lasten	16.933	15.769
Pensioenpremies	16.388	14.909
Ontvangen uitkeringen	-1.365	-1.044
<u>Andere personeelskosten:</u>		
Dotaties / vrijvallen personele voorzieningen	626	118
Overige	2.908	2.005
Subtotaal	148.291	138.234
Personeel niet in loondienst	9.162	12.741
Totaal personeelskosten	157.453	150.975
<u>Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE / WTF)</u>		
Onderwijzend personeel (OP)	740	739
Bijzonder ondersteunend beheerspersoneel (BOBP)	211	190
Totaal primair proces	951	929
Algemeen ondersteunend beheerspersoneel (AOBP)	532	565
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	1.483	1.494

(x € 1.000)	2025	2024
Waarvan in loondienst	1470	
Waarvan ingehuurd	13	

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 8.6.5 Personeelskosten. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de salariskosten van medewerkers bij de deelnemingen opgenomen.

(x € 1.000)	2025	2024
8. Huisvestingslasten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Huur	4.127	4.111
Verzekeringen	363	331
Onderhoud	2.148	1.892
Energie- en water	2.933	3.359
Schoonmaakkosten	2.843	2.507
Belastingen en heffingen	984	796
Overige	1.493	1.028
Totaal	14.891	14.024

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 8.6.7 Huisvestingslasten. In de geconsolideerde jaarrekening zijn ook de (beperkte) huisvestingskosten van de deelnemingen opgenomen.

(x € 1.000)	2025	2024
9. Overige bedrijfskosten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Administratie en beheerskosten	4.134	3.452
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	13.705	13.086
Dotaties en vrijval voorzieningen	22	9
Overige algemene kosten	607	2.383
Totaal overige bedrijfskosten	18.468	18.930

De toelichting op de ontwikkelingen is opgenomen onder 8.6.8 Overige bedrijfskosten.

(x € 1.000)	2025	2024
10. Financiële baten en lasten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Rentebaten	975	1.068
Resultaat deelnemingen	318	185
Subtotaal financiële baten	1.293	1.253
Rentelasten	981	694
Subtotaal financiële lasten	981	694
Totaal financiële baten en lasten	312	559

Rentelasten hebben betrekking op de rente over de langlopende leningen, zie ook 8.6.9 Financiële baten en lasten.

8.9 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 8.5.5 Groepsvermogen.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich na balansdatum geen gebeurtenissen voorgedaan die een significant effect hebben op de jaarrekening 2025.

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

Het College van Bestuur van Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 12 mei 2026.

De Raad van Toezicht van de Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 9 juni 2026.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

Mw. J. Prins

Voorzitter College van Bestuur

W.G.

Dhr. S. Vloet

Lid College van Bestuur

W.G.

Dhr. J.A. Lokker

Lid College van Bestuur

W.G.

Dhr. J.A. Gennissen

Voorzitter Raad van Toezicht

W.G.

Dhr. A.L.H. Visser

Lid Raad van Toezicht

W.G.

Mw. F. de Nijs

Lid Raad van Toezicht

W.G.

Mw. S.T. Bennebroek

Lid Raad van Toezicht

W.G.

Mw. dr. A.A.L.M. Lombarts

Lid Raad van Toezicht

W.G.

Dhr. drs. T. Yazir

Lid Raad van Toezicht

W.G.

Dhr. C.L. Berg

Lid Raad van Toezicht

8.10 OVERIGE GEGEVENS

8.10.1 STATUTAIRE REGELING RESULTAATBESTEMMING

De statuten bevatten geen bepalingen omtrent de bestemming van het resultaat en deze staan daarmee ter vrije beschikking van het College van Bestuur.

8.10.2 NEVENVESTIGINGEN

Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine heeft geen nevenvestigingen.

8.10.3 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is navolgend opgenomen.

