



Inhoudsopgave

Infographics	4
Voorwoord.....	5
Leeswijzer	6
Deel 1: Bestuursverslag.....	7
1 Inleiding.....	8
1.1 Missie Landstede Groep	8
1.2 Landstede Groep	10
1.3 Stichting Bestuur Landstede Groep	10
1.4 Juridische structuur.....	10
1.5 Interne structuur	10
1.6 Duurzaamheid.....	11
2 Sociaal jaarverslag.....	13
2.1 Beleidsuitvoering.....	13
2.2 Scholing	15
2.3 Personeelsgegevens	16
2.4 Werving en selectie.....	17
2.5 Verzuim.....	17
2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag.....	19
2.7 Beleid inzet werkdrukverlichting en professionalisering	19
3 Onderwijs	21
3.1 Beleidsuitvoering.....	21
3.2 Nationaal Programma Onderwijs	22
3.3 Kwaliteit.....	25
3.3.1 Kwaliteitszorg.....	25
3.3.2 Kwaliteitsagenda	26
3.4 Toegankelijkheid, toelating, schorsing en verwijdering	26
3.4.1 Toegankelijkheid en toelating	26
3.4.2 Schorsing en verwijdering.....	27
3.5 Prestaties	28
3.6 Ondersteuning en begeleiding	32
3.6.1 Samenwerkingsverbanden (SWV).....	32
3.6.2 Passend onderwijs en voortijdig schoolverlaters (vsv)	32
3.7 Onderwijskundige doelen.....	34
3.8 Strategisch onderwijsportfolio voortgezet onderwijs.....	34
3.9 Samen Opleiding Opleidingsschool Zwolle	34
3.10 Samenwerkingstrajecten.....	35
3.10.1 Regionale Aanpak Personeelstekort	35
3.10.2 Sterk Techniekonderwijs.....	38
3.10.3 Doorstroomprogramma van primair naar voortgezet onderwijs	39
3.10.4 Doorlopende leerroutes vmbo-mbo	39
3.10.5 Heterogene brugklassen.....	40
3.11 Verbetering basisvaardigheden	41

3.12	Internationalisering.....	42
3.13	Fonds ondersteuning onderwijsactiviteiten.....	43
4	Organisatie-ondersteuning.....	44
4.1	Communicatie & marketing.....	44
4.1.1	Beleidsuitvoering.....	44
4.1.2	Strategische positionering en merkpositionering.....	44
4.1.3	Zichtbaarheid en verbinding: ik + jij + wij + zij = SAMEN	44
4.2	Facilitaire dienstverlening & huisvesting.....	45
4.2.1	Beleidsuitvoering.....	45
4.2.2	Locaties	45
4.3	ICT en informatiemanagement	45
4.3.1	Beleidsuitvoering.....	45
4.3.2	Verbinding en zichtbaarheid	46
4.4	Inkoop	46
4.4.1	Beleidsuitvoering.....	46
4.4.2	Recht- en doelmatig inkopen	46
4.4.3	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).....	46
5	Governance	47
5.1	Governance structuur	47
5.2	Risico, inschattingen en beheer.....	47
5.3	Algemene Verordening Gegevensbescherming.....	50
5.4	Treasury	50
5.5	Zaken met politieke of maatschappelijke impact	51
5.6	Horizontale verantwoording	51
6	Inleiding op financiële cijfers.....	53
6.1	Toelichting uitkomsten	53
6.2	Continuïteitsparagraaf.....	56
Deel 2: Raad van Toezicht		61
7	Verslag Raad van Toezicht.....	62
Deel 3: Jaarrekening.....		68
8	Jaarrekening	69
8.1	Balans per 31 december 2023.....	70
8.2	Staat van baten en lasten over 2023	71
8.3	Kasstroomoverzicht over 2023	72
8.4	Toelichting op de jaarrekening 2023.....	73
8.5	Goedkeuring en vaststelling.....	101
Deel 4: Overige gegevens		102
9	Resultaatbestemming	103
10	Gegevens rechtspersoon.....	103
11	Verklaring accountant	104
Bijlage A: Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht.....		108
Bijlage B: Functies en nevenfuncties leden College van Bestuur		109
Bijlage C: Begrippenlijst.....		110

STICHTING ICHTHUS COLLEGE IN CIJFERS

2.698
leerlingen



90%
geslaagden



veiligheidsscore

7,7



lerarenbeurs 11

270 fte's

resultaat €284K



5 vestigingen



leidinggevenden
56_{man} / 44_{vrouw}

PDG-traject 0

totale baten
€31.635K



161 mannen en
205 vrouwen



50%
solvabiliteit

Voorwoord

Iedere dag wordt op alle scholen en eenheden van Landstede Groep door onze 3.400 medewerkers gewerkt aan het verzorgen van goed onderwijs aan ruim 25.000 leerlingen, studenten en deelnemers. Goed onderwijs met niet alleen aandacht voor kennisoverdracht, maar ook voor brede ontwikkeling. We zien en horen onze leerlingen en ontdekken samen met hen waar hun talenten liggen, waar eventuele spanningen zijn en wat ze nodig hebben om zich breed te kunnen ontwikkelen. Dagelijks gebeuren prachtige dingen die bijdragen aan onze ambities, die zich richten op goed onderwijs, aantrekkelijk werkgeverschap en van waarde zijn voor onze omgeving. Hierover vertellen we u graag meer in dit jaarverslag.

2023 was een bijzonder jaar omdat we de lopende Strategienota 2019-2023 *Ruimte, relatie en rekenschap* hebben afgerond en vooruit hebben gekeken naar de komende periode. Samen met medewerkers, leerlingen, ouders, bedrijfsleven en maatschappelijke partners hebben we de vorige periode geëvalueerd, stilgestaan bij interne en maatschappelijke ontwikkelingen en vooruitgekeken naar de periode 2024-2028. Een mooi proces waarin we met veel energie in verschillende bijeenkomsten hebben gesproken over ons vak, onze jongeren en onze omgeving. Het mbo heeft parallel aan dit proces gewerkt aan de kwaliteitsafspraken 2024-2027. Mooi om te zien hoe met de betrokkenheid van velen richting gegeven is en keuzes gemaakt zijn voor de komende periode.

De wereld om ons heen verandert continu en daarmee ook ons onderwijs. Het vraagt om een cultuur van permanente verbetering, van samen leren en elkaar inspireren. Daarom zijn we in 2023 gestart met dialoogtafels, waarin we op alle niveaus het gesprek met elkaar voeren over ons onderwijs, en besteden we aandacht aan kennis delen en samen leren.

Goed onderwijs begint bij de docent. Landelijk is er een groot tekort aan onderwijzend personeel. We zijn ons hiervan bewust en zullen aandacht hebben voor het binden en boeien van onze medewerkers. In 2023 hebben we expliciet aandacht gehad voor nieuwe medewerkers op de school, in de teams en als groep. Voor het eerst hebben we een bijeenkomst voor nieuwe medewerkers van

Landstede Groep georganiseerd, die goed bezocht en goed gewaardeerd werd. Daarnaast is een nieuwe gesprekcyclus voor leidinggevenden en medewerkers geïmplementeerd. We vinden het belangrijk dat leidinggevenden regelmatig met hun teamleden in gesprek gaan om te horen wat goed gaat en wat zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen.

In 2023 hebben we een visie op (be)sturing en leiderschap opgesteld. Het geeft richting aan het versterken en verdiepen van het leiderschap en de sturingskracht van Landstede Groep. Dat is nodig om zittende en potentiële leidinggevenden duurzaam aan ons te binden en het leiderschap op alle niveaus in de organisatie te versterken. De komende periode zal dit concreet uitgewerkt worden.

Daarnaast heeft in 2023 het vierjarig onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs plaatsgevonden. Het ging om een breed onderzoek waarbij, naast een bureauonderzoek, gesprekken zijn gevoerd met leerlingen, docenten, adviseurs, medezeggenschap, Raad van Toezicht, Raad van Inzicht en het bestuur. De Inspectie van het Onderwijs heeft de kwaliteit van de besturing, kwaliteitszorg en ambitie van het bestuur voor alle vijf onderwijsstichtingen als voldoende beoordeeld. Een prachtige erkenning voor ons werk.

Dagelijks ervaren we de betrokkenheid van onze medewerkers bij ons onderwijs en onze leerlingen. En zien we de inzet van de teams om ons te ontwikkelen tot een nóg mooiere onderwijsgroep. Wij zijn enorm trots op iedereen die in 2023 een bijdrage heeft geleverd aan ons onderwijs en de ondersteuning.

Het College van Bestuur

Theo Rietkerk (voorzitter)
Tjeerd Biesterbosch

'Non scholae, sed vitae discimus'(Lat.)

Niet voor de school, maar voor het leven, leren wij (Seneca, Epist. 106,11), een Romeins schrijver en stoïcijns filosoof (4vChr. - 65nChr.)

Leeswijzer

Dit jaarverslag is een verantwoordingsdocument van het afgelopen kalenderjaar voor externe en interne stakeholders en samenwerkingspartners. Stakeholders zijn bijvoorbeeld de Inspectie van het Onderwijs en het ministerie van OCW. Onze samenwerkingspartners zijn onder andere de partijen van het RAP-programma en de partners van de samenwerkingsverbanden in Passend Onderwijs regio IJssel-Vecht en Sterk Techniekonderwijs (hoofdstuk 3), gemeenten, ouders, medewerkers, leerlingen en collega voortgezet onderwijs- en mbo-scholen. Via de projecten van het Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF) en via de Zwolse samenwerkingen Zw4lse en Zw8lse, werken we samen met scholen, met de publieke sector en met het bedrijfsleven.

De Strategienota 2019-2022 (verlengd naar 2023 door de coronapandemie) met de titel 'Ruimte, Relatie & Rekenschap' en de daaropvolgende jaarlijkse Voorjaarsbrief vormen de basis voor het bestuursverslag. De Strategienota bevat onze ambities en doelstellingen voor de langere termijn. Speerpunten van deze ambities en doelstelling voor het lopende jaar worden geformuleerd in de Voorjaarsbrief. Deze documenten zijn bepalend voor onze beleidskeuzes en activiteiten.

Het jaarverslag bestaat uit vier onderdelen:

- Deel 1 Bestuursverslag
- Deel 2 Verslag Raad van Toezicht
- Deel 3 Jaarrekening
- Deel 4 Overige gegevens

Deel 1 Bestuursverslag beschrijft o.a. de missie en visie, organisatiestructuur, strategische doelen, onderwijsresultaten, personeel, de ondersteuning in de organisatie en de governance. Hoofdstuk 6 van het bestuursverslag geeft een 'Inleiding op de financiële cijfers'. In deel 2, dus los van het bestuursverslag is het verslag van de Raad van Toezicht opgenomen. Dit deel is relevant voor zowel interne als externe doelgroepen en toezichthouders. Deel 3 beslaat de Jaarrekening en in deel 4, de overige gegevens, staan de gegevens van de rechtspersoon en de accountantsverklaring. De bijlagen geven aanvullende informatie over een aantal onderwerpen van het bestuursverslag, met in bijlage C een begrippenlijst van gehanteerde termen uit het hele jaarverslag.

Landstede Groep is een onderwijsinstelling met scholen zowel in het voortgezet onderwijs als in het middelbaar beroepsonderwijs. Onderdelen in het jaarverslag, met name de algemene delen zoals hoofdstuk 1 en 5 en deel 2, kunnen voor zowel het voortgezet onderwijs als voor het mbo gelden. Daar waar het specifiek over het voortgezet onderwijs gaat wordt over leerlingen gesproken. Wanneer informatie over studenten wordt gegeven, met name in hoofdstuk 3, betreft dat de mbo-scholen of stagiaires van hbo-scholen die de stage binnen het voortgezet of mbo-onderwijs van Landstede Groep volgen.



Deel 1: Bestuursverslag



Leden van het College van Bestuur (v.l.n.r.): T.W. Rietkerk en T.F. Biesterbosch

1.1 Missie Landstede Groep

2023 was het laatste jaar van de Strategienota 2019-2023 *Ruimte, relatie en rekenschap*. In dit jaar hebben we de ambities van de periode 2018-2023 afgerond en vooruitgekeken naar de komende periode. Samen met leerlingen, ouders, medewerkers, strategische partners, onze Raad van Inzicht en de Raad van Toezicht heeft het bestuur gereflecteerd op de missie, de waarden en de ambities. Dat heeft tot aanpassingen geleid. De concept-Strategische Koers 2024-2028 heeft in het najaar 2023 het besluitvormingsproces doorlopen en is eind 2023 door de Raad van Toezicht goedgekeurd en door het College van Bestuur vastgesteld.

Onze missie

‘Waarde(n)vol leren leven’, dat is de missie van Landstede Groep. Liefde voor leren zit in ons DNA. Voor ons is dat meer dan leren voor een diploma of een vak. We helpen jongeren en (jong)volwassenen

bij het (h)erkennen van hun eigen talent en de ontwikkeling daarvan, zodat ze stevig in hun schoenen staan en een bijdrage kunnen leveren aan de wereld om hen heen. Dat doen we altijd samen met onze leerlingen, met ouders, met collega’s en met de regio waarin we verankerd zijn. Dankzij de unieke samenstelling van onze scholengroep, bieden we de kansen van persoonlijk onderwijs.

Onze waarden

Wij geloven dat de wereld beter en mooier wordt als mensen hun talenten ontwikkelen én anderen helpen dat ook te doen. Vanuit een christelijke oorsprong laten wij ons inspireren door vijf waarden:

▪ **We willen ontwikkelen**

Liefde voor leren zit in ons DNA. Wij (her)kennen onze talenten en die van onze leerlingen. Daardoor kunnen we hen op maat begeleiden. We willen ook zelf elke dag beter worden. Want of we nu jong of oud zijn: we gaan voor een leven lang ontwikkelen.

- *We zoeken de ontmoeting*

Ontmoeten vraagt om oprechte wederzijdse interesse en het serieus nemen van elkaar. Dat is het uitgangspunt bij alles wat we doen. Alleen zo verbinden we ons werkelijk met elkaar, met onze leerlingen en met onze omgeving.

- *We werken aan brede persoonsvorming*

We hebben aandacht voor wat het leven zinvol maakt. We helpen elkaar en onze leerlingen om na te denken over wat ons beweegt, om zelfbewust te zijn en om eigen keuzen voor het leven te maken. Brede vorming noemen we dat. We omarmen diversiteit op onze scholen en in de samenleving. En we stimuleren leerlingen om respectvol en reflectief te zijn.

- *We verleggen grenzen*

We zijn nieuwsgierig naar veranderingen en kijken met lef naar wat op ons afkomt. We hebben een hoopvol toekomstbeeld. We zijn creatief en we maken ruimte voor ontwikkeling, zo verleggen we grenzen.

- *We zijn betrokken*

Betrokken zijn is voor ons niet alleen iets dat je voelt, maar vooral iets dat je dóét. Goed zorgen voor jezelf, de mensen om je heen, en de aarde waarop je leeft. En elkaar daarop aanspreken.

Onze strategische beloftes

We willen dat onze waarden elke dag weer herkenbaar en voelbaar zijn binnen en buiten onze organisatie. Daarom hebben we ze vertaald in strategische beloftes. Zo wordt het mogelijk ook echt naar de waarden te leven en er aanspreekbaar op te zijn. We reflecteren regelmatig en zorgen dat we vooral dóén. We maken een leven lang ontwikkelen mogelijk door:

- *Persoonlijk onderwijs te bieden*

We stimuleren en inspireren leerlingen om het beste in zichzelf naar boven te halen. We sluiten aan bij de ontwikkeling van onze individuele leerlingen en kijken samen met hen hoe zij nog verder kunnen komen. Dit doen we met een krachtige leeromgeving, uitdagende leerroutes waar ook ondernemendheid, kritisch denken en creatieve vaardigheden in zijn geïntegreerd en natuurlijk begeleiding op maat.

- *Te investeren in medewerkers*

Bij Landstede Groep verwachten we veel van onszelf en elkaar. Allereerst dat we vanuit gedeelde waarden dagelijks invulling geven aan onze maatschappelijke opdracht. Toekomstbestendig

onderwijs vraagt om flexibele professionals.

Daarom hebben we de ruimte om ons te ontwikkelen en steeds waardevol en succesvol te zijn in ons vakgebied en daarbuiten. We ondersteunen elkaar om duurzaam inzetbaar te blijven. We bouwen aan een cultuur waarin we voortdurend van en met elkaar leren.

- *Aandacht te geven aan brede vorming*

We dragen bij aan een samenleving waarin iedereen erbij hoort en mensen verantwoordelijkheid dragen voor zichzelf, hun leefgemeenschap, de samenleving en de wereld om hen heen. Dat begint bij wie we zelf zijn: wereldburgers in een inclusieve organisatie, waar iedereen zich welkom voelt. Onze cultuur is onlosmakelijk verbonden met de aandacht die we hebben voor 'brede vorming'. Vorming met oog voor zingevingsvragen. We ondersteunen onze leerlingen en elkaar om in gesprek te zijn over wat ons beweegt en wat het leven zinvol maakt. Deze zoektocht helpt ons om in relatie met de ander meer en meer te ontdekken wie we werkelijk zijn en van daaruit waarde(n)vol te handelen

- *Krachtige verbindingen te leggen (in de regio)*

Toekomstbestendig onderwijs realiseren we alleen als we verder kijken dan de muren van onze eigen scholen. Daarom staan we midden in de maatschappij en leggen we krachtige, duurzame verbindingen binnen onze groep, met de gemeenschap, met de (regionale) arbeidsmarkt, met (regionale) overheden, met onderzoeksinstituten en met andere onderwijsorganisaties. We bewegen ons in een netwerksamenleving. Onze sterke banden met de omgeving maken het mogelijk dat we weten wat speelt binnen de arbeidsmarkt en wat de maatschappelijke ontwikkelingen zijn. Die vertalen we in leer- en loopbaanroutes voor onze leerlingen. We stellen ons daarbij ondernemend op en werken altijd vanuit nabijheid, met een open, nieuwsgierige en betrokken houding.