8.10.4 MODEL G SUBSIDIES MINISTERIE VAN OCW

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

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	
Zij-instroom 2020	diversen		Ja
Zij-instroom 2021	diversen		Ja
Zij-instroom 2022	diversen		Onderhanden
Zij-instroom 2023	diversen		Onderhanden
Zij-instroom 2024	diversen		Onderhanden
Zij-instroom 2025	diversen		Onderhanden
Lerarenbeurs 2018/2019	diversen		Onderhanden
Lerarenbeurs 2020/2021	diversen		Onderhanden
Lerarenbeurs 2021/2022	diversen		Nee
Studieverlof 2022/2023	diversen		Onderhanden
Studieverlof 2023/2024	diversen		Onderhanden
Studieverlof 2024/2025	diversen		Onderhanden
Studieverlof 2025/2026	diversen		Onderhanden
NPO Nazorg	NMBO24028	28-02-2024	Ja
NPO Nazorg	NMBO24056	27-06-2024	Ja

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is versterkt, aflopend per ultimo verslagjaar. (Alle bedragen in euro's)

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidieabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidieabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum							
Flexibele beroepsweg 3e leerweg	FLEX21004	14-04-2022	€ 495.373	€ 495.373	€ 361.441	€ 133.932	€ -	€ 133.932	€ -
		Totaal	€ 495.373	€ 495.373	€ 361.441	€ 133.932	€ -	€ 133.932	€ -

G2B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in het volgende verslagjaar. (Alle bedragen in euro's)

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidieabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidieabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum							
RIF21008 Beauty & Design Lab	28411282	15-06-2021	€ 465.141	€ 421.534	€ 340.446	€ 81.088	€ 43.607	€ 79.059	€ 45.636
RIF23008 Zorgcampus Nissewaard	RIF23008	26-05-2023	€ 847.429	€ 466.086	€ 157.425	€ 308.661	€ 169.486	€ 141.511	€ 336.636
Maatschappelijke diensttijd 2023	MDT230036	01-12-2023	€ 1.968.000	€ 1.180.800	€ 96.582	€ 1.084.218	€ 590.400	€ 316.139	€ 1.358.479
		Totaal	€ 3.280.570	€ 2.068.420	€ 594.453	€ 1.473.967	€ 803.493	€ 536.709	€ 1.740.751

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine

Verklaring over de in het geïntegreerd jaardocument opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine te Rotterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit geïntegreerd jaardocument opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting voor Educatie en Beroepsonderwijs Zadkine op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1, "Referentiekader" van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2025; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het geïntegreerd jaardocument opgenomen andere informatie

Het geïntegreerd jaardocument omvat andere informatie naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2., "Bestuursverslag" van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 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 2025 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2, "Bestuursverslag" van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1, "Referentiekader" van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; 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.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

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

Rotterdam, 15 juni 2026

EY Accountants B.V.

w.g. A.W. Slagboom-de Ruiter MSc RA

BIJLAGEN

In dit hoofdstuk vind je de volgende bijlagen:

- Bijlage 1 – Hoofd- en nevenfuncties College van Bestuur
- Bijlage 2 – Hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht
- Bijlage 3 – Verantwoording Mbo-Studentenfonds 2025
- Bijlage 4 – Kerncijfers 2025

BIJLAGE I – HOOFD- EN NEVENFUNCTIES CVB

Mw. mr. J. Prins MA

Hoofdfunctie(s)

Voorzitter College van Bestuur Zadkine (m.i.v. 1 september 2025)

Nevenfunctie(s)

- Lid Raad van Commissarissen, Havenbedrijf Rotterdam
- Lid Raad van Toezicht, Koninklijke NLR – Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum
- Directeur Holding publieke aandeelhouders Gemeenschappelijk Bezit Evides Waterbedrijf Rotterdam
- Voorzitter Raad van Toezicht Leergeld Nederland
- Lid Comité van Aanbeveling Stichting Brood en Rozen
- Voorzitter Programmacommissie Economische Veerkracht van Vrouwen, Nationale Wetenschapsagenda, ZonMw
- Lid Maatschappelijke Raad van Advies Erasmus MC (m.i.v. 1 september 2025)
- Lid bestuur IT Campus Rotterdam (m.i.v. 1 september 2025)

Dhr. J. Lokker

Hoofdfunctie(s)

Lid College van Bestuur Zadkine

Nevenfunctie(s)

- Lid Raad van Toezicht Uniek
- Lid Onderwijstafel Nationaal Programma Rotterdam Zuid
- Lid BTG Voedsel, Groen & Gastvrijheid
- Voorzitter sectorkamer Voedsel, Groen en Gastvrijheid
- Lid bestuurscommissie MBO Digitaal
- Lid bestuur deRotterdamseZorg