- *Te innoveren en te excelleren*

We willen klaar zijn voor de wereld van morgen. Als onderwijs- en kennisinstelling dragen wij bij aan innovaties voor de samenleving, het onderwijs en diverse sectoren. We zien de regionale, maatschappelijke en sociaaleconomische ontwikkelingen als onze leidraad, die we uitwerken in samenwerkingsverbanden zowel nationaal en internationaal. Excellentie, ondernemerschap en internationalisering zijn onmisbaar in onze programma's om toekomstgericht de wereld om ons heen te verkennen. Figuur 1 geeft schematisch een samenvatting.

Figuur 1
Missie en strategische beloften in beeld



1.2 Landstede Groep

Landstede Groep bestaat uit vijf onderwijsstichtingen die elk een of meer scholen voor voortgezet onderwijs (vo) en/of middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en volwasseneneducatie onder zich hebben.

In Stichting Bestuur Landstede Groep zijn de centrale diensten en het bestuur voor alle scholen die onder Landstede Groep vallen ondergebracht. Iedere school kent een eigen lokale verankering en daarmee eigen beleid, een eigen naam en een eigen profiel maar de missie, waarden en beloften zijn voor alle scholen een gedeeld uitgangspunt. Landstede Groep heeft naast bovengenoemde stichtingen nog twee stichtingen waarin de private activiteiten zijn ondergebracht.

1.3 Stichting Bestuur Landstede Groep

Stichting Bestuur Landstede Groep (Rechterland 1, 8024 AH Zwolle, KvK-nummer 05074167) is het groepshoofd van Landstede Groep.

1.4 Juridische structuur

De stichting verzorgt onderwijs vanuit het christelijke perspectief. De stichting slaat daarbij acht op de regels, zoals deze gelden voor het Katholiek en Protestants Christelijk onderwijs vanuit

de Nederlandse Katholieke schoolraad en de Nederlands Protestants-Christelijke Schoolraad (artikel 2 van de statuten).

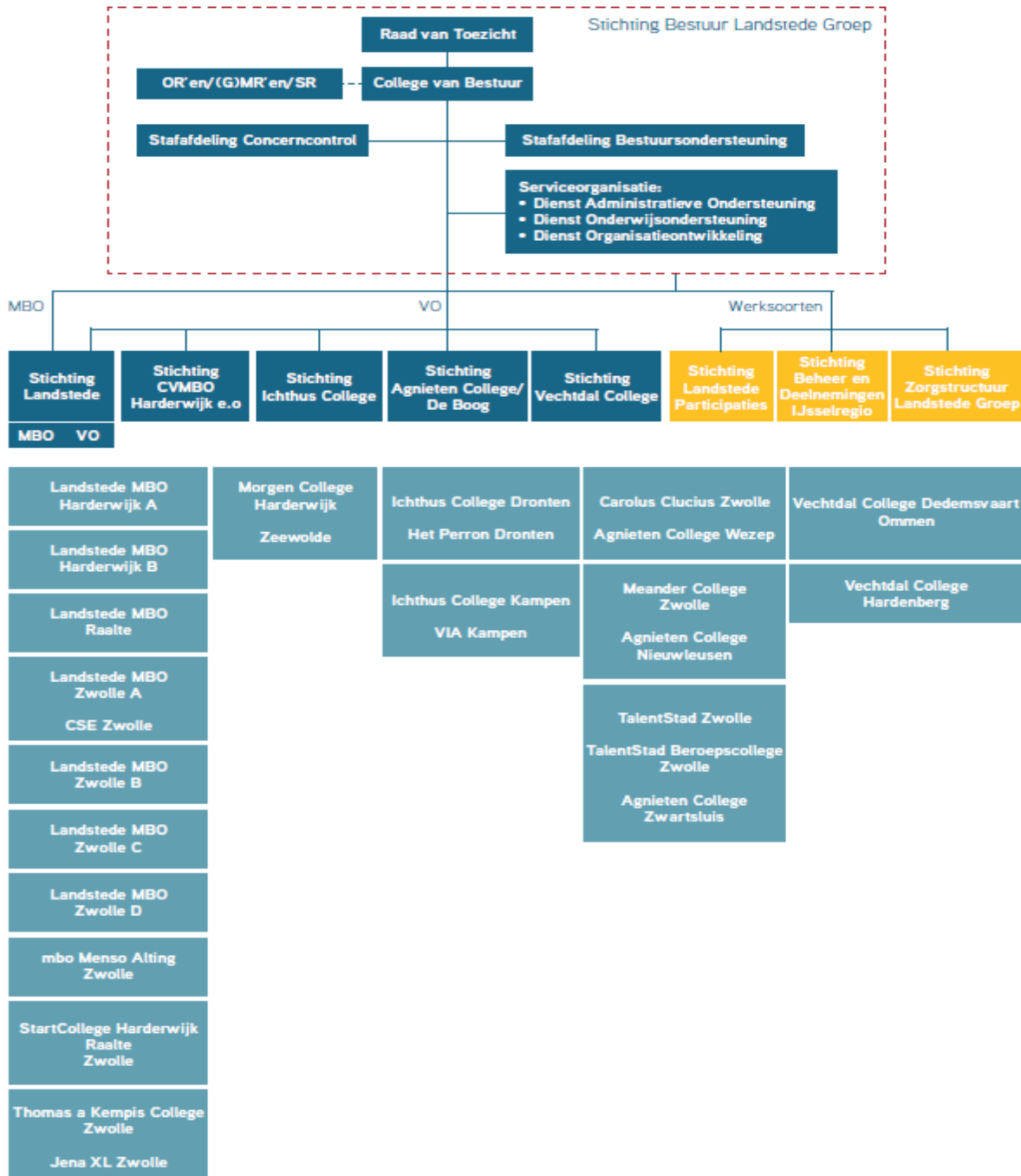
De collegiale verantwoordelijkheid van het College van Bestuur (CvB) en de wijze waarop toezicht wordt gehouden is vastgelegd in een bestuursreglement en een toezichtreglement. De voorzitter van het CvB is eindverantwoordelijk bestuurder. Het CvB ziet toe op de identiteit, kwaliteit en continuïteit van de onderwijsgroep en doet dit onder andere op basis van de strategische doelen van Landstede Groep. De strategische doelen worden jaarlijks met de directeuren van de scholen geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie stelt het CvB een voorjaarsbrief op die de directeuren vertalen in een eigen eenheidskaderbrief. Vanuit de eenheidskaderbrief stelt de directeur samen met de schoolleiding en de teams de teamplannen op.

1.5 Interne structuur

Figuur 2 toont het organogram van Landstede Groep per 31 december 2020. Het geeft de structuur weer met de verschillende stichtingen, eenheden/diensten en scholen. Hoe de zeggenschap en medezeggenschap is georganiseerd is terug te vinden in hoofdstuk 5.1 Governancestructuur.

Kijk voor meer informatie over Landstede Groep op de website www.landstedegroep.nl of stuur een mail naar cvb@landstedegroep.nl

Figuur 2
Organogram Landstede Groep



1.6 Duurzaamheid

Landstede Groep omarmt duurzame en maatschappelijk verantwoording, zowel voor en door onze medewerkers als onze leerlingen. De doelen zoals geschetst in de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties (2015) helpen ons daarbij keuzes te maken.

Met deze doelen willen wij toewerken naar een duurzame wereld

We zetten al jaren in op een personeelsbestand dat de rijkdom van de diversiteit in de samenleving weerspiegelt, met aandacht voor mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt. We hanteren een duurzaam inkoopbeleid en houden het thema Gezonde School en een gezonde schoolkantine

steeds voor ogen. We voeren het gesprek over duurzaamheid, formuleren doelen en gaan over tot actie om onze footprint te verkleinen.

2 Sociaal jaarverslag

2.1 Beleidsuitvoering

De HR-ambitie

Landstede Groep is een aantrekkelijke werkgever met professionele en vitale medewerkers. Het HR-beleid van Landstede Groep steunt op drie pijlers, te weten: Aantrekkelijk, Professioneel en Vitaal. De pijlers zijn te zien als hoofdthema's van het HR-beleid; daarbinnen en daartussen vormen de instrumenten de praktische hulpmiddelen en interventies die operationeel worden ingezet.

De drie pijlers nader bezien:

1. Landstede Groep is een aantrekkelijke werkgever, met andere woorden, Landstede Groep:
 - Is een professionele organisatie met passie voor leren;
 - Is een lerende organisatie: stimuleert en faciliteert continu leren, ontwikkeling en zingeving;
 - Heeft een positief imago op de arbeidsmarkt;
 - Investeert in professionele en vitale medewerkers;
 - Is in staat om (potentiële) medewerkers te binden en te boeien;
 - Streeft naar diversiteit en inclusiviteit;
 - Is een goede werkgever met een modern arbeidsvoorwaardenpakket.
2. Landstede Groep is een aantrekkelijke werkgever met professionele medewerkers, wat wil zeggen dat Landstede Groep:
 - Een professionele schoolorganisatie is met een duidelijke koers en kernwaarden;
 - Bekwame en gemotiveerde medewerkers heeft, die betrokken en bevolgen zijn;
 - Medewerkers het vertrouwen geeft en de ruimte om eigenaarschap te tonen;

- Het versterken van (persoonlijk) leiderschap stimuleert, investeert in vakmanschap en (persoonlijke) ontwikkeling van haar medewerkers;
 - Streeft naar een optimale verbinding tussen talenten en wensen van medewerkers en de mogelijkheden en behoeften van de organisatie.
3. Landstede Groep is een aantrekkelijke werkgever met vitale medewerkers, wat wil zeggen dat Landstede Groep:
 - Medewerkers heeft die energiek, gemotiveerd en veerkrachtig zijn;
 - Oog heeft voor het mentale, fysieke, sociale en emotionele welzijn en welbevinden van haar medewerkers;
 - Bijdraagt aan zingeving en betekenis in het werk en leven van haar medewerkers;
 - Een sociaal en veilig werkklimaat bevordert;
 - Rekening houdt met de balans tussen energiebronnen en taakeisen;
 - Medewerkers faciliteert bij het vinden van een goede balans tussen werk en privé.

De drie pijlers staan nadrukkelijk in verbinding met elkaar, ze versterken elkaar. Het is geen indelingsprincipe maar een weergave van hoofdthema's die met elkaar samenhangen. Vandaar dat we aan drie pijlers tegelijk en in samenhang werken. We borgen de samenhang door de verbinding van de speerpunten en maatregelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau inzichtelijk te maken

Thema Leiderschapsprogramma

'De reizende leiders'

Landstede Groep is in april 2021 gestart met het leiderschapsprogramma 'De reizende leiders' met de volgende doelstelling:

Waarde(n)vol leren leven, dat is de missie van Landstede Groep. Het Leiderschapstraject is een belangrijk middel om deze missie te realiseren. Binnen het Leiderschapstraject worden drie doelen bereikt:

1. *Persoonlijk leiderschap;*
2. *Sterk collectief met gezamenlijk referentiekader;*
3. *(Onderwijskundige) Managementvaardigheden.*

Deze drie doelen leiden tot waarneembare ontwikkeling in de schoolleiders overleggen en in de managementteams.

De deelnemers (teamleiders, regiocoördinatoren, directeuren en de leden van het College van Bestuur (CvB) hebben in de loop van 2023 het laatste deel van de reis afgelegd met een positief resultaat.

Zo worden meer verbindingen gelegd dwars door de organisatie en ontstaat een gemeenschappelijke taal. Bewustwording van de eigen rol en positie van de leidinggevenden is toegenomen, evenals het reflecterend vermogen.

In 2023 is binnen Landstede Groep het leiderschap van de schoolleiders, teamleiders en regiocoördinatoren doorontwikkeld, verder geïmplementeerd en geïnternaliseerd naar alle medewerkers van de organisatie als onderdeel van 'Landstede Groep als lerende organisatie'.

Thema Gesprekscyclus

Als Landstede Groep willen we een aantrekkelijke werkgever zijn, met professionele en vitale medewerkers. We willen dat een medewerker zich tot zijn volle potentieel kan ontwikkelen als professional die nodig is om de doelen te behalen. De gesprekscyclus is een belangrijk instrument voor het voeren van de professionele dialoog in de organisatie.

In het jaar 2023 is een nieuwe gesprekscyclus voor directeuren ingevoerd. Daarnaast is onderzoek uitgevoerd naar de gesprekscyclus voor alle medewerkers. Naar aanleiding van dit onderzoek is

een vernieuwde regeling opgesteld die voor heel Landstede Groep gaat gelden. In deze regeling staan het doel, de kaders en de uitgangspunten, het proces en de procedure en de te hanteren hulpmiddelen bij de gesprekscyclus.

Thema Strategische Personeelsplanning (SPP)

SPP gaat over het realiseren van de benodigde inzet van personen nu en in de toekomst en daar gericht op sturen. Door zicht te hebben op wat het werk in de toekomst van medewerkers vraagt en het huidige personeelsbestand ernaast te leggen kunnen we gericht sturen en tijdig actie ondernemen zodat we als organisatie fit blijven voor de toekomst.

Vanaf 2020 werken de scholen en diensten met een SPP. Medio 2023 is besloten om dit thema verder te brengen. Er is een directe link gelegd met het Meerjarenformatieplan, waarin al eerste inhoudelijke informatie is verzameld over de externe ontwikkelingen (DESTEP) en de interne ontwikkelingen waarmee de organisatie te maken heeft en die effect hebben op het personeelsbestand. Dit betreft zowel een decentraal als centraal proces.

Door cyclisch te werken verankeren we het SPP duurzaam in de organisatie van Landstede Groep. Figuur 3 geeft deze cyclus weer.

Figuur 3
Cyclus Strategische personeelsplanning



De focus voor het schooljaar 2023-2024 ligt op het houden van de vlootshow en het doen van een teamanalyse. Vanuit dit zicht op het huidige bouwen we door. Iedere stap is er weer 1.

In schooljaar 2023-2024 ziet dat er als volgt uit:

- a. Houden van een vlootshow en het uitvoeren van een teamanalyse binnen alle eenheden als basis voor gestructureerd zicht op het nu.
- b. Uitvoeren van een GAP analyse ten opzichte van de huidige situatie op team- en eenheid niveau.
- c. Bespreken van de uitkomsten en bedenken van oplossingen allereerst op eenheidsniveau en vervolgens op vo-, mbo- en SO&BD niveau.
- d. Op verschillende plekken ervaring opdoen met de volledige SPP stappen, waarbij een actieplan wordt opgesteld.
- e. Ontwerpen hoe SPP ingebed kan worden in de jaarcyclus van de organisatie.

Thema Vitaliteit

Landstede Groep gelooft in de meerwaarde van gezonde, gelukkige en vitale medewerkers. Gezondheid en vitaliteit zijn hulpbronnen bij het werk en hebben een positieve invloed op het werkklimaat. In een vitale organisatie zijn medewerkers energiek, gemotiveerd en veerkrachtig, staan mentaal, fysiek, sociaal en emotioneel in hun kracht en ervaren betekenis in hun werk en leven.

In 2022 is het vitaliteitsbeleidskader opgesteld en in 2023 het implementatieplan Vitaliteit. Het vitaliteitsbeleid van Landstede Groep is gericht op het onderhouden van een werkklimaat dat sociaal veilig, uitdagend en qua energiebronnen en taakeisen in balans is. In 2023 is de implementatie van start gegaan. De implementatie vindt plaats op basis van de behoeften van de scholen en diensten.

Thema Landstede Huisacademie

Als Landstede Groep willen we een aantrekkelijke werkgever zijn, met professionele en vitale medewerkers. We willen dat een medewerker zich tot zijn volle potentieel kan ontwikkelen als de professional die nodig is om de doelen te behalen.

In 2023 is gestart met een verkenning naar wat we gezamenlijk verstaan onder de lerende organisatie en hoe we een huisacademie willen inrichten, die Landstede Groep kan ondersteunen bij het collectief leren en de organisatie, teams en individuen kan faciliteren bij hun leer- en ontwikkelvraagstukken.

Thema actueel, generiek functiehuis Landstede Groep

Het doel is om de vier bestaande functiegebouwen in het eerste kwartaal van 2025 te vervangen voor een belonings- en waarderingssysteem met functie-duidelijkheid en loopbaanperspectief. In 2023 zijn de voorbereidingen getroffen voor het opzetten van één generiek functiehuis voor vo, mbo en service organisatie & bestuursdienst. Evaluatie van bestaande functiegebouwen vindt plaats, de uitgangspunten voor een generiek functiehuis zijn voorbereid en een projectplan is in concept opgesteld.

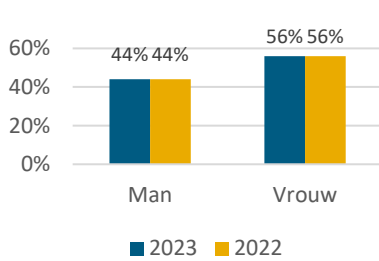
2.2 Scholing

Binnen Stichting Ichthus College zijn in 2023 32 medewerkers aan het studeren. De medewerkers volgen een onderwijs (gerelateerde) opleiding ofwel een opleiding voor het behalen van een 1^e- of 2^e-graads bevoegdheid.

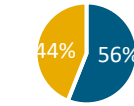
2.3 Personeelsgegevens

Bij Stichting Ichthus College waren op 31 december 2023 366 medewerkers werkzaam (in 2022 waren dit er 314). De gemiddelde leeftijd bij vrouwen is 41

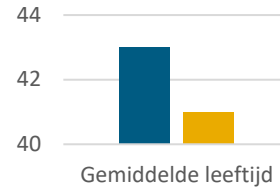
jaar en bij mannen 43 jaar (exclusief de inzet van onbetaalde stagiaires en vrijwilligers).