Dhr. drs. S. Vloet

Hoofdfunctie(s)

Lid College van Bestuur Zadkine (m.i.v. 1 maart 2025)

Nevenfunctie(s)

- Lid Raad van Toezicht ATO Scholenkring Rosmalen
- Voorzitter Raad van Toezicht Farent Zorg & Welzijn 's-Hertogenbosch
- Bestuurslid Technikon (m.i.v. 1 maart 2025)
- Voorzitter Zadkine Fonds (m.i.v. 1 maart 2025)
- Bestuurder ValentineZ (m.i.v. 1 maart 2025)
- Voorzitter BTG Handel (m.i.v. 1 maart 2025)
- Lid sectorkamer Handel (m.i.v. 1 maart 2025)
- Lid regiegroep Bekostiging
- Lid Raad van Advies MKB Rotterdam (m.i.v. 1 maart 2025)

BIJLAGE 2 – HOOFD- EN NEVENFUNCTIES RAAD VAN TOEZICHT

Dhr. drs. J.A. Gennissen

Hoofdfunctie(s)

Bestuursvoorzitter
Facilicom Group

Nevenfunctie(s)

- Voorzitter Raad van Toezicht Zadkine
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting ATA Amsterdam
- Lid Raad van Advies Nationale Jeugdraad

Mw. dr. A.A.L.M. Lombarts

Hoofdfunctie(s)

Directeur-eigenaar Aloa
Consultancy

Nevenfunctie(s)

- Lid Raad van Toezicht Zadkine
- Lid Raad van Toezicht NBTC
- Lid Raad van Toezicht Maastricht Convention Bureau (m.i.v. 1 september 2025)

Dhr. drs. T. Yazir

Hoofdfunctie(s)

Voorzitter College van Bestuur
WEST Openbaar Onderwijs

Nevenfunctie(s)

- Lid Raad van Toezicht Zadkine
- Lid Raad van Toezicht Groot Rotterdam

Dhr. drs. A. Visser

Hoofdfunctie(s)

Associate Partner De Galan Groep
(m.i.v. 1 december 2025)
CEO/Directievoorzitter Brink
(tot 1 juli 2025)

Nevenfunctie(s)

- Lid Raad van Toezicht Zadkine (m.i.v. 1 juli 2025)
- Voorzitter Versnellingsstafel Woningbouw Eindhoven
- Lid Raad van Toezicht De Doelen (m.i.v. 1 maart 2025)
- Voorzitter Raad van Toezicht Team Sportservice
- Lid Raad van Toezicht De Kunsthal (tot 1 maart 2025)

Dhr. drs. C.L. Berg

Hoofdfunctie(s)

De heer Berg is met pensioen

Nevenfunctie(s)

- Lid Raad van Toezicht Zadkine

Mw. mr. S.T. Bennebroek

Hoofdfunctie(s)

Group General Counsel,
Smit Lamnalco (Rotterdam)

Nevenfunctie(s)

- Lid Raad van Toezicht Zadkine

Mw. drs. F. de Nijs

Hoofdfunctie(s)

Chief Marketing Officer
Zilveren Kruis

Nevenfunctie(s)

- Lid Raad van Toezicht Zadkine
- Voorzitter Raad van Toezicht Care Nederland
- Member Assembly Care International

BIJLAGE 3 – VERANTWOORDING MBO-STUDENTENFONDS 2025

Ten aanzien van het mbo-studentenfonds, zoals bedoeld in artikel 8.1.5 WEB, hebben de die hieronder verantwoorde aanvragen en uitkeringen plaatsgevonden. Per categorie is een protocol opgesteld met nadere concrete voorwaarden. Zoals weergegeven hebben alle aanvragen en toekenningen uitsluitend betrekking op de categorie waar sprake is van onvoldoende financiële middelen bij ouders of verzorgers.