% M/V in leidinggevende functie (directeur en teamleider)

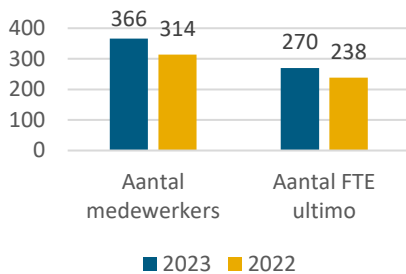


■ Man ■ Vrouw

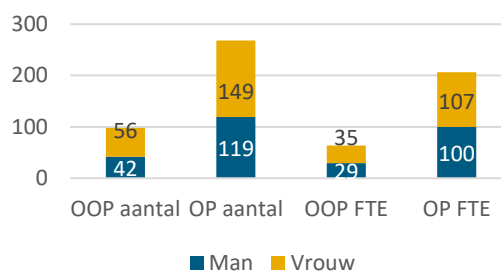


Gemiddelde leeftijd

■ Man ■ Vrouw

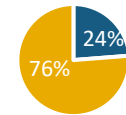


■ 2023 ■ 2022

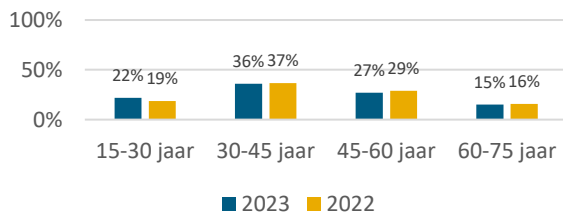


■ Man ■ Vrouw

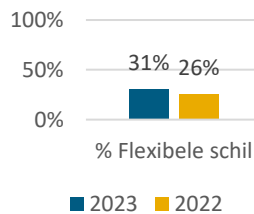
% Totaal aantal medewerkers - OOP/OP



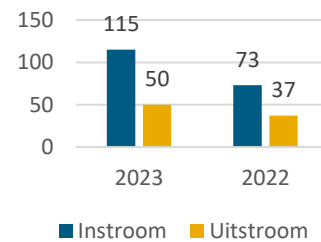
■ OOP ■ OP



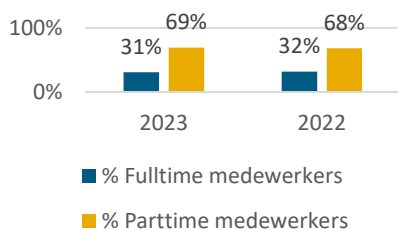
■ 2023 ■ 2022



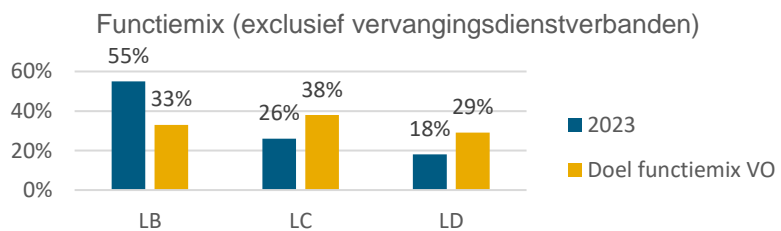
■ 2023 ■ 2022



■ Instroom ■ Uitstroom



■ % Fulltime medewerkers
■ % Parttime medewerkers



Functiemix (exclusief vervangingsdienstverbanden)

■ 2023
■ Doel functiemix VO

1

Toelichting op de personeelsgegevens:

Bij Stichting Ichthus College is het aantal medewerkers in 2023 toegenomen met 52 medewerkers, de instroom is met 42 toegenomen ten opzichte van 2022. Het aantal fte is toegenomen met 32. De flexibele schil is met 5% gestegen. De

functiemix laat zien dat schaal LB met 2% gedaald is ten opzichte van 2022 maar nog aan de hoge kant is in relatie tot het doelcijfer. Schaal LC is met 2% gestegen ten opzichte van 2022 maar blijft aan de lage kant net zoals schaal LD

¹ www.functiemix.nl

2.4 Werving en selectie

In 2023 heeft Landstede Groep ongeveer 400 vacatures gepubliceerd, waarvan 67 vacatures voor Stichting Ichthus College. Alle medewerkers van Landstede Groep kunnen met hun werkaccount een job-alert aanmaken zodat zij automatisch bericht ontvangen zodra een interne vacature geplaatst wordt binnen hun interessegebied. Externe kandidaten kunnen via de website een job-alert aanmaken voor extern gepubliceerde vacatures.

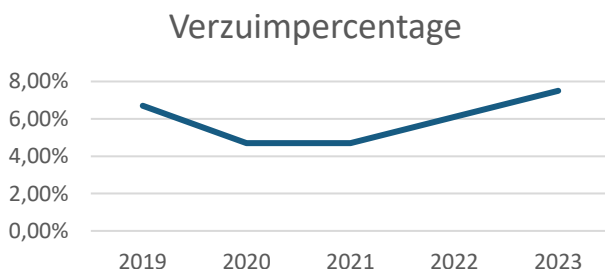
Per 1 september 2023 heeft Landstede Groep een recruiter in dienst genomen. In eerste instantie is de recruiter verantwoordelijk voor de ondersteuning bij de moeilijk vervulbare vacatures. Daarnaast wordt het werving & selectieproces waar nodig en mogelijk verbeterd en wordt gekeken naar het huidige sollicitatiesysteem Poolz. De recruiter heeft daarnaast een actieve rol bij het plaatsen van vacatures op social media, met name op LinkedIn.

2.5 Verzuim

Het verzuimpercentage is in 2023 gestegen (Figuur 4), zelfs tot boven het niveau van 2019 (respectievelijk 7,5% en 6,7%).

Figuur 4

Overzicht verzuimpercentages afgelopen vijf jaar.



De aandacht voor de beheersing van het verzuim blijft echter onverminderd. Met de volgende instrumenten (A t/m H) wordt het verzuim gemonitord en besproken en waar nodig én mogelijk bijgestuurd:

A. Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA-project)

Landstede Groep is als werkgever financieel verantwoordelijk voor de WGA-uitkeringen die (ex)-medewerkers ontvangen. Deze uitkering ontvangt Landstede Groep op voorschrift van de wet via twee mogelijkheden:

- Via de premiecomponent in de premie Werkhervattingskas van de Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA)-regeling;
- Via het eigenrisicodragerschap Ziektewet.

Het toekennen of voortzetten van een WGA-uitkering wordt bepaald door het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV).

Inhoudelijk beoordeelt Landstede Groep het onderzoek dat het UWV heeft doorlopen om tot een WGA-beschikking te komen. Bij twijfels over de kwaliteit van dit onderzoek, dient Landstede Groep bezwaar in. Met behulp van inzet van een extern arts-gemachtigde is het mogelijk ook het medische stuk in het onderzoek van het UWV te laten checken.

Het toekennen of voortzetten van een WGA-uitkering wordt bepaald door het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). Inhoudelijk beoordeelt Landstede Groep het onderzoek dat het UWV heeft doorlopen om tot een WGA-beschikking te komen. Bij twijfels over de kwaliteit van dit onderzoek, dient Landstede Groep bezwaar in. Met behulp van inzet van een extern arts-gemachtigde is het mogelijk ook het medische stuk in het onderzoek van het UWV te laten checken.

Ondanks de wet- en regelgeving voert het UWV niet altijd een herbeoordelingsonderzoek uit aan het einde van een Loon Gerelateerde Uitkeringsperiode (WGA-LGU). In die situaties loopt het voorheen vastgestelde arbeidsongeschiktheidspercentage door. Landstede Groep dient in zo'n geval bezwaar in om een onderzoek af te dwingen. Vervolgens beoordeelt Landstede Groep het onderzoek dat het UWV in deze herbeoordeling doorloopt op dezelfde manier als bij een eerste WGA-beschikking. Het doel van deze herbeoordeling is tweeledig. Enerzijds krijgen (ex)-werknemers een uitkering die past bij hun situatie, anderzijds krijgt Landstede Groep grip op de kosten die gemoed zijn met arbeidsongeschiktheid.

In 2023 zijn drie uitkeringsdossiers van werknemers van Stichting Ichthus College voorgelegd aan het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) arbeidsongeschiktheid voor het toekennen van een WIA-uitkering:

- Voor één werknemer is de uitkering stopgezet, UWV beoordeelde de mate van arbeidsongeschiktheid dusdanig dat toekenning van een uitkering niet aan de orde was;
- Twee medewerkers zijn ingestroomd in een WGA-traject.

Eén aanvraag voor een WIA-traject loopt nog.

In 2023 zijn geen loonsancties opgelegd door het UWV.

B. Vitaliteitsbeleid

Binnen Landstede Groep is een verschuiving in gang gezet van aandacht voor curatie naar meer aandacht voor amplitie en preventieve zorg. Twee adviseurs Vitaliteit en Duurzame Inzetbaarheid zijn aangesteld, die het vitaliteitsbeleid in de praktijk vorm gaan geven. Het vitaliteitsbeleid van Landstede Groep levert een bijdrage aan het binden en boeien van bevlogen en betrokken medewerkers, het verlagen van de verzuimcijfers, het terugdringen van ongewenste uitstroom van medewerkers en het vergroten van de medewerkerstevredenheid. Via het aanbieden van Preventief Medisch Onderzoek, interventies die worden ondergebracht in een nog op te zetten Providerboog en frequente nieuwsberichten wordt vitaliteit onderdeel gemaakt van de "bedrijfscultuur" van Landstede Groep. Dit betekent dat vitaliteit ook wordt meegenomen in de drie eerdergenoemde hoofdthema's binnen het integrale HR-beleid "Aantrekkelijk, professioneel en vitaal".

C. Inzet externe deskundigen

In 2023 heeft Landstede Groep drie externe deskundigen ingezet:

1. Bedrijfsmaatschappelijk medewerker.
In 2023 is de begeleiding van medewerkers door een bedrijfsmaatschappelijk werker voortgezet. De bedrijfsmaatschappelijk werker is gedurende twee dagdelen per week werkzaam voor de medewerkers van Landstede Groep.
2. Coaches.
Naast de inzet van de bedrijfsmaatschappelijk werker, is voor de kortdurende preventieve begeleidingstrajecten in 2023 gebruik gemaakt van (externe) coaches.
3. Bedrijfsarts.
Samen met arbodienstverlener Zorg van de Zaak blijft de afdeling Personeel & Organisatie en Juridisch (P&OJ) vormgeven aan de samenwerking op basis van de gedragsmatige aanpak van verzuim. Doorlopend zijn gesprekken over een optimalisatie van de dienstverlening, met aandacht voor preventieve aanpak van verzuim.

D. Werkplekonderzoeken

Zijn in 2022 in het kader van preventie binnen Landstede Groep 8 werkplekonderzoeken uitgevoerd, in 2023 waren dat er beduidend meer: in totaal 29, waarvan 3 voor Stichting Ichthus College (1 in 2022). Tijdens de werkplekonderzoeken is de ergonomie van de werkplek bekeken en zijn adviezen gegeven ter verbetering.

E. Vertrouwenspersoon

Naast de diverse vertrouwenspersonen voor leerlingen heeft Landstede Groep een vertrouwenspersoon (ongewenste omgangsvormen en integriteit) voor medewerkers. Het CvB heeft hiervoor gekozen om medewerkers, die een beroep willen doen op een vertrouwenspersoon, beter te ondersteunen. Deze voorziening past in het kader van goed werkgeverschap en het zoveel mogelijk voorkomen en beperken van psychosociale arbeidsbelasting: een veilige werkplek voor en door iedereen. Taken van de vertrouwenspersoon voor medewerkers zijn:

- Opvang van de melder in geval van seksuele intimidatie, pesten, agressie/geweld, intimidatie, discriminatie en integriteitkwesaties;
- Geven van gevraagd- en ongevraagd advies;
- Informeren/presenteren aan onderwijsteams en andere geïnteresseerden.

De vertrouwenspersoon legt zijn bevindingen vast in een (half)jaarverslag en bespreekt dit verslag tweemaal per jaar met het CvB. Hiervoor is een tijdspad afgesproken waardoor zowel het moment van aanleveren van de verslagen alsmede de gesprekken hierover ruim van tevoren zijn gepland. De vertrouwenspersoon heeft één keer per jaar structureel overleg met de externe vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon is ingeschreven als gecertificeerd lid bij de landelijke vereniging voor vertrouwenspersonen (LVV) en volgt de vereiste bijscholing.

In vergelijking met 2022 (39) is het aantal meldingen nagenoeg gelijk gebleven. 75% van de melder is vrouw. Daar waar het merendeel van de casussen in 2022 uit het mbo kwamen is dit in 2023 wat meer verdeeld en zijn de meldingen vanuit de scholen van het voortgezet onderwijs toegenomen. Op momenten dat contact nodig was met het CvB is dit snel tot stand gekomen. De lijn is kort en de vertrouwenspersoon lijkt goed vindbaar voor collega's.

F. RI&E, Risico-Inventarisatie en Evaluatie

Ieder jaar vinden ongevallen met letsel plaats. Daarom is een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) van belang. Een risico-inventarisatie en -evaluatie is een in de Nederlandse Arbeidsomstandighedenwet genoemd middel ter bevordering van veilig en gezond werken. Sinds 1 januari 1994 is de RI&E verplicht voor alle werkgevers. Het Plan van Aanpak is een verplicht onderdeel van de RI&E. Ook Landstede Groep maakt risico-inventarisaties en dit wordt centraal georganiseerd.

Voor een goede uitvoering van de RI&E loopt Landstede Groep de volgende stappen door:

1. Selecteren van een RI&E volgsysteem.
Het volgsysteem is een programma met vragenlijsten om per locatie tot een actueel beeld van arbeidsveiligheid te komen en acties die daar uit voortkomen te volgen.
2. Inrichten en beheren van de RI&E.
De inrichting betreft vragen over beleid en vragen over de fysieke omgeving. Voor deze delen zijn verschillende organisatiedelen verantwoordelijk. Landstede Groep heeft de keuze gemaakt om de beleidsdelen een eigen plek te geven in de organisatiestructuur van het volgsysteem. Zo worden beide delen afzonderlijk beheerd door de verantwoordelijke functionarissen, regiocoördinatoren FD&H- en P&O-adviseurs.
3. Regiocoördinatoren FD&H.
Alle regiocoördinatoren hebben in 2021 RI&E's opgesteld en deze zijn getoetst of ter toetsing aangeboden. Het beheren van de inventarisatie en de uitvoering van het plan van aanpak zijn onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden. Op veel aspecten vindt beleidsontwikkeling plaats en door de Coronapandemie is veel aandacht geweest voor gezondheid, maar heeft dit nog niet zijn uitwerking gevonden in de RI&E. Fysiek veilig werken en de aanpak van incidenten en calamiteiten zijn bij deze ontwikkeling een speerpunt.
4. Preventiemedewerkers.
Landstede Groep heeft gekozen deze taak te beleggen bij diverse functionarissen; acht décentrale- en één centrale preventiemedewerkster. Alle regiocoördinatoren zijn décentraal preventiemedewerker.
De centrale preventiemedewerkster:
 - Adviseert en ondersteunt de décentrale preventiemedewerkers bij de inventarisatie;
 - Ondersteunt de organisatie om optimale arbeidsomstandigheden te realiseren;
 - Werkt samen met Arbo-deskundigen, medezeggenschap en afdeling P&OJ aan de te nemen maatregelen voor een goed uitvoeringsprogramma t.a.v. arbeidsomstandigheden.

In ArboNed heeft Landstede Groep een partner gevonden. De arbeidsdeskundigen van ArboNed hebben voor een aantal locaties de risico-inventarisatie volledig uitgevoerd, voor andere locaties voerden regiocoördinatoren de risico-inventarisatie uit en leveren de arbeidsdeskundigen

alleen de verplichte rapportage voorzien van een advies (de toetsing).

G. Ongevallen

Landstede Groep maakt onderscheid tussen meldingen van fysieke en sociale onveiligheid. De incidenten die een relatie hebben met de sociale veiligheid worden beschreven in dossiers van leerlingen die het betreft. De fysieke veiligheid is vooral het werkgebied van FD&H. Incidenten die hiermee hebben te maken worden opgenomen in een module van het RI&E volgsysteem. Het scheiden van de twee type meldingen bemoeilijkt een integrale aanpak maar kan om redenen van privacy niet anders worden georganiseerd.

H. Melding klachten

Gedurende het jaar 2023 zijn op de klachtenmeldpunten van Landstede Groep in totaal 35 klachten binnengekomen. Dat waren in de jaren hieraan voorafgaand respectievelijk: 24 (2022), 22 (2021), 14 (2020), 25 (2019) en 17 (2018). Van de 35 klachten in 2023 kwamen er 22 vanuit de scholen van het voortgezet onderwijs en 13 vanuit mbo-eenheden. Van de 35 klachten zijn er 8 door de externe klachtencommissie behandeld en zijn er daarmee 27 intern in de school afgehandeld. Van de 35 klachten waren er 32 door een ouder/student/leerling tegen een besluit van een directeur van de school ingebracht en 3 klachten van een personeelslid.

2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag

Het beleid van uitkeringen na ontslag is in 2023 ongewijzigd gebleven. Het beleid is vooral gericht op een actieve begeleiding en monitoring van nieuwe dossiers in de WW, teneinde de uitkeringsduur en uitkeringslast zoveel mogelijk te beperken. In 2023 is aan 11 oud-medewerkers van Stichting Ichthus College een WW-uitkering toegekend.

2.7 Beleid inzet werkdrukverlichting en professionalisering

Per 2022 hebben werknemers die werkzaam zijn op een school bekostigd uit de WVO (Wet op het Voorgezet Onderwijs) en werkzaam voor vo-leerlingen recht op de individuele en collectieve werkdrukmiddelen. De individuele werkmiddelen zijn bij Stichting Ichthus College conform cao toegekend. Ten aanzien van de collectieve werkdrukmiddelen is dit proces bij een van de twee hoofdlocaties afgerond samen met de

medezeggenschap. Op de andere hoofdlocatie is het nog niet gebeurd en wordt dit in schooljaar 2023/2024 opgepakt.

Inzet collectieve werkdrukmiddelen

Als bestuurlijke richting voor de inzet van collectieve werkdrukmiddelen heeft het CvB bepaald, het vastgestelde beleidskader vitaliteit, waarin de visie, ambitie en uitgangspunten staan beschreven (vastgesteld op 20 april 2022), en de cao vo te volgen.

Het vitaliteitsbeleid richt zich op individu, team en organisatie en is in drie dimensies uitgewerkt, te weten: Sociale, Mentale en Fysieke vitaliteit. Alle drie dimensies hebben een raakvlak met de inzet van werkdrukmiddelen zoals in de cao vo beschreven. Dat geldt in elk geval voor het ingezette proces 'van Werkdruk naar Werkplezier' (onderdeel van mentale vitaliteit), waarbij lopende projecten, elementen van het leiderschapsprogramma en de aanpak VOION als onderlegger hebben gediend. In de cao vo wordt eveneens verwezen naar de ondersteuning programma's die VOION biedt.

Deze afspraken zijn vastgelegd in het interne vo-beraad, waarin alle directeuren van de vo-scholen vertegenwoordigd zijn en besproken en vastgesteld met de directeuren van de SO&BD. De directeuren hebben het proces voor de eigen school ingericht en georganiseerd. Dit is een participatief proces geweest met alle medewerkers. Het stappenplan van VOION is daarbij gevolgd. Na het vaststellen van de werkdrukplannen door de schoolleiding zijn de collectieve plannen vastgesteld door de PMR. Met de PMR zijn eveneens afspraken gemaakt over wanneer en op welke wijze de evaluatie - en indien noodzakelijk bijstelling - van het werkdrukplan plaatsvindt. De collectieve werkdrukplannen van de verschillende vo stichtingen vormen het collectieve werkdrukplan Landstede Groep VO en SO&BD. De

toetsing daarvan aan het beleidskader Vitaliteit vindt plaats middels de voortgangsgesprekken en uiteindelijk met een vermelding door het CvB in het jaarverslag van de instelling.

Individueel keuzebudget (IKB) uren

Voor de bestedingsmogelijkheden van het Individueel Keuzebudget (IKB) is beleid ontwikkeld dat richting geeft aan de onduidelijke bepaling in de cao vo en mbo (deel vo) waarin staat dat de medewerker en de leidinggevende andere bestedingsmogelijkheden voor het individueel keuzebudget kunnen afspreken. In het ontwikkelde beleid zijn aanvullende bestedingsmogelijkheden geformuleerd. Dit biedt de medewerker en de leidinggevende meer ruimte om tot passende afspraken te komen over de besteding van het individueel keuzebudget en beperkt voorts het risico dat het keuzebudget niet kan worden ingezet vanwege organisatorische redenen of omdat de individuele inzet leidt tot negatieve werkdrukeffecten bij collega's. Tevens was dit nodig voor de juiste administratie in AFAS, zodat financieel de reserveringen voor de verschillende keuzes kunnen worden gedaan.

Door Landstede Groep worden de volgende aanvullende bestedingsmogelijkheden voor het individueel keuzebudget boven op de bestedingsmogelijkheden uit de cao vo aangeboden. Deze bestedingsmogelijkheden maken het werkpakket van de medewerker voller als niet wordt gekozen voor (les)taakvermindering, doch zijn passend binnen het levensfasebewust personeelsbeleid:

- 40 klokuren: bijdrage in de kosten van kinderopvang;
- 40 klokuren: verhoging van pensioenaanspraken (mits binnen de fiscale ruimte);
- 50 klokuren: verlof;
- 50 klokuren: verlofsparen.



3.1 Beleidsuitvoering

Goed onderwijs biedt leerlingen en studenten de kans zich te vormen tot zelfstandige, betrokken en verantwoordelijke mensen. School is voor de leerlingen en studenten een oefenplaats. Onze pedagogische opdracht vormgeven vanuit onze missie en waarden is het uitgangspunt bij het denken en handelen met als doel dat studenten/leerlingen:

- Ontwikkelen tot zelfbewuste personen met een eigen identiteit (subjectivering);
- Hun rol actief kunnen nemen in een maatschappelijke en beroepsmatige omgeving (socialisering);
- Een diploma halen, voorbereid worden op vervolgonderwijs en leren zich een leven lang te blijven ontwikkelen (kwalificatie).

Visie op voortgezet onderwijs

Voor Landstede Groep is de school een ontmoetingsplaats om van en met elkaar te leren. School is een samenleving in het klein. Het is een leeromgeving in dienst van het leren van de leerlingen. Een omgeving die veiligheid en sociale interactie biedt, waarbinnen leerlingen afwijkende keuzes mogen maken en waar maatwerk wordt geboden. Maatwerk dat goed aansluit op de capaciteiten, talenten en onderwijsbehoeften van

leerlingen en hen maximaal de ruimte biedt om vorm te geven aan het eigen leerproces. De school als ontmoetingsplaats faciliteert ook het proces waarin de school een lerende organisatie is. Een proces waarin oude structuren verdwijnen en nieuwe structuren ontstaan die een klimaat scheppen zonder beperkingen. Onze onderwijskundige visie maakt duidelijk welke belofte Landstede Groep doet aan de leerlingen en de functie die ze voor de samenleving vervult. Het inlossen van deze belofte krijgt inkleuring met de volgende, leidende principes. Deze zes principes hanteren de onderwijseenheden met de onderwijsteams bij de inrichting van het onderwijs in onze voortgezet onderwijs-scholen.

1. We helpen de leerlingen om steeds meer aan het stuur te staan van het eigen leerproces. De leerlingen ontvangen hulp om in toenemende mate regie te voeren op het eigen leerproces. Regie kunnen voeren werkt motiverend en ondersteunt een leven lang blijven leren en ontwikkelen. Dat wordt gestimuleerd door leerlingen vooral feedback te geven op hun leerprocessen en minder op hun resultaten en door leerlingen steeds vaker verantwoordelijk te maken voor keuzes rond het eigen leerproces.
2. We bieden een flexibele en sociaal interactieve leeromgeving. Door het gebruik van individuele en flexibele leerroutes wordt maatwerk

geleverd. Afhankelijk van behoefte, leerstijl en capaciteiten volgen leerlingen een eigen route met ondersteunende en gevarieerde leeractiviteiten. Een goede variatie in leeractiviteiten ondersteunt de kwaliteit van het leerproces. De leeractiviteiten hebben een 'blended' karakter: dit betekent een variatie in online, individueel leren en face-to-face leren en alle mogelijke tussenvormen.

3. We bieden een veilige en uitdagende leeromgeving. Werken vanuit een pedagogische relatie bevordert de mate waarin de leerling zich gezien en begrepen voelt. Deze relatie karakteriseert zich door het bieden van veiligheid, maar ook begeleiden, stimuleren, uitnodigen, uitdagen, feedback geven en confronteren. Van zowel de docenten en coaches, als van de leerlingen en hun opvoeders mag worden verwacht dat zij investeren in deze relatie om zo gezamenlijk te leren en te reflecteren.
4. We dagen de leerlingen uit hun talenten maximaal te ontplooiën. Aan leerlingen ruimte bieden in hun leerloopbaan stimuleert ze om keuzes te maken voor verbreding of verdieping middels activiteiten, projecten of thema's. Op deze wijze krijgen leerlingen mogelijkheden om eigen talenten en drijfveren te ontdekken en te ontplooiën. Een ontplooiing die de leerlingen leert eigen initiatief te nemen in het kenbaar maken van interesses en talenten en daar actief mee aan de slag te gaan.
5. We ontwikkelen en groeien door te leren van en met elkaar. Groeien door betekenisvolle ontmoetingen te ervaren. Betekenisvol in de zin dat kennis kan worden gedeeld en geconstrueerd. Ook betekenisvol in de zin dat iedereen leert respect te hebben voor elkaar en voor de verschillen. De ontmoetingen vinden plaats tussen leerlingen, met docenten en met relevante buitenschoolse instellingen en ouders. Tijdens de ontmoetingen werken we volgens de principes van dialoog en reflectie.
6. We bewaken en bevorderen de kwaliteit van de leerprocessen. Door dialoog en reflectie blijven we scherp op de vraag of de goede dingen gedaan worden en of de dingen op de goede manier uitgevoerd worden. De zorg voor de kwaliteit van het leerproces wordt kleinschalig georganiseerd. In deze kleinschalige setting geeft data uit 'learning analytics', observaties en gesprekken met leerlingen, directe collega's en direct leidinggevenden ondersteuning.

Beleidsontwikkelingen in het voortgezet onderwijs.

In 2023 is gewerkt aan de beleid en visieontwikkelingen binnen het VO, daarin speelde de volgende ontwikkelingen een rol:

- In het Strategisch Onderwijsportfolio voor de scholen van het voortgezet onderwijs van Landstede Groep, is gewerkt aan een vernieuwde visie op goed onderwijs. Ook is data en imago-onderzoek gedaan waardoor elke vo-school een goed beeld heeft van de omgeving en het imago, wat uiteindelijk leidt tot positionering- en profileringskeuzes voor de individuele scholen en voor het portfolio van alle scholen samen; daarnaast zijn ook de onderwijsprincipes geformuleerd en zullen ze in 2024 verder ingevuld en geconcretiseerd worden;
- Verduurzaming van het Nationaal Programma Onderwijs;
- Kwaliteitszorg: naast de vaststelling van Kwaliteitsbeleid (elke dag een beetje beter) heeft de Onderwijsinspectie bestuurtoezicht uitgevoerd. De resultaten daarvan en het vervolg is te vinden in de volgende paragrafen.

3.2 Nationaal Programma Onderwijs

Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is gericht op het aanpakken van coronavertragingen op korte termijn en verbetering van het welzijn van leerlingen. Doel is ook om lessen uit de coronaperiode te benutten voor structurele onderwijsverbeteringen. De overheid heeft besloten dat de middelen voor het voortgezet onderwijs tot en met schooljaar 2024-2025 mogen worden ingezet.

De globale aanpak binnen Landstede Groep is vastgelegd in een kaderplan (Landstede Groep Schoolprogramma). Dit plan beschrijft de kaders die gelden voor alle scholen binnen Landstede Groep, zowel voor het voortgezet onderwijs als mbo. Aanvullend aan dit kaderplan heeft elke school binnen Landstede Groep een individueel schoolprogramma opgesteld. Dit programma biedt scholen ruimte om in te gaan op de eigen situatie en problematiek.

Het Landstede Groep Schoolprogramma is in 2021 door het bestuur vastgesteld na instemming met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) voor de scholen van het voortgezet onderwijs en met de ondernemingsraad (OR) voor de mbo-eenheden (inclusief vavo). De individuele schoolprogramma's (de uitwerking in detail op schoolniveau) zijn afgestemd met de (P)DMR voor

de scholen van het voortgezet onderwijs en voor het mbo (inclusief vavo) met de onderdeelcommissies (OC's).

Scholen zijn volop bezig met de uitvoering van hun (bijgestelde) individuele schoolprogramma's. Om deze uitvoering te begeleiden is per eenheid een team aangesteld bestaande uit een projectleider NPO-verantwoording, een projectleider NPO-onderwijs en een kwaliteitsmedewerker). Onder leiding van de directeur zorgt dit team voor het verbinden van de interventies en over een verantwoording in lijn met het schoolprogramma. De uitvoering wordt meegenomen in de reguliere planning & controlcyclus (P&C-cyclus) binnen Landstede Groep. Onderdeel van deze P&C-cyclus is een triaal-rapportage. Een triaal-rapportage geeft op drie momenten in een schooljaar inzicht in de stand van zaken van actuele onderwerpen. In de triaal-rapportage wordt per NPO-schoolprogramma inzicht gegeven over de beoogde en bereikte doelen, interventies, effecten en bestede middelen. Vanaf schooljaar 22-23 wordt tevens het duurzame effect van de interventies in deze rapportage meegenomen. Dit geheel geeft uiteindelijk op stichtingsniveau inzicht in de uitvoering.

In 2022 is naast het werken aan korte termijn interventies een richting ingeslagen naar het toewerken naar interventies met meer duurzame

effecten. Over deze duurzame effecten is Landstede breed in 2022 de keuze gemaakt om te werken aan vijf verduurzamingsthema's, te weten:

1. De veranderende rol van de mentor en/of coach;
2. De veranderende rol van de docent;
3. Zicht op onze leerlingen;
4. Het welzijn van leerlingen;
5. Het welzijn van onze professionals.

Ook dit jaar hebben kennisdelingssessies plaatsgevonden met de projectleiders NPO-onderwijs, de projectleiders NPO-verantwoording en de kwaliteitsmedewerkers met als doel samen te werken aan de kwaliteit en uitvoering van de schoolplannen. Leren met én van elkaar.

Van de toegekende NPO-middelen heeft Stichting Ichthus College in 2023 € 1,1 mln. besteed in lijn met de NPO-doelen en met de visie van Landstede Groep op verduurzaming.

In 2023 is 3% van deze middelen uitgegeven aan de inhuur van personeel niet in loondienst met als doel het behouden van de flexibiliteit in het personeelsbestand. Voor deze NPO-projectgelden is derhalve waar nodig gekozen voor tijdelijke externe inzet. Tabel 1 en 2 geven een nadere toelichting.

Tabel 1

Financiën per NPO Thema: inzicht bestedingen NPO-thema's 2023

Thema	in € 1.000	Bedrag
A. Meer onderwijs (binnen of buiten reguliere schooltijden) om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren		57
B. Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren		642
C. Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen		133
D. Ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen		18
E. (Extra) inzet van personeel en ondersteuning		138
F. Faciliteiten en randvoorwaarden		146
G. Eigen subthema		0
Totaal bestedingen		1.134

Tabel 2

Financiën duurzaamheid: inzicht bestedingen 5 thema's duurzaamheid

Thema	in € 1.000	Bedrag
1. Veranderende rol van de mentor/coach		235
2. Veranderende rol van de docent		63
3. Zicht op onze leerlingen en studenten		121
4. Welzijn van leerlingen en studenten		34
5. Welzijn van onze professionals		12
Totaal bestedingen		465

Interventies scholen van de stichting Ichthus College

Bij de bepaling van de interventies bij scholen van de Stichting Ichthus College is gekeken naar een viertal uitgangspunten:

- Interventies die een langdurig, duurzaam effect hebben;
- Interventies op korte termijn gericht op (noodzakelijk) herstel; tijdelijke extra ondersteuning bieden aan leerlingen;
- Focus om onze aandacht goed te kunnen richten;
- De interventies zijn goed uitvoerbaar binnen de mogelijkheden die er zijn.

De coronaregiegroep van de Ichthus College-eenheden in Kampen: de Campus, het VIA en het Ichthus Pro, heeft een gezamenlijke werkwijze afgesproken en gehanteerd in uitvoer en communicatie. In 2023 zijn de verschillende interventies uitgevoerd met een merkbaar (duurzaam) effect.

Ichthus College Kampen Campus

In schooljaar 2022-2023 is het NPO-plan zorgvuldig geëvalueerd en bijgesteld. Daardoor waren de afzonderlijke interventies, die vanuit NPO bekostigd worden, voor de zomervakantie in planvorm klaar en geborgd. Na de zomervakantie kon zo gelijk gestart worden met de interventies:

- Schooljaar 2023-2024 is ingezet op het opzetten van een pluslokaal met als doel passend onderwijs te kunnen leveren. In dit lokaal zijn dagelijks gedrags- en studiebegeleiders aanwezig om leerlingen te kunnen ondersteunen. Tot nu toe hebben zeventig leerlingen hier gebruik van gemaakt. Een extra remedial teacher en orthopedagoog is ingezet, waardoor leerlingen eerder geholpen kunnen worden, indien nodig. Dit schooljaar is een studieloopbaan (SLB)-coördinator aangesteld met aansprekmomenten per leerlaag zodat de SLB-les beter ingevuld worden. In een aparte bijeenkomst heeft de coördinator met betrokken docenten afspraken gemaakt. De THINK-lessen in de onderbouw zijn weer van start gegaan, de gemeente Kampen betaalt hieraan mee en de ervaringen zijn doorgaans positief. THINK op school is een beweging, een academie en een lesprogramma met als doel om alle jongeren sterker te maken. Aan scholen, gemeenten en maatschappelijke organisaties wordt een platform geboden om kennis over sociaal-emotionele ontwikkeling te delen. Op basis daarvan worden duurzame lesprogramma's bedacht, voor elke school iets anders. Samen met jongeren, ouders,

mentoren, docenten en directies wordt een passend programma opgesteld.

- Mentoren worden meer betrokken bij de lessen en worden hierin geschoold.
- Ook is een scholing gegeven waarin groepsdynamisch werken centraal stond.
- Naar aanleiding van genoemde evaluatie van 2022-2023 is besloten extra lessen in te zetten. Gedurende het schooljaar is het nut en effect hiervan regelmatig gecheckt met steeds een positieve uitslag.
- Dit schooljaar is een duurzame ondersteuningswerkwijze opgezet, waarin een systeem wordt ontwikkeld dat ook na de NPO-gelden gebruikt kan worden. Bovenbouwleerlingen die goed zijn in een vak kunnen bijles geven tegen een vergoeding aan maximaal vier leerlingen uit de onderbouw. De eerste groepen zijn gestart met dit zogeheten 'study buddy systeem'. Bovenbouw leerlingen met een hulpvraag mogen gebruik maken van Top Tutors, in overleg met de vakdocent en mentor. Hier maakten zo'n twintig leerlingen gebruik van. De samenwerking met Top Tutors is verbeterd, er is meer zicht op hoe leerling geholpen wordt.

Merkbare effecten: door de extra scholing van medewerkers en de concretere aandacht bij hulpvragen sluit de begeleiding beter aan bij de behoeftes van de leerlingen. Leerlingen voelen zich beter begrepen. Door de extra lessen en de bijlessen worden de leerlingen meer gezien en gaan de resultaten omhoog.

Ichthus College Kampen PRO

- Om het welzijn van de leerlingen te vergroten zijn sociale activiteiten bedacht. Eén daarvan is de sociale interactie tussen leerlingen met (bord)spelletjes een impuls te geven.
- De inzet van de schoolcoach vanuit het expertisecentrum is verhoogd.
- Om de theoretische lessen wat praktijkgericht te maken is ander lesmateriaal aangeschaft. Daardoor zijn de leerlingen actiever bezig.
- Door de inzet van een extra onderwijsassistent is de begeleiding bij NT2-lessen verbeterd. De hulpvraag van de leerling kon door samenwerkende docenten goed beantwoord worden.

Merkbare effecten:

Door het spelen van de (bord)spellen heeft de sociale ontwikkeling van de leerlingen aandacht gekregen. Dit heeft voor meer rust in de groep gezorgd. Bovendien zorgde de extra inzet vanuit het expertisecentrum ervoor dat de leerling meer

aandacht kreeg, waardoor de leerling zich meer gezien voelde.