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen
Mbo-studenten die lid zijn van een studentenraad als bedoeld in artikel 8a.1.2 WEB, van een andere door het bevoegd gezag ingestelde medezeggenschaps-structuur of van het bestuur van een studentenorganisatie van enige omvang met volledige rechtsbevoegdheid	Aanvragen - 0 Toekenningen - 0	€	€
Mbo-studenten die activiteiten verrichten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied die naar het oordeel van het bevoegd gezag mede in het belang zijn van de instelling of van het onderwijs dat de student volgt	Aanvragen - 0 Toekenningen - 0	€	€
Mbo-studenten, die of waarvan diens wettelijk vertegenwoordigers, aantoonbaar onvoldoende financiële middelen hebben voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden waarover de student geacht wordt zelf te beschikken	Aanvragen - 414 Toekenningen - 264	€ 205.955,-	€ 780,-
Mbo-studenten die in verband met de aanwezigheid van een bijzondere omstandigheid studie- vertraging hebben opgelopen	Aanvragen - 0 Toekenningen - 0	€	€

BIJLAGE 4 – KERNCIJFERS 2025

Kengetallen - Zadkine in cijfers	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Financieel										
Totaal baten (in € mln)	209,7	197,7	196,9	176,2	177,1	156,9	155,3	157,0	155,0	156,0
Ongeoormerkte rijksbijdragen (in € mln)	190,8	180,4	181,9	164,7	163,1	144,8	142,4	144,0	142,1	142,6
Resultaat (excl. buitengewone baten/lasten, in € mln)	6,9	2,9	4,9	0,6	6,2	1,4	0,3	3,2	1,0	1,2
Resultaat (incl. buitengewone baten/lasten, in € mln)	6,9	2,9	4,9	0,6	6,2	1,4	0,3	3,2	1,0	1,2
Aandeel ongeoormerkte rijksbijdrage in totale baten	91,0%	91,3%	92,3%	93,4%	92,1%	92,3%	91,7%	91,7%	91,7%	91,4%
Balanstotaal (in € mln)	145,9	143,6	124,2	105,7	111,1	107,7	107,9	107,6	105,0	105,1
Eigen vermogen (in € mln)	53,8	46,9	44,0	39,0	38,4	32,2	31,1	30,4	27,3	26,3
Vreemd vermogen (in € mln)	92,1	96,7	80,2	66,7	72,7	75,5	77,1	77,2	77,7	78,8
Waarvan langlopend gefinancierd (in € mln)	41,2	44,6	28,1	21,9	23,9	27,6	31,2	34,9	38,6	37,3
Liquide middelen (in € mln)	40,9	37,9	23,6	14,6	22,8	17,5	15,7	15,6	6,0	14,0
Solvabiliteit	43,0%	39,3%	44,0%	46,8%	34,6%	29,9%	28,8%	1,0%	26,0%	25,0%
Current ratio	1,1	1,0	0,7	0,6	0,7	0,6	0,5	0,6	0,4	0,7
Rentabiliteit (excl. buitengewone baten/lasten)	3,3%	1,5%	2,5%	0,3%	3,5%	0,9%	0,2%	2,0%	0,6%	0,8%
Personeel (in wtf): eigen personeel+inhuur										
1. Gemiddelde inzet in kalenderjaar										
Onderwijzend personeel (OP)	740	742	755	784	787	784	797	802	796	819
Bijzonder Ondersteunend Beheerspersoneel (BOBP)	211	204	195	199	173	153	149	149	158	164
Totaal primair proces	951	946	950	983	960	938	946	951	954	983
Algemeen Ondersteunend Beheerspersoneel (AOBP)	550	547	561	542	533	524	513	516	519	523
Totaal personeel	1.501	1.493	1.511	1.525	1.493	1.462	1.459	1.467	1.457	1.506
Waarvan eigen Zadkine personeel	1.488	1.476	1.495	1.509	1.473	1.430	1.422	1.406	1.405	1.436
Waarvan ingehuurd personeel	17	17	16	17	20	32	37	61	68	70
Totaal personeel	1.524	1.493	1.511	1.525	1.493	1.462	1.459	1.467	1.457	1.506