Ichthus College Kampen Vakroute (VIA)

- Gestart met train de trainer trajecten voor de THINK-lessen, met als doel dat mentoren vaardiger worden in het geven van SLB-lessen ter bevordering van de sociaal emotionele ontwikkeling van de leerlingen. Beginnende mentoren kunnen hier nog wat leren. Het is zaak goed te kijken naar het aanbod van volgend schooljaar voor mentoren die handelingsverleggen zijn. De pilot om korte samenwerkingstrajecten op school uit te voeren is gestart. In de startfase zal voornamelijk onderzocht worden welke begeleidingsvragen geschikt zijn. Een enkel traject is al gestart. Het doel is hiermee het aantal thuiszitters en de doorverwijzing naar speciaal onderwijs verminderen. Voor de gemeente zal het effect hiervan zijn dat leerlingen duurdere en zwaarder ggz-trajecten minder/niet nodig hebben.

Ichthus College Dronten

De locatie Perron zette de volgende interventies in:

- De inzet in de veranderende rol van de docent resulteerde in het uitwerken en invoeren van keuzewerktijd en THINK-lessen. De gemeente Dronten is betrokken bij de THINK-lessen. De evaluatie van beide interventies gaf een positieve uitslag;
- In schooljaar 2023-2024 is extra ondersteuning verzorgd door inzet van remedial teaching; orthopedagogie en door schoolcoaches.
- Ook zijn twee onderwijsassistentes aangenomen.

Merkbare effecten: door de extra ondersteuning die leerlingen nu kregen door de inzet van twee onderwijsassistentes kregen de leerlingen meer aandacht. Ze voelden zich meer gezien, er kwam rust in de groepen. Ook de invoering van de THINK-lessen heeft al effect. Het helpt leerlingen hoe om te gaan met hun gevoelens en deze bespreekbaar te maken.

Op de locatie Jupiterweg zijn de volgende interventies ingezet:

- In de onderbouw is vorig jaar de aanpak 'leren naar keuze' gestart en in dit jaar is een nieuwe functie hieraan toegevoegd: het is ingezet met extra aandacht voor het wegwerken van achterstanden;
- Ook dit jaar zijn de klassen kleiner gehouden. Kleinere klassen helpt om de ontwikkeling van de leerling te monitoren;

- Ook in 2023-2024 is extra ondersteuning beschikbaar voor de leerlingen door inzet van de remedial teacher, een orthopedagoog en schoolcoaches;
- Er zijn vier collega's gestart met de opleiding groepsdynamica. Zij ondersteunen collega's met vraagstukken in hun les op pedagogisch vlak. Dit werkt goed voor de leerlingen en de docenten;
- Veel nieuwe docenten zijn gestart op het Ichthus College, locatie Perron. Het inwerken van deze nieuwe collega's gebeurt door een docentencoach;
- De onderwijsassistenten verlenen extra ondersteuning aan leerlingen waardoor ze (beter) leren plannen en leren leren. Ook zorgen ze voor de opvang van leerlingen die uit de klas gestuurd zijn, zodat deze leerlingen hun tijd toch goed benutten.

Zowel op de locatie Perron als op de Jupiterweg is ingezet op de organisatie van de Perronweken, c.q. de Bruisweken aan het begin van het schooljaar. De aanpak en coördinatie van de uitvoering is uitgevoerd en geborgd door twee taakhouders.

3.3 Kwaliteit

3.3.1 Kwaliteitszorg

In 2023 is het Beleidskader Kwaliteitszorg vastgesteld. In dit beleidskader zijn onderwerpen gemarkeerd met een 'anker' (verankerd in de werkwijze) of een 'verreijkijker' (in ontwikkeling). Jaarlijks worden deze onderwerpen geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. Gerelateerd aan het ontwikkelen van het Beleidskader Kwaliteitszorg, is ook de taakomschrijving voor de kwaliteitszorgmedewerkers van het voortgezet onderwijs vastgesteld.

Tevens was 2023 het jaar van het vierjaarlijks onderzoek door Inspectie van het Onderwijs. De besturing, kwaliteitszorg en ambitie zijn als voldoende beoordeeld. Het bestuur heeft wat betreft het voortgezet onderwijs drie herstelopdrachten gekregen die deels op korte termijn en deels op de langere termijn hersteld moesten worden.

De eerste herstelopdracht is voor het onvoldoende opstellen van concrete doelen voor basisvaardigheden (taal, rekenen en burgerschap). Elke school heeft nu één of meerdere coördinatoren voor basisvaardigheden. Het beleidskader voor basisvaardigheden wordt opgesteld en wordt opgenomen in het Beleidskader Kwaliteitszorg van Landstede Groep. Een

onderzoek wordt uitgevoerd door het Onderwijskundig advies- en onderzoeksbureau CINOP naar basisvaardigheden om van daaruit concrete doelen op te stellen op zowel school- als bestuursniveau. Het bestuur legt hierover verantwoording af tijdens de periodieke voortgangsgesprekken met de Onderwijsinspectie. De tweede herstelopdracht was voor de communicatie over de schoolkosten en de vrijwillige bijdrage. Een handreiking met een checklist en voorbeeldteksten is opgesteld. Alle scholen hebben voor 1 september 2023 de schoolgids en website op basis van deze handreiking gecontroleerd en bijgesteld. De derde herstelopdracht betreft het onderwijs op locatie DOC93, dat geen brinnummer heeft. Vanaf 1 januari 2024 valt deze locatie onder het brinnummer van locatie TalentStad. Het bestuur heeft de Onderwijsinspectie voor 1 september 2023 geïnformeerd over de realisatie van het herstel. De komende tijd blijft de Onderwijsinspectie het realiseren van ingezette verbeteringen monitoren. Voor Stichting Landstede zijn dat de twee locaties Thomas a Kempis College en JenaXL. De voortgang wordt besproken tijdens de jaarlijkse voortgangsgesprekken met de Onderwijsinspectie en het bestuur heeft zich hier aan het eind van 2023 over verantwoord. Meer tempo in het realiseren van verbeteringen, zodat onze leerlingen hier zo snel mogelijk van kunnen profiteren, vraagt om een lerende en onderzoekende houding van zowel bestuur, directeur, teamleider en leraar. Onderzoeken en leren, maar ook verantwoording afleggen over de resultaten van ingezette verbeteracties, is verankerd in onze visie op kwaliteitszorg, zoals beschreven in het Beleidskader Kwaliteitszorg. Dit beperkt zich niet tot een papieren werkelijkheid, maar deze collectieve verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit en samen leren is zichtbaar in het gedrag van onder andere bestuurders, directeuren en kwaliteitszorgmedewerkers.

3.3.2 Kwaliteitsagenda

Om met onze vo-scholen uitvoering te geven aan overkoepelende doelen is gewerkt met het Uitvoeringsprogramma Kwaliteitsagenda voortgezet onderwijs 2022-2023. De inhoud van het programma is gekoppeld aan de vijf strategische beloften: persoonlijk onderwijs bieden, investeren in medewerkers, zinnige vorming, krachtige verbindingen en de laatste innoveren en excelleren. Het uitvoeringsprogramma verbindt de beloftes en de bijbehorende speerpunten met landelijke

opdrachten en vertaalt ze naar maatregelen en projecten.

Het is de ambitie om het komend kalenderjaar een nieuw uitvoeringsprogramma voor de scholen van het voortgezet onderwijs te maken en ook deze te koppelen aan de nieuwe Strategische Koers 2024-2028, de Regeling voor kwaliteitsafspraken mbo en het strategisch onderwijsportfolio VO. De wens is om beleid en budget nadrukkelijker aan elkaar te koppelen.

3.4 Toegankelijkheid, toelating, schorsing en verwijdering

3.4.1 Toegankelijkheid en toelating

Toegankelijkheid

Toekomstige leerlingen vinden op de website van de school informatie over hoe ze zich kunnen aanmelden. Aanmelden gaat via het aanmeldingsformulier. Het aanmeldformulier is als download verkrijgbaar via de website, maar kan ook op aanvraag worden opgestuurd of op de school zelf worden afgehaald. Leerlingen in groep 8 krijgen van hun juf of meester een aanmeldingsformulier



Toelatingseisen

De plaatsing op de school is afhankelijk van het advies van de basisschool (vanuit groep 8) of het overgangsbewijs van de vorige school (instromers). Binnen zes weken hoort de leerling van de school of hij/zij daadwerkelijk geplaatst kan worden. Het is een optie om deze termijn met vier weken te verlengen, indien de verkregen informatie niet volledig is.

Als extra ondersteuning nodig is, bespreekt de school met de leerling en ouders/verzorgers of de school deze ondersteuning echt kan bieden. De scholen beschrijven hun mogelijkheden wat betreft extra ondersteuning in het schoolondersteuningsprofiel. Mocht de school de ondersteuning niet kunnen bieden, dan zoeken zij samen met de leerling en ouders/verzorgers naar een andere passende plek

3.4.2 Schorsing en verwijdering

Binnen de stichtingen van het voortgezet onderwijs van Landstede Groep hanteert elke school een eigen schorsings- en verwijderingsprotocol. De regelgeving, zoals verwoord in de Wet op het voortgezet onderwijs 2020, wordt daarbij nageleefd en als uitgangspunt gehanteerd. Dat betekent dat specifieke aandacht wordt besteed aan het aanbieden van alternatieve wijzen van het volgen van onderwijs en, ingeval van verwijdering, niet eerder overgaan wordt tot definitieve verwijdering voordat een alternatieve schoolplek voor de betreffende leerling is gevonden.



3.5 Prestaties

Tabel 3 geeft een indruk van de resultaten van Ichthus College Dronten.

In de figuren onder de tabellen is de tevredenheid van zowel de ouders als de leerlingen over het onderwijs, de begeleiding en het gevoel van veiligheid terug te zien.

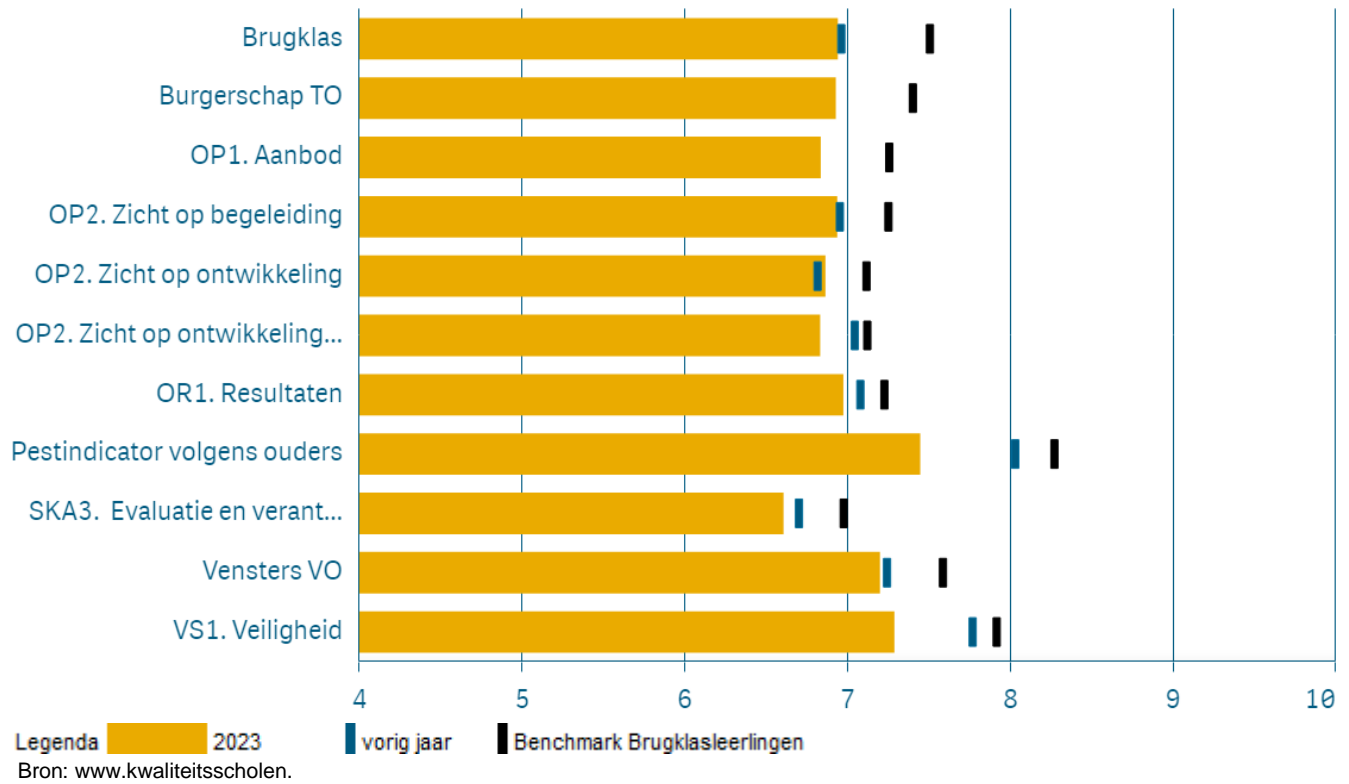
Tabel 3

Opbrengstenoverzicht Ichthus College Dronten, aangepast overgenomen van www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier en www.vensters.nl (slagingspercentage).

	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Slagingspercentage
	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaarresultaat
vmbo-basis							
2021	23,81%	27,50%	100,00%	99,46%			100%
2022	29,63%	25,33%	98,68%	99,47%			100%
2023	6,67%	17,17%	97,87%	99,03%			100%
vmbo-kader							
2021	23,81%	27,50%	100,00%	99,46%	98,41%	95,98%	100%
2022	29,63%	25,33%	98,68%	99,47%	88,89%	94,24%	100%
2023	6,67%	17,17%	97,87%	99,03%	84,44%	93,41%	100%
vmbo-tl							
2021	27,27%	19,03%	98,82%	97,93%	95,70%	96,48%	98%
2022	35,42%	27,64%	98,03%	97,46%	91,86%	94,46%	97%
2023	22,10%	25,39%	96,00%	96,89%	88,89%	93,45%	86%
havo							
2021	27,27%	19,03%	98,82%	97,93%	89,39%	87,30%	89%
2022	35,42%	27,64%	98,03%	97,46%	79,25%	83,45%	95%
2023	22,10%	25,39%	96,00%	96,89%	72,89%	81,53%	91%
vwo							
2021	27,27%	19,03%	98,82%	97,93%	94,07%	90,17%	100%
2022	35,42%	27,64%	98,03%	97,46%	82,08%	87,50%	86%
2023	22,10%	25,39%	96,00%	96,89%	75,83%	85,29%	92%

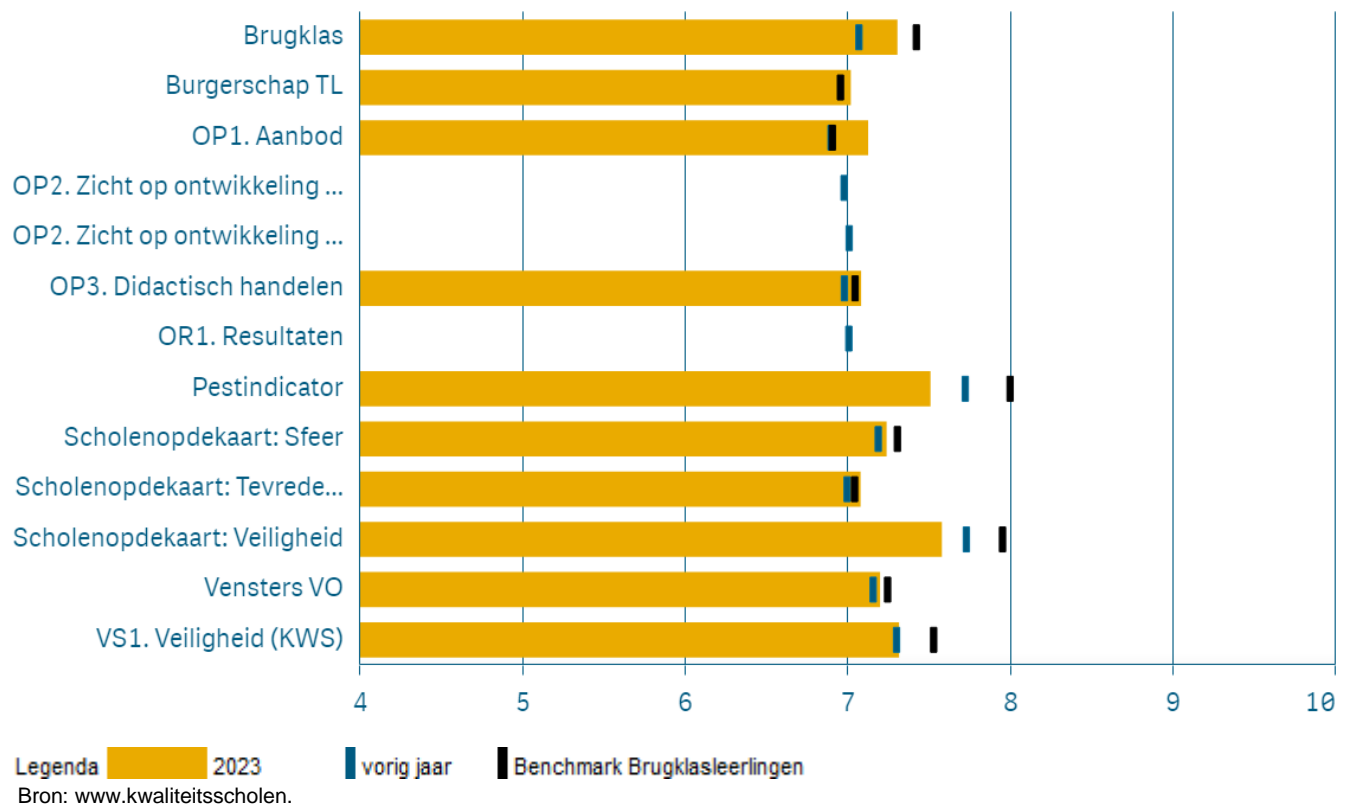
Figuur 5

Vensters volgens ouders (brugklas en leerjaar 3).



Figuur 6

Vensters volgens leerlingen (brugklas, leerjaar 3 en examenklas).



Figuur 5 en 6 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van Ichthus College Dronten. De enquêtes zijn afgenomen in 2023.

Tabel 4 geeft een indruk van de resultaten van Ichthus College Kampen.

In de figuren onder de tabellen is de tevredenheid van zowel de ouders als de leerlingen over het onderwijs, de begeleiding en het gevoel van veiligheid terug te zien.

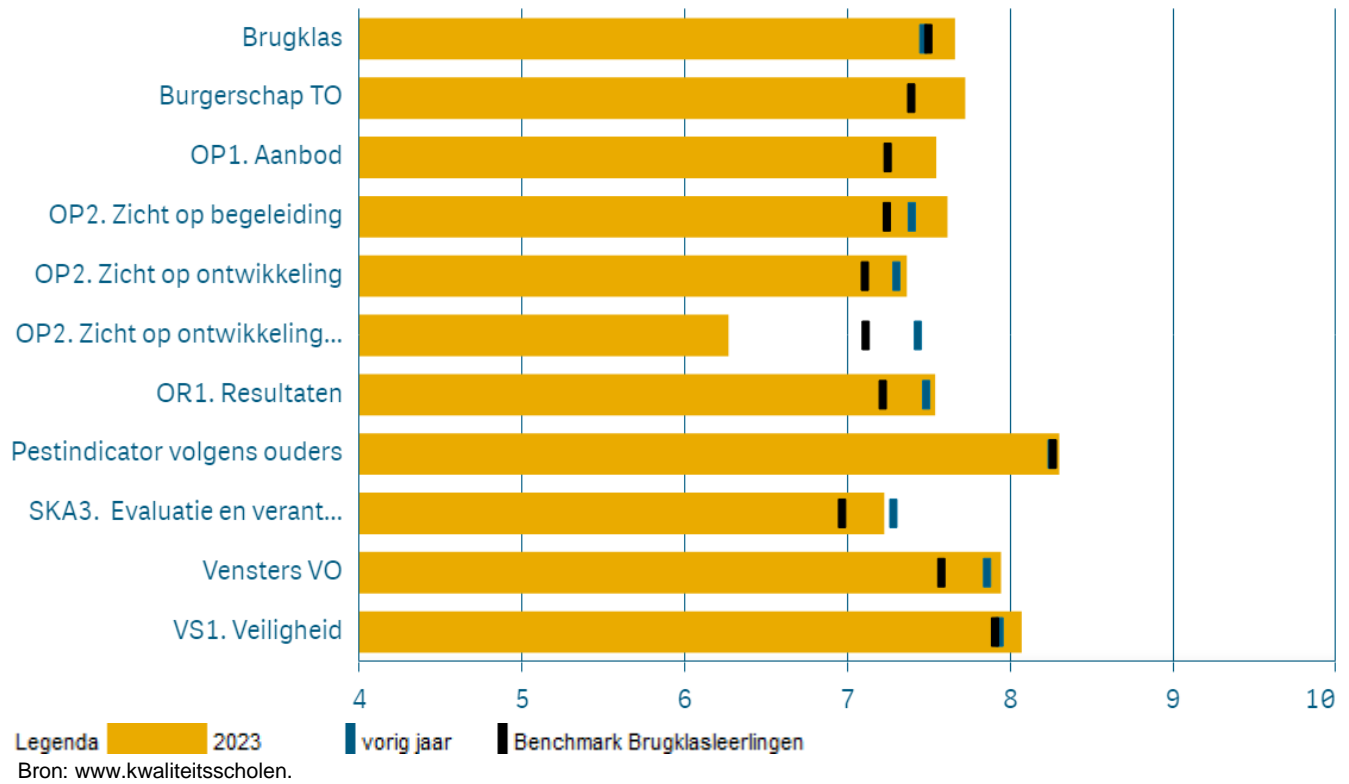
Tabel 4

Opbrengstenoverzicht Ichthus College Kampen, aangepast overgenomen van www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier en www.vensters.nl (slagingspercentage).

	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Slagingspercentage Jaarresultaat
	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	
vmbo-basis							
2021	18,84%	16,45%	99,37%	99,79%	100,00%	99,47%	100%
2022	10,98%	16,37%	100,00%	99,81%	100,00%	100,00%	100%
2023	7,34%	12,03%	99,45%	99,60%	95,12%	98,73%	100%
vmbo-kader							
2021	18,84%	16,45%	99,37%	99,79%	100,00%	98,86%	100%
2022	10,98%	16,37%	100,00%	99,81%	99,18%	99,01%	100%
2023	7,34%	12,03%	99,45%	99,60%	98,36%	98,77%	100%
vmbo-gt							
2021	2,48%	-1,38%	98,74%	97,77%	96,65%	94,19%	99%
2022	34,65%	14,75%	96,21%	97,51%	94,64%	95,55%	95%
2023	29,66%	22,55%	96,66%	97,69%	93,66%	95,35%	85%
havo							
2021	2,48%	-1,38%	98,74%	97,77%	95,34%	86,42%	95%
2022	34,65%	14,75%	96,21%	97,51%	81,94%	88,37%	81%
2023	29,66%	22,55%	96,66%	97,69%	72,26%	84,56%	88%
vwo							
2021	3,51%	-2,09%	100,00%	97,69%	89,80%	87,30%	96%
2022	0,00%	0,59%	99,18%	98,09%	91,09%	89,80%	89%
2023	16,36%	4,79%	96,55%	97,22%	85,39%		81%

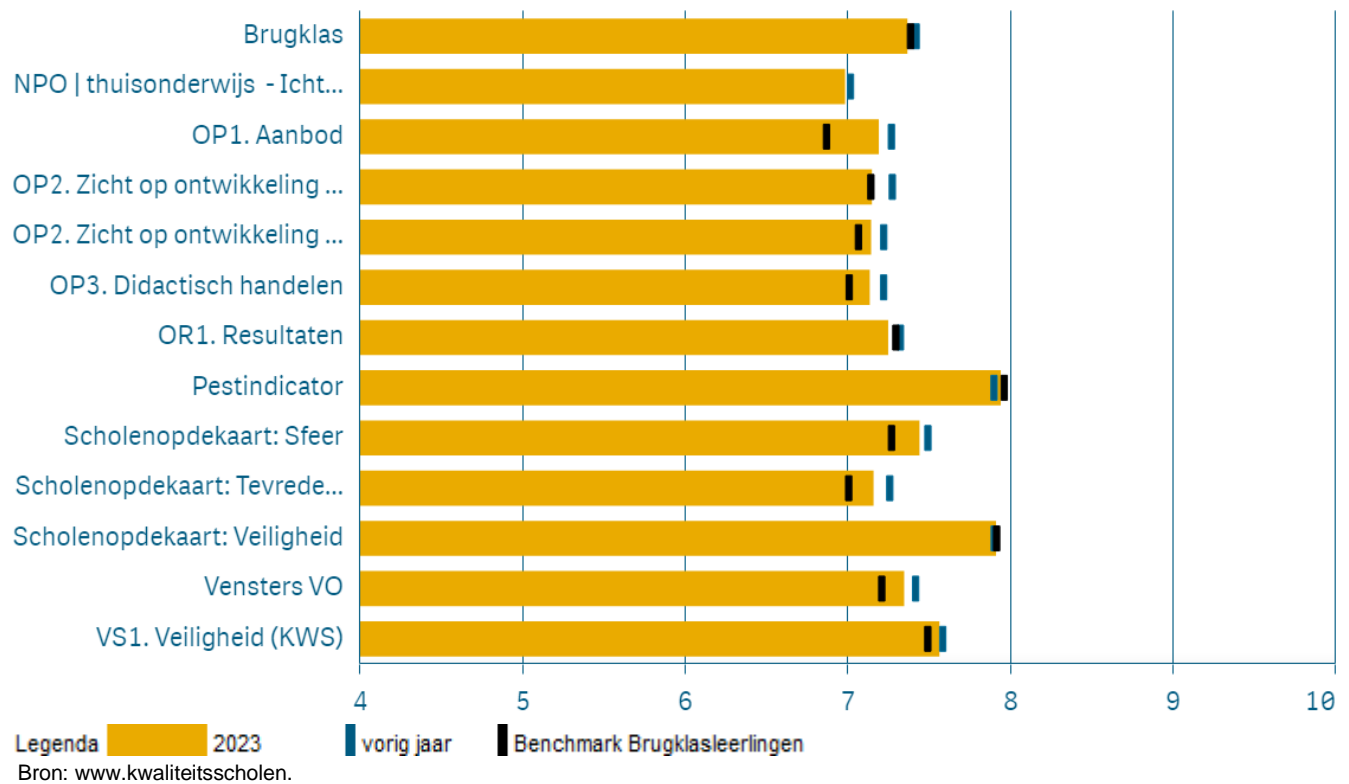
Figuur 7

Vensters volgens ouders (brugklas en leerjaar 3).



Figuur 8

Vensters volgens leerlingen (brugklas, leerjaar 3 en examenklas).



Figuur 7 en 8 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van Ichthus College Kampen. De enquêtes zijn afgenomen in 2023.

3.6 Ondersteuning en begeleiding

3.6.1 Samenwerkingsverbanden (SWV)

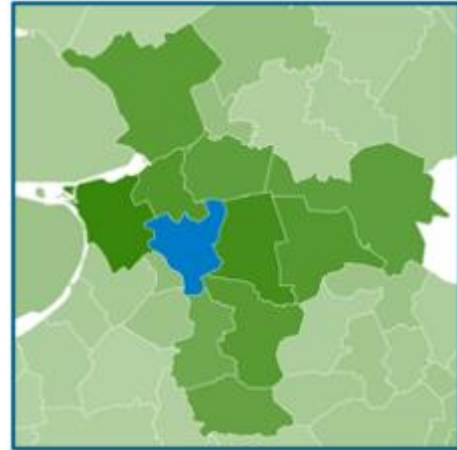
Vanuit het ministerie van OCW is vastgesteld dat vo-scholen op basis van hun vestigingslocatie zijn ondergebracht in regionale samenwerkingsverbanden. Deze samenwerkingsverbanden (SWV's) voor passend onderwijs zijn in 2014 opgericht en hebben diverse wettelijke taken, waaronder:

- De vaststelling van het ondersteuningsplan;
- De verdeling en toewijzing van ondersteuningsmiddelen;
- De beoordeling van aanvragen en het afgeven van een toelaatbaarheidsverklaring voor voortgezet speciaal onderwijs of praktijkonderwijs;
- De advisering over ondersteuningsbehoeften en het bieden van een dekkend netwerk;
- De verzuiminventarisatie en het verzuimbeleid om thuiszitters te voorkomen;
- De inrichting van een ouderjeugdsteunpunt.

Nagenoeg alle budgetten door SWV's ontvangen budgetten zijn gefixeerd door het ministerie van OCW om zo uitgaven beheersbaar te houden. De

vo-scholen van Landstede Groep zijn ondergebracht in drie SWV's. De vo-locaties van Stichting Agnieten College-de Boog, Stichting Ichthus en Stichting Landstede, gevestigd in Zwolle, Wezep, Zwartsluis, Nieuwleusen, Kampen en Dronten zijn aangesloten bij het SWV Hanzeland, (voorheen SWV VO IJssel-Vecht), zie Figuur 9.

Figuur 9
Gebied Samenwerkingsverband Hanzeland



Tabel 5 geeft weer hoe de gelden besteed zijn van Stichting Ichthus College

Tabel 5

Realisatie samenwerkingsverbanden 2022-2023

in € 1.000	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Samenwerkingsverbanden		
Lichte ondersteuning	218	206
Ruimte VSO/saldo zware ondersteuning	498	470
Verwijzingskosten VO	-199	-234
LWOO	1.419	1.328
Uitbetaling resultaat 2022	22	62
Totaal baten Samenwerkingsverbanden	1.958	1.832

3.6.2 Passend onderwijs en voortijdig schoolverlaters (vsv)

De schoolbesturen binnen het SWV hebben bij oprichting besloten om te werken volgens een schoolmodel. Dit betekent dat vrijwel 99% van de financiële middelen naar de schoolbesturen gaat. De schoolbesturen zijn zelf verantwoordelijk voor de besteding van deze middelen. Het SWV biedt geen bovenschoolse voorziening en levert geen inhoudelijke arrangementen aan de scholen. Het voert dan ook een decentraal beleid.

De aangesloten schoolbesturen hebben gezamenlijke doelen vastgesteld die beschreven staan in het ondersteuningsplan van het SWV. Deze doelen hebben betrekking op organisatorisch, inhoudelijk en financieel niveau en zijn gebaseerd op de missie: 'Alle leerlingen op een passende school.'

Op financieel gebied is het doel om het aantal leerlingen in het voortgezet speciaal onderwijs (vso) te verminderen tot 4,17% in 2025-2026, wat neerkomt op een afname van ongeveer 200 leerlingen. Tot nu toe verloopt dit proces moeizaam wat ook terug te zien is in het landelijke beeld.

Een hoger leerlingentotaal in het vso leidt tot een lager budget voor zware ondersteuning dat overblijft om te verdelen onder de reguliere vo-scholen. Het SWV blijft beleidsrijk begroten om haar doelen scherp te houden.

De financiële opdracht brengt ook een inhoudelijke opdracht met zich mee. Het streven is om het reguliere voortgezet onderwijs eveneens passend te maken voor een groep leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften. Dit vereist inzet en versterking van de ondersteuningsmogelijkheden in de scholen, evenals een verandering in de mindset binnen het onderwijspersoneel.

De basis hiervoor zijn de aanbevelingen in de notitie 'Analyse TLV's VSO aangevraagd door regulier VO', opgesteld door de Commissie Toewijzing van het SWV, waarbij TLV staat voor toelaatbaarheidsverklaring.

In het streven naar deze doelen wordt samengewerkt met andere scholen en ketenpartners binnen het SWV. De focus ligt op het terugdringen van schoolverzuim om te voorkomen dat leerlingen uitvallen of worden doorverwezen naar het vso. Jeugdzorgmedewerkers, leerplichtambtenaren en ondersteuningsteams worden bij casuïstiek betrokken om gezamenlijk tot een passende onderwijsplek voor de leerling te komen. Het netwerken in de regio levert ons een constructieve samenwerking op waarbij we ontwikkelingen bespreken en hierop anticiperen, bijvoorbeeld kennisdeling op het gebied van leerlingen met een dubbele diagnose. Door het kennen van elkaar en het specialistische onderwijsaanbod worden leerlingen eerder dan voorheen geholpen of in een passende leeromgeving geplaatst.

Met de landelijke organisatie Onderwijsconsulenten is zowel incidenteel als structureel overleg over (verzuim)leerlingen of problematiek rondom schoolgang of plaatsing. Hoewel het aantal formele thuiszitters met één tot vier per jaar laag is, bestaan zorgen over de grotere groep leerlingen die geoorloofd verzuim vertoont. Deze groep heeft onze zorg en wordt nauwlettend gevolgd door betrokken partijen. Tevens worden interventies ingezet door experts om de schoolaanwezigheid te bevorderen. Het ministerie van OCW geeft meer vrijheid om leerlingen bij de les te houden en in bijzondere situaties een alternatief onderwijsaanbod te bieden.

Een tweede focuspunt richt zich op het optimaliseren van de warme overdracht van het basisonderwijs naar het voortgezet onderwijs. Per school wordt in kaart gebracht welke vormen van ondersteuning worden aangeboden en welke

ontwikkelingen zich hierin voordoen. Hierdoor krijgen leerlingen vanaf de start in het reguliere onderwijs een passend aanbod. Tijdens het overleg tussen het primaire en het voortgezet onderwijs worden lokale en regionale ontwikkelingen besproken en worden acties afgestemd met de betrokken partijen.

In drie sub regio's binnen het SWV wordt onderzocht welke aanpak lokaal het meest effectief is. De regionale initiatieven worden gedocumenteerd in het regioplan. Elke sub regio wordt geleid door een projectleider, waarvan de kosten voor een dagdeel worden gefinancierd door het SWV. Landstede Groep neemt deel aan de sub regio Zwolle en omgeving, evenals aan de sub regio Dronten/Kampen.

De drie stichtingen voor het voortgezet onderwijs in deze regio maken gezamenlijk gebruik van voorzieningen, waaronder een Expertisecentrum met orthopedagogen, psychologen, schoolcoaches, remedial teachers en dyslexiespecialisten. Scholen ontvangen diensten vanuit dit Expertisecentrum, zoals begeleidingsuren door een expert en/of ondersteuning bij toelatingen en onderzoeken. Daarnaast draagt het Expertisecentrum zorg voor kennisoverdracht op pedagogisch en didactisch gebied, zodat onderwijsprofessionals beter toegerust zijn om leerlingen passend te onderwijzen. Tevens adviseert het Expertisecentrum scholen over beleidszaken ten aanzien van Passen en Inclusief onderwijs. Een andere bovenschoolse voorziening van Landstede Groep is DOC93. Hier worden leerlingen, die tijdelijk niet in het reguliere onderwijs kunnen deelnemen, maximaal twee jaar intensief pedagogisch en didactisch begeleid. Vanaf 1 januari gaat deze reboundvoorziening verder onder de naam DOC, waarbij zij zich voornamelijk richt op leerlingen met gedragsproblematiek. Leerlingen met leerproblematiek kunnen terecht op een reguliere school waar extra ondersteuning ingezet kan worden.

Een blik op 2024-2025

De Werkgroep Passend Onderwijs 23.05 van Landstede Groep herzielt in de komende jaren de huidige visie over meer inclusief onderwijs. Daarbij wordt de focus gelegd op de krachten en specialismen van de diverse scholen van Landstede Groep. Tezamen zou hier een volledig dekkend netwerk kunnen ontstaan, waarin alle leerlingen een passende plek kunnen vinden. Hiermee zal meer de nadruk komen te liggen op het gezamenlijk dragen van verantwoordelijkheid, zowel binnen de klas als onder de onderwijsprofessionals.

Bovendien worden combi-audits op de scholen geïntroduceerd waarbij de vormgeving en uitvoering van passend onderwijs een prominente rol spelen. Hiermee kan geïdentificeerd worden wat goed gaat en waar ontwikkeling mogelijk is, met als doel kennis te delen en van elkaar te leren.