Kengetallen - Zadkine in cijfers	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Aandeel secundair (AOBP) in totaal personeel	36,6%	36,6%	37,1%	35,6%	35,7%	35,9%	35,2%	35,2%	35,1%	34,7%
2. Inzet per ultimo kalenderjaar										
Onderwijzend personeel (OP)	754	730	752	776	794	793	784	816	802	807
Bijzonder Ondersteunend Beheerspersoneel (BOBP)	215	202	189	196	194	156	148	150	153	164
Totaal primair proces	969	932	941	972	987	949	932	966	955	971
Algemeen Ondersteunend Beheerspersoneel (AOBP)	555	545	576	550	539	538	516	509	502	531
Totaal personeel	1.524	1.477	1.518	1.522	1.527	1.487	1.448	1.475	1.457	1.502
Waarvan eigen Zadkine personeel	1.507	1.466	1.497	1.507	1.503	1.454	1.421	1.422	1.394	1.430
Waarvan ingehuurd personeel	17	11	21	15	24	33	27	53	63	72
Totaal personeel	1.524	1.477	1.518	1.522	1.527	1.487	1.448	1.475	1.457	1.502
Aandeel secundair (AOBP) in totaal personeel	36,4%	36,9%	38,0%	36,1%	35,3%	36,2%	35,6%	34,5%	34,0%	35,4%
3. Ziekteverzuim	6,5%	6,9%	6,9%	7,6%	7,1%	6,5%	6,9%	7,7%	6,6%	6,4%

Kengetallen - Zadkine in cijfers	2025/ 2026	2024/ 2025	2023/ 2024	2022/ 2023	2021/ 2022	2020/ 2021	2019/ 2020	2018/ 2019	2017/ 2018	2016/ 2017
Aantal CREBO-nummers	228	244	244	246	207	203	215	268	321	322
Aantal deelnemers per 1 oktober										
BOL	13.046	12.592	12.260	13.207	13.878	13.432	13.097	13.112	13.627	13.798
BBL	4.131	3.910	3.529	3.089	2.823	3.028	3.215	2.549	2.375	2.124
dt-BOL										2
	17.177	16.502	15.789	16.296	16.701	16.460	16.312	15.661	16.002	15.924
VMBO								-	-	-
Educatie (incl. VAVO)	1.697	1.597	1.630	1.756	1.453	1.230	2.769	2.635	2.150	2.276
Totaal	18.874	18.099	17.419	18.052	18.154	17.690	19.081	18.296	18.152	18.200
Aantal deelnemers per niveau										
Niveau 1	459	490	469	412	519	614	549	516	457	461
Niveau 2	3.463	3.139	3.015	2.925	2.927	2.904	2.941	2.608	2.762	2.925
Niveau 3	3.372	3.331	3.252	3.470	3.735	3.758	3.805	3.801	4.123	4.319
Niveau 4	9.883	9.542	9.053	9.489	9.520	9.184	9.017	8.736	8.660	8.219
Totaal	17.177	16.502	15.789	16.296	16.701	16.460	16.312	15.661	16.002	15.924

Kengetallen - Zadkine in cijfers	2024/ 2025	2023/ 2024	2022/ 2023	2021/ 2022	2020/ 2021	2019/ 2020	2018/ 2019	2017/ 2018	2016/ 2017	2015/ 2016
Uitstroom deelnemers per niveau										
Totale uitstroom	7.327	7.034	7.214	6.979	6.722	6.517	6.410	6.607	6.450	6.564
Waarvan gediplomeerd op niveau 1	244	283	269	286	270	291	240	278	261	263
Waarvan gediplomeerd op niveau 2	1.363	1.288	1.161	1.059	1.164	1.037	892	988	1.100	1.197
Waarvan gediplomeerd op niveau 3	869	861	896	898	878	992	1.124	1.128	1.110	1.266
Waarvan gediplomeerd op niveau 4	2.308	2.168	2.233	2.128	2.201	2.228	2.143	2.025	2.086	1.935
Waarvan ongediplomeerd	2.543	2.434	2.655	2.608	2.209	1.969	2.011	2.188	1.893	1.903
Aandeel gediplomeerde uitstroom in totale uitstroom	65,3%	65,4%	63,2%	62,6%	67,1%	69,8%	68,6%	66,9%	70,7%	71,0%

Zadkine

Benthemplein 15
3032 CC Rotterdam
(088) 945 24 80

collegevanbestuur@zadkine.nl

www.zadkine.nl

Met dank aan

Katja Graven (Het Nederlands Tekstbureau), Gerben van der Linde,
Renske Beers, Charmaine Patje, Gerard van der Vlugt, Rik Withagen,
Brayn Alibaks en Ramona da Silva Wells

Vormgeving

Telldesign, Rotterdam