3.7 Onderwijskundige doelen

In 2023 is gewerkt aan de verdere versterking van de positie van het schoolexamen door de voortgezet onderwijs scholen van Landstede Groep, gebaseerd op het Onderzoekskader 2021 van de Inspectie van het Onderwijs. Om te toetsen hoe de eenheid zelf de kwaliteit van toetsing en afsluiting bewaakt is de thema-audit examinering weer gestart. Op deze manier wordt informatie opgehaald voor de waardering van de standaard OP6 . OP6 is de standaard 'Afsluiting' in het kwaliteitsgebied Onderwijsproces van het Onderzoekskader 2021. Het jaarthema 'toets visie en toets beleid' wordt ook in de audit meegenomen.

Daarnaast zijn stappen gemaakt met de verdere professionalisering van de examencommissies. De kenniskringen examensecretarissen en voorzitters examencommissie worden als waardevol ervaren door de scholen om kennis uit te wisselen en met elkaar te leren. Binnen de kenniskringen is een inventarisatie geweest van onderwerpen waarop examencommissies getraind willen worden. In 2024 vindt centraal een training plaats voor de leden van de examencommissies van de voortgezet onderwijs scholen van Landstede Groep.

3.8 Strategisch onderwijsportfolio voortgezet onderwijs

Binnen Landstede Groep is in 2021 een proces ingezet om een strategische verkenning te doen in hoeverre het huidige opleidingsaanbod van de scholen in het voortgezet onderwijs die vallen onder Landstede Groep toekomstbestendig en voldoende innovatief is. Waarbij als uitgangspunt is gesteld dat voor de eigenheid en voor de profilering van de afzonderlijke scholen ruimte moet blijven.

In 2023 is toegewerkt naar het opstellen van onderwijsprincipes die in alle vo-scholen van Landstede Groep herkenbaar worden. Daarnaast is een omgevingsanalyse en een imago-onderzoek uitgevoerd.

Op basis van de opgestelde onderwijsprincipes is een gezamenlijke onderwijsvisie geformuleerd, die wordt opgenomen in de nieuwe schoolplannen voor 2024-2028. In de schoolplannen wordt deze visie doorvertaald naar hoe dit in de context van de school vorm en inhoud krijgt.

Afgesproken is dat de scholen in 2024 onderzoeken welke ontwikkelingen en profileringskansen hen inspireren om het bestaande onderwijsaanbod te verbeteren, innoveren, verbreden en/of vernieuwen. Hierbij worden onder andere de opbrengsten vanuit het imago-onderzoek, de omgevingsanalyse en de nieuw opgestelde Strategische Koers 2024-2028 als bron gebruikt. Als onderdeel van dit proces kijken de scholen ook naar de opleidingsrichtingen die aangeboden worden.

De scholen zullen deze opbrengsten in 2024 opleveren, Hierbij wordt gekeken naar overlap, hiaten en aanpak om vervolgens het onderwijsportfolio definitief vast te stellen.

3.9 Samen Opleiding Opleidingsschool Zwolle

Samen Opleiden voor de scholen in het voortgezet onderwijs van Landstede Groep gebeurt binnen de gesubsidieerde Opleidingsschool Zwolle (OSZ). Deze Opleidingsschool bestaat al sinds 2006 en is een samenwerkingsverband van Hogeschool Windesheim, alle vo-scholen van Landstede Groep en twee scholen van OOOZ. Stichting Agnieten College/de Boog treedt op als penvoerder. Tijdens afgelopen schooljaar hebben in totaal 272 gesubsidieerde studenten van Hogeschool Windesheim hun stage gelopen op één van de participerende partnerscholen. Daarnaast maakten ook diverse ongesubsidieerde studenten van andere opleidingsinstituten, als universiteiten en andere hogescholen als bijv. ArtEZ, dankbaar gebruik van de aanwezige opleidings- en begeleidingsstructuur die op de verschillende partnerscholen aanwezig is.

De laatste jaren wordt, landelijk, Samen Opleiden steeds meer de norm voor het opleiden van toekomstige docenten. Bijkomend voordeel daarbij is dat het steeds beter lukt om net opgeleid onderwijzend talent te binden aan onze scholen binnen Landstede Groep. Daarnaast levert het Samen Opleiden een bijdrage aan het versterken van een verdere professionele ontwikkeling van docenten binnen onze vo-scholen.

Uit een afgenomen tevredenheidsonderzoek blijkt dat studenten zich over de hele linie genomen welkom en veilig voelen bij de partnerscholen. Dit

voelt voor veel studenten zo goed dat ze wel wat meer betrokken zouden willen worden bij de school dan tot dusverre gebeurt. Ze waarderen allen de begeleiding door werkplekbegeleider, schoolopleider en instituutopleider. Zo nu en dan is, zowel bij de student als bij de werkplekbegeleider, onduidelijk wat van de student wordt verwacht.

Aansluitend op het bovenstaande wordt geconstateerd dat studenten het een uitdaging vinden om te leren middels de reflectiecyclus, met name het concretiseren en formuleren middels een weekjournaal en een portfolio. Hier wordt binnen de partnerscholen verschillend mee omgegaan. Verschillen zijn bijvoorbeeld te herkennen in de vorm en functie van de intervisie, de weekjournaals, de portfolio's en andere stageproducten. De diversiteit aan opleidingstrajecten hebben als gevolg dat in de stagedagen verschillen zitten. Dit maakt het organiseren van intervisiemomenten voor studenten op de partnerscholen lastiger. Ook het feit dat het aanbod van studenten minder is, zorgt soms voor te kleine intervisiegroepen. Het valt op dat tijdens het schooljaar 2022-2023 meerdere studenten de stage vroegtijdig hebben afgebroken in verband met sociaal-emotionele problematiek.

Samenwerking binnen ROZ (Regionale Opleidingsscholen Zwolle)

Dit schooljaar is de samenwerking met de beide Opleidingsscholen van Landstede MBO en het Deltion College succesvol gecontinueerd. Mooie opbrengst hierbij is dat studenten tijdens hun eerste studiejaar een brede oriëntatie op hun toekomstige werkveld is geboden doordat zij tijdens vier stagedagen vier verschillende scholen met een eigen onderwijsaanbod bezoeken. Aan de hand van de ervaringen tijdens deze schoolbezoeken konden studenten aangeven naar welke onderwijsvorm hun voorkeur uitging en welke leervragen zij hadden voor de vervolgstage.

De Opleidingsschool heeft bovendien binnen ditzelfde ROZ-verband een bijdrage geleverd aan curriculum innovatie van de Lerarenopleidingen ten aanzien van het Werkplekleren en de vorming van de Brede Leergemeenschap. Door de succesvolle samenwerking wordt al mooi voorgesorteerd op de komst van de Onderwijsregio.

Ontwikkelgroepen

Gedurende het afgelopen schooljaar is binnen de Opleidingsschool veel door de verschillende ontwikkelgroepen tot stand gebracht. Een aantal nieuwe themabijeenkomsten zijn ontwikkeld en een handboek is geschreven voor het

werkplekbegeleiders. Ook is een begin gemaakt met het ontwerp van een eigen website voor de Opleidingsschool. In januari was een conferentie Samen Opleiden en in het voorjaar een 'meet and greet' met Hans Kaldenbach (auteur en adviseur) over korte lontjes in het onderwijs. Daarnaast is de werkplekbegeleiderstraining herzien en geactualiseerd met nieuw filmmateriaal.

Kwaliteitsborging en -ontwikkeling

De Opleidingsschool werkt planmatig aan voortdurende kwaliteitsborging en kwaliteitsontwikkeling mede ingegeven door het nieuwe kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie. Afgelopen schooljaar is wederom de kwaliteit van de Opleidingsschool gemeten aan de hand van landelijke tevredenheidsonderzoeken die via Kwaliteitsscholen onder zowel studenten als medewerkers zijn uitgezet. De uitkomsten, gerelateerd aan de landelijke benchmark, stemmen tot tevredenheid. Studenten waarderen onze Opleidingsschool met het cijfer 8. Vooruitlopend op een verplichte ontwikkelingsgerichte peerreview in het voorjaar van 2024 is het Opleidingsplan geactualiseerd en is een begin gemaakt met het schrijven van een kritische reflectie en het formuleren van een aantal ontwikkelvragen waar de Opleidingsschool mee worstelt.

3.10 Samenwerkingstrajecten

3.10.1 Regionale Aanpak Personeelstekort

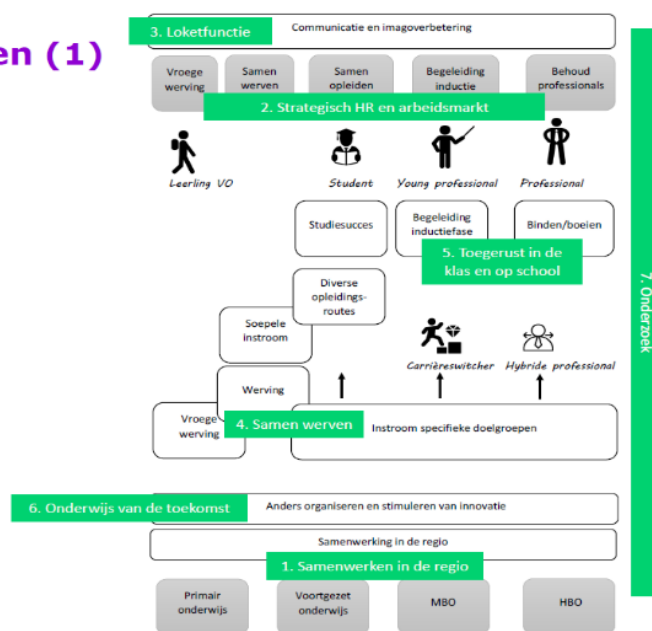
De Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP) regio Zwolle en omstreken is een samenwerking van zo'n vijftig schoolbesturen uit het primaire onderwijs, uit het voorgezet onderwijs en uit het mbo en hbo. Het gezamenlijke doel is om te anticiperen op het (toenemende) personeelstekort in het onderwijs op de korte en lange termijn. De RAP-regio bestaat uit 44 participerende schoolbesturen van het primaire onderwijs, inclusief speciaal basisonderwijs (sbo), speciaal onderwijs (so) en voortgezet speciaal onderwijs (vso), 14 participerende schoolbesturen voortgezet onderwijs, 3 participerende mbo's en 7 betrokken opleidingsinstituten (3 keer mbo en 4 keer hbo). Binnen een sector overstijgend programma wordt gewerkt aan 7 programmalijnen. Dit is terug te zien in Figuur 10. Landstede Groep levert hiervoor 2 algemene programmaleiders en 1 projectleider op lijn 5. Daarnaast zijn collega's van Landstede Groep op verschillende manieren bij RAP-programma's betrokken.

Figuur 10
Samenhang programmalijnen (1) RAP

Samenhang programmalijnen (1)

Programmalijnen afgezet tegen loopbaanfasen professional

- 1 Samenwerken in de regio
- 2 Strategisch HR en arbeidsmarkt
- 3 Loketfunctie
- 4 Samen werven
- 5 Toegerust in de klas en op school
- 6 Onderwijs van de toekomst
- 7 Onderzoek



1. Samenwerken in de regio

De regio heeft stappen gezet om te komen tot een structurele regionale aanpak. De aanvraag voor de voorloperstatus onderwijsregio is toegekend, de regio werkt toe naar het vormen van een onderwijsregio samen met de realisatie eenheid. Landstede Groep is hierbij op bestuurlijk niveau betrokken.

Resultaten:

- Een bestuurlijke verkenning met schoolbesturen via de lijn van de partnerschappen SO&P;
- Samenwerking met de Regionale Alliantie;
- Toekenning van de Voorloper Onderwijsregio;
- Zwolle e.o. met uitgewerkt programmaplan voor schooljaar 23/24.

2. Strategische HR- en arbeidsmarkt

In deze programmalijn wordt een vervolg gegeven aan de HR-ontwerpsessies die van start zijn gegaan binnen de subsidieperiode RAP 2020-2022. Dit met als doel kennisdeling en netwerken rondom strategisch HR-beleid voort te zetten. Daarnaast wordt vanuit deze programmalijn gewerkt aan een Regionale Strategische Personeelsplanning (R-SPP).

Resultaten;

- De regio heeft vier masterclasses georganiseerd met en voor het HR-kennisnetwerk. De bijeenkomsten hebben geleid tot een hoger kennisniveau van professionals en een versterking van het HR-netwerk;

- Er is gestart met drie voorlopersgroepen (1) primair onderwijs gemeente Zwolle, (2) voortgezet onderwijs gemeente Zwolle, (3) voortgezet onderwijs gemeente Harderwijk) met als doel een werkwijze te ontwikkelen die uitgerold kan worden naar de gehele regio;
- Uit de data van de voorlopers groep primair onderwijs gemeente Zwolle blijkt dat het personeelstekort hoger is bij scholen in het speciaal basisonderwijs. Daar is een tekort van 16,4 fte (72% verborgen tekorten). De tekorten zijn naar verwachting groter in de buitengebieden dan in de stad Zwolle. Voor primair onderwijs is aanbod van nieuwe werknemers kleiner dan voor het voortgezet onderwijs.

3. Loketfunctie

Doel is geïnteresseerden van 15 t/m 67 jaar op een laagdrempelige manier informeren over en enthousiasmeren voor een carrière in het onderwijs. De RAP-regio maakt gebruik van een instroommakelaar en een website www.hatseklas.nl.

Resultaten;

- 1.015 actieve persoonlijke contacten;
- 44 geïnteresseerden zijn werkzaam in het onderwijs;
- 37 trainees zijn werkzaam bij besturen (deeltijdopleiding + werk in het onderwijs);
- 11 geïnteresseerden zijn gestart met opleiding zonder baan in het onderwijs;
- 3 geïnteresseerden zijn vanuit etalage geplaatst op banen;

- 8 zij-instromers gestart;
- Totaal zijn dit 103 plaatsingen in het afgelopen jaar, een rendement van 10,1%;
- 47 geïnteresseerden zoeken niet meer naar een baan in het onderwijs.

4. Samen werven

Samen werven heeft als doel een grote diversiteit aan toekomstige onderwijsprofessionals te werven en te begeleiden naar een passende opleidingsroute en werkgever. In de afgelopen twee RAP-jaren zijn, samen met besturen, voorlichtingsbijeenkomsten en (loopbaan)oriëntatieprogramma's verzorgd en is het tutoringprogramma voor scholieren uitgevoerd.

Resultaten;

- 36 deelnemers carrière-switchavonden;
- 3 deelnemers informatieavond leidinggevendend;
- Aanwezig op de Onderwijsbeurs;
- Banenmarkt UWV en Beroepenmarkt Drenthe;
- 117 deelnemers hebben meegedaan aan het oriëntatieprogramma "zin in lesgeven";
- 30 tutoren (vanuit 3 vo-scholen, 2 vo-scholen van Landstede Groep, en 6 po-scholen);;
- In samenwerking met een beleidsmedewerker van Landstede Groep zijn 3 video's ontwikkeld voor LOB in het mbo-onderwijs.

5. Toegerust in de klas en op school

Goed onderbouwde en effectieve begeleiding van starters is van groot belang om professionals te behouden voor het onderwijs. De programmaleider is in dienst bij Landstede Groep.

Resultaten;

- 20 herintreders hebben deelgenomen aan het herintredersprogramma;
- 200 deelnemers uit het primair, het voortgezet onderwijs en uit het mbo, hebben de Scholing starterscoach gevolgd. 19 hiervan vanuit Landstede Groep. Het animo om starterscoach te worden is groot. De starterscoach staat in verbinding met partnerschappen Samen opleiden & professionaliseren en toekomstige onderwijsregio's;
- Er is een Starterscoach-café voor samenkomst van starterscoaches.

6. Onderwijs van de toekomst

Eerder gaven drie schoolbesturen aan te willen investeren in een regionaal netwerk van hybride professionals met als doel mobiliteit te realiseren. Bij uitvoering bleek hiervoor toch te weinig animo

voor te zijn. Na een aantal jaar waardevolle kenniskringen te hebben vormgegeven lijkt deze vorm niet meer (voldoende) aan te sluiten bij de behoefte van deelnemers. Het daadwerkelijk anders organiseren gebeurt in de scholen zelf.

Resultaten;

- Congres Anders Organiseren in het Landstede topsportcentrum. Bezocht door 14 collega's uit Landstede Groep, 60 deelnemers uit drie regio's.

7. Onderzoek

De RAP-regio voert een onderzoek uit om te achterhalen wat de perceptie van leraren uit het primaire, het voortgezet onderwijs en uit het mbo is over de eisen en verwachtingen van hun beroep en de professionele ondersteuning die hen geboden wordt. Lopend onderzoek gaat over de vraag "In hoeverre heeft, volgens de perceptie van de starterscoach, de Starterscoach Training hen ondersteund bij de rol van de starterscoach?" Het is de ambitie om onderzoek te borgen in de onderwijsregio, zodat het een bijdrage kan leveren aan de doorontwikkeling van de onderwijsarbeidsmarkt regio Zwolle e.o. Vanuit Landstede Groep hebben twee onderzoekers deelgenomen.

Onderzoeksresultaten;

<http://www.hatseklas.nl/onderzoekrap>

- Leraren uit het primaire onderwijs noemen meer taken dan leraren uit het voortgezet onderwijs en het mbo.
- Het ontwikkelen van onderwijs wordt in het primaire onderwijs nadrukkelijk minder gezien als taak van de leraar dan in andere sectoren.
- Leraren uit het voortgezet onderwijs en uit het mbo willen zich meer gericht op het ontwikkelen van onderwijs professionaliseren. Leraren uit het primaire onderwijs juist meer gericht op het ondersteunen van het leren van leerlingen.

Onderzoek presentatie;

- 105 bestuurders, HR-professionals, schoolleiders, leraren en lerarenopleiders waren aanwezig;
- Podcast 'Zin in Lesgeven' opgenomen met leraren uit het primaire en voortgezet onderwijs en uit het mbo;
- Gesprekstoel ontwikkeld en verspreid naar alle schoollocaties in de regio;
- Boekje "De leraar aan het woord".

3.10.2 Sterk Techniekonderwijs

Vanaf 2021 doen twee locaties van Stichting Ichthus College mee met de regeling Sterk Techniekonderwijs (STO). Dit geldt is bedoeld om te werken aan aantrekkelijk, innovatief en sterk techniekonderwijs, dat leerlingen goed voorbereidt op een opleiding en werk in de regio. In een regio werken vmbo-scholen, mbo-instellingen en het regionaal bedrijfsleven samen aan realisatie van de plannen.

STO Ichthus College Kampen

Voor de Sterk techniekonderwijs-regio Kampen was 2023 vooral een jaar van consolideren, evalueren en verbeteren van bestaande plannen.

De samenwerking met de basisscholen beginnen tot volle wasdom te komen. Een vast aantal scholen weet de weg naar het Techlab op de Ichthuslocatie VIA structureel te vinden. Via een boekingssysteem kunnen de scholen zelf één van de momenten op de drie dagen die het techlab beschikbaar is voor het primaire onderwijs, inplannen.

Omdat niet alle scholen hier even actief in zijn wordt een maximumaantal bezoeken per periode aangehouden. De scholen die hierin achterbleven zijn actief benaderd en zijn mede hierdoor ook aangehaakt bij de bezoeken.

Het uitlenen van lesmaterialen heeft een grotere vorm gekregen. Gemiddeld is 70% van de leskisten uitgeleend aan primaire onderwijs scholen. De primaire onderwijs scholen zijn vooral enthousiast omdat ze ontzorgd worden bij de inzet van lesmaterialen en dat het hele facilitaire gedeelte door het Techlab wordt verzorgd.

In 2023 zijn op het gebied van de keuzevakken binnen het vmbo alle doelen behaald. De aandacht is vooral gegaan naar het inrichten van de lokalen, om alle nieuwe ontwikkelingen het hoofd te bieden. Er zijn diverse interne verbouwingen geweest om de nieuwe en vernieuwde keuzevakken een plaats te kunnen geven binnen het schoolgebouw. Vanuit het bedrijfsleven worden de geïntegreerde modules enthousiast ontvangen. De instructeurs zijn gemotiveerd om onze leerlingen les te geven.

Bij de nieuwbouw van de Campus aan de Jan Ligthartstraat is rekening gehouden met de invulling van een Techlab, zodat ook de TL-leerlingen in een uitdagende ruimte de lessen krijgen aangeboden. De samenwerking met het praktijkgerichte programma is in 2023 verder uitgediept: waarin kan STO aansluiten en hoe wordt de band versterkt? Verwacht wordt dat medio 2024 deze locatie volledig operationeel zal zijn. In 2023 konden alle professionaliseringsactiviteiten voor docenten en bedrijven zoals de "Veldwerkdagen" doorgaan. In november heeft een "Tech-event" voor de klassen twee plaatsgevonden. De Wezenberggroep uit IJsselmuiden had een grote hal ter beschikking gesteld waar 28 bedrijven zichzelf presenteerden en een

opdracht voor de leerlingen hadden. Deze dag was voor zowel leerlingen als deelnemende bedrijven een groot succes,

STO Ichthus College Dronten

Het STO Dronten heeft de ambitie een structurele techniekketen te realiseren binnen het onderwijs (van basisschool tot mbo) gericht op het voldoen aan de vraag naar goed geschoold technisch personeel. Hiervoor worden samen met het voortgezet onderwijs (Ichthus College en Almere College), het primaire onderwijs, het mbo, het bedrijfsleven en de gemeente Dronten verschillende activiteiten ondernomen binnen vijf ontwikkellijnen, waarop de volgende voortgang is geboekt:

- Ontwikkelijn 1 bevorderen instroom vanuit het primaire onderwijs naar het technisch vmbo: Alle twintig primaire onderwijs scholen in de regio zijn benaderd en leerlingen uit de groepen 8 en 7 hebben deelgenomen aan STO-activiteiten. Op de locaties Het Perron en de Jupiterweg zijn volwaardige TechLabs met faciliteiten voor techniek- en technologieonderwijs gerealiseerd;
- Ontwikkelijn 2 Onderbouw vmbo meer vormgeven met techniek en technologie: De docenten zijn getraind in het gebruik van de faciliteiten van TechLab. Onderbouwleerlingen maakten, tijdens de lessen/workshops in het Techlab, kennis met robotica, met programmeren, drones, een lasersnijder, en een 3D printer;
- Ontwikkelijn 3 aanbieden van het programma Oriëntatie op Techniek voor leerlingen uit de basis-kader- en theoretische leerweg: Op de Jupiterweg nemen tl-leerlingen deel aan dit programma. Dit verloopt succesvol;
- Ontwikkelijn 4: doorlopende leerlijnen ontwikkelen tussen vmbo en mbo en deze versterken aan de hand van keuzevakken: Samen met het bedrijfsleven zijn de keuzevakken plaat- en constructiewerk & bouw duurzame comfortwoning ontwikkeld. Deze zijn in het curriculum opgenomen;
- Ontwikkelijn 5 professionalisering docenten en instructeurs: De focus ligt hierbij op de samenwerking met de vijf partijen uit het bedrijfsleven die verantwoordelijk zijn voor de cofinanciering. Volgend jaar zal deze groep uitgebreid worden. Daarnaast zijn in samenwerking met het bedrijfsleven door mbo Landstede (media en vormgeving) een drietal aansprekende filmpjes ontwikkeld.

Voor de financiële verantwoording is een dashboard ontwikkeld, waarin de gemaakte uren en kosten realtime zichtbaar zijn. Vanwege de late start van het STO Dronten, is een herbestemming van de middelen aan de orde. Niet alle activiteiten van alle ontwikkellijnen zijn binnen de subsidieduur uitgevoerd. Gedurende de verlengde subsidieperiode in 2024 zal deze herbestemming geëffectueerd worden. Hierover vindt nauw overleg plaats met alle betrokken partijen binnen het STO Dronten en met het ministerie van OCW. In 2024 zal de planvorming voor de subsidieaanvraag voor de periode 2025 – 2029 opgestart worden.

3.10.3 Doorstroomprogramma van primair naar voortgezet onderwijs

De Overbrugging is een samenwerkingsverband tussen de Ichthus College-eenheden in Kampen en alle basisscholen van Stichting IRIS Kampen. De doelgroep is 10 tot 14-jarige leerlingen die de overstap maken van het primair naar het voortgezet onderwijs. Om dit soepeler te laten verlopen zijn activiteiten voor de leerlingen georganiseerd om zo al vroeg te oriënteren. Ook voor de leerling die de overstap al heeft gemaakt is aandacht voor kansengelijkheid. Dit jaar startte een nieuwe opzet van de werkgroepen, met als doel meer continuïteit en opbrengsten. Om de werkgroepen productief te laten zijn is het samenwerken gepland op een vast moment in de week. De werkgroep Taal en leesonderwijs is dit jaar vooral actief geweest op de locatie VIA. Zij hebben als doel om leerlingen weer actief aan het lezen te krijgen, met leesplezier als een belangrijke factor. Het is gelukt om een bibliotheek te realiseren op de locatie. De werkgroep van taal en leesonderwijs ondersteunt hierbij in verschillende activiteiten, zoals:

- Ondersteuning bij een goed boekenaanbod in klas 1 van het vmbo en van het praktijkonderwijs (PRO). Faciliteren van poëzieweek in groep 7-8 en klas 1-2 met een lespakket en lessuggesties.
- Opbouwen van expertise binnen de werkgroep.
- Opbouwen van een netwerk binnen de organisatie en zorgen voor zichtbaarheid.

De werkgroep hoogbegaafdheid is in het schooljaar 2023-2024 gestart. Zij gaan aan de slag met het afstemmen van de voorzieningen voor hoogbegaafden binnen het primair en voortgezet onderwijs. Ook willen zij docenten en ouders scholen om meer begrip en ondersteuning voor deze doelgroep te krijgen. De werkgroep onderzoekt op welke wijze een programma kan worden aangeboden voor leerlingen met kenmerken van hoogbegaafdheid waarbij primair en voortgezet

samenwerken. Om dit te kunnen realiseren zal rekening gehouden moeten worden met bestaande faciliteiten en zal de doelgroep aan de hand van criteria in kaart worden gebracht. Aan de basis ligt een vooronderzoek dat afgelopen jaar is gedaan naar good practices binnen Nederland. De werkgroep doeners, zal komend jaar een start maken het ontwikkelen van een pilot voor leerlingen die op de basisschool in groep 7 of 8 niet voldoende worden voorzien in hun onderwijsbehoefte. Deze leerling heeft veelal behoefte aan praktische opdrachten en het oefenen van vaardigheden met de handen. Door op kleine schaal te kijken naar mogelijkheden om de voorzieningen van het VIA dichter bij deze leerlingen te kunnen krijgen, De hiermee opgedane ervaringen kunnen ook nuttig zijn voor andere basisscholen in Kampen. Deze werkgroep zal overigens, samen met de werkgroep van Sterk techniekonderwijs, de organisatie van een 'techniek-event' op zich nemen voor alle onderwijsinstanties binnen de gemeente Kampen om zo de aandacht voor techniek in het primaire onderwijs te vergroten.

3.10.4 Doorlopende leerroutes vmbo-mbo

Landstede Groep maakt voor de ontwikkeling en uitvoering van doorlopende leerroutes gebruik van de Wet doorlopende leerroutes (Sterk beroepsonderwijs) biedt. Vanuit de ambitie om in elke regio doorlopende leerroutes aan te bieden, passend bij het regionale onderwijsaanbod en de regionale arbeidsmarkt, wordt op meer dan tien plekken gewerkt aan de (door)ontwikkeling van doorlopende leerroutes. Binnen Landstede Groep is gekozen voor het ontwikkelen van doorlopende/geïntegreerde leerroutes van vmbo-basis naar mbo-2. De pedagogische relatie tussen de jongere en de docent staat in deze routes centraal. De pedagogische relatie vormt de basis voor persoonlijk onderwijs. Het onderwijs wordt verzorgd door een gemeenschappelijk docententeam, bestaande uit docenten van het vmbo en mbo. De jongere kan zich in het begin van de route breed oriënteren en stroomt voor zover mogelijk uit met een mbo-2 diploma. Van 2020 tot 2022 is vanuit een bestuurlijke opdracht gewerkt aan het (door)ontwikkelen van doorlopende leerroutes. Deze opdracht is afgerond. Tegelijkertijd is het nodig de bestaande routes (vmbo-basis tot en met mbo-2) verder te versterken. Daarnaast leeft de wens voor doorlopende leerroutes op niveau 3 en 4 bij verschillende scholen en eenheden van Landstede Groep. Daarom is gestart met de evaluatie van de doorlopende leerroutes, om met de uitkomsten

daarvan de lopende routes te versterken en de uitgangspunten te gebruiken voor de ontwikkeling van nieuwe routes.

In 2022 is het onderzoek 'De docent in de doorlopende leerroute, een vak apart!' afgerond. Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit Landstede Groep, samen met het practoraat docentprofessionalisering. In het onderzoek komt naar voren wat een docent in de doorlopende leerroute nodig heeft voor het begeleiden van jongeren. De uitkomsten van het onderzoek worden gebruikt bij de professionalisering van gemeenschappelijke docententeams binnen Landstede Groep en krijgen landelijk aandacht via een webinar en artikel bij stichting Sterk Beroepsonderwijs.

3.10.5 Heterogene brugklassen

Door de positieve ervaring van de drie jaar geleden ingeslagen weg willen de voorgezet onderwijsscholen van Stichting Ichthus College in Dronten zich blijvend inzetten voor de bestaande heterogene brugklassen.

Omdat leerlingen met veel dubbele adviezen vanuit basisscholen binnenkomen, zijn in bij het Ichthus College in Dronten in de onderbouw heterogene groepen ontwikkeld. Leerlingen met een advies vmbo-basis, -kader of theoretische leerweg (TL) komen samen in één klas.

Leerlingen die vanaf de basisschool instromen weten vaak niet waar hun talenten liggen, zij hebben tijd en ruimte nodig dit te ontdekken. Op de locatie Perron van Stichting Ichthus College mogen de leerlingen in de eerste twee jaar van het onderwijs ontdekken waar deze talenten en ambities liggen. Dit is een samenspel tussen de leerling, de coach en de ouders/verzorgers. Tijdens de coachgesprekken en waar nodig met de juiste ondersteuning wordt toegewerkt naar een passend vervolg na deze twee jaar. Een eventueel extra ondersteuningsaanbod wordt in het ontwikkelingsperspectief vastgelegd. Heterogene groepen worden niet met cijfers beoordeeld, maar met letters: B, K, T. Die geven aan op welk niveau je scoort. Naast deze beoordeling, speelt de werkhouding en het gedrag van de leerling mee. De observaties ervan worden vastgelegd en met leerlingen en ouders besproken.

Op de andere locatie in Dronten van Stichting Ichthus College, aan de Jupiterweg, zijn de leerlingen dit jaar op basis van hun basisschooladvies in de combinatieklas theoretische leerweg/havo of havo/vwo geplaatst. Het vwo is gestart met een homogene klas. In de heterogene klassen worden de lessen aangeboden

op gemiddeld niveau. De gebruikte lesmaterialen zijn geschikt voor de twee niveaus binnen de heterogene groep.

In de gesprekken over de inzet van de leerling (gedrag en vaardigheden) in relatie met de prestatie (toetsing en formatief evalueren) wordt door het jaar heen gekeken hoe de leerling zich ontwikkelt. De brede brugklas wordt doorgetrokken naar leerjaar twee, waardoor de definitieve plaatsing eind leerjaar twee plaatsvindt. Leerlingen in de brugklas zijn sterk in ontwikkeling waardoor de uitgestelde keuze van niveau een positief effect kan hebben op het uiteindelijk behaalde niveau van de leerling. Al deze inspanningen zijn gericht op het bevorderen van kansrijk onderwijs voor de leerlingen.

Voor de verdere ontwikkeling van de heterogene groepen is een onderwijsadviseur van Landstede Groep ingeschakeld om het proces van ontwikkeling binnen het Ichthus College Dronten te begeleiden. Gedurende het jaar zal de onderwijsassistent een beleidsplan schrijven met een daarbij horend plan van aanpak. Hierin wordt opgenomen dat docenten meer scholing krijgen in differentiatie, toetsing en determineren in heterogene groepen.

De beide voortgezet onderwijsscholen van het Ichthus College in Dronten willen zich blijvend inzetten voor de doorontwikkeling en verbetering van bestaande heterogene brugklassen.



3.11 Verbetering basisvaardigheden

Ichthus College Kampen

In 2022 heeft Stichting Ichthus College in Kampen, locatie VIA, de subsidie basisvaardigheden toegewezen gekregen. De school wordt voor het subsidietraject begeleid door het Cinop. Naar aanleiding van observaties is een activiteitenplan opgesteld.

De activiteiten zijn gericht op de vier basisvaardigheden taal, rekenen-wiskunde, burgerschap en digitale geletterdheid. Per basisvaardigheid is een werkgroep opgericht bestaande uit twee personen en bezig met de volgende activiteiten:

- De werkgroep rekenen maakte twee vakoverstijgende rekenkaarten, waarvan één op vmbo-basis-/kaderniveau en één op het niveau theoretische leerweg/havo/vwo;
- De werkgroep digitale geletterdheid zette een enquête uit om te inventariseren waar de ontwikkelbehoefte van docenten ligt op dit vlak en onderzocht hoe ze docenten en leerlingen kunnen scholen;
- De werkgroep taal promoot op het gebied van leesonderwijs op verschillende manieren het lezen. Zo zijn er voor elk vak vijf leesboeken aangeschaft, die aansluiten bij het vak en door de docent gebruikt kunnen worden om uit voor te lezen;
- De werkgroep burgerschap heeft overzichtelijk gemaakt welke activiteiten over burgerschap al gedaan worden en dit gebundeld. Een jaarplan is in de maak.

In de tweede helft van het schooljaar 23-24 zal in de werkgroepen verder gewerkt worden aan de beschreven interventies.

Ichthus College Dronten

Bij het Ichthus College in Dronten zijn twee locaties bezig met het verbeteren van basisvaardigheden.

Van de eenheid aan de Jupiterweg is in 2023 het activiteitenplan goedgekeurd door de DMR en ingediend bij OCW. Vanaf maart 2023 zijn verschillende interventies ingezet:

- Nulmetingen zijn uitgevoerd met DIA-taal en DIA-rekenen in klas 1 en 2;
- Met de plaatselijke bibliotheek zijn afspraken gemaakt over de volgende activiteiten:
 - Een bibliotheek dependance op school;
 - Een leesconsulent voor de ondersteuning van moeilijk lezende leerlingen;
 - Aanschaf van een goede collectie boeken voor alle talen;
 - Activerende lessen in de bibliotheek.
- Voor de leerlingen is een leesclub opgericht;

- Extra ondersteuningsuren worden ingezet voor leerlingen met een achterstand op reken- en taalgebied;
- Voor de leerlingen in de eerste klas is de methode smart rekenen ingezet om het rekenniveau te verhogen;
- Een extra uur ICT is toegevoegd aan de lessentabel voor de eerstejaars leerlingen, waarin de ICT-vaardigheden van de leerlingen wordt versterkt met de methode DIGIT;
- Investering van tijd en kennis in de ontwikkeling van de bruisweken, waarin activiteiten en projecten rondom burgerschap thema's worden georganiseerd;
- Het rekenbeleid wordt aangepast en aangescherpt, hiervoor is een rekencoördinator aangesteld;
- Het taalbeleid wordt aangepast en aangescherpt, hiervoor is een taalcoördinator aangesteld.

Verder wordt binnen de school onderzocht wat nodig is voor implementatie en borging van de basisvaardigheden in het lesplan. Door CINOP is een algemene scan gemaakt van de school, het rapport verschijnt in 2024.

De locatie Perron in Dronten heeft in de tweede aanvraagronde de subsidiebasisvaardigheden toegekend gekregen. In oktober is het plan van aanpak goedgekeurd door de DMR (met behoud van recht tot vragen) en is het plan ingediend bij het ministerie van OCW. Het Perron heeft ervoor gekozen om al dit schooljaar te starten met verschillende interventies:

- Extra werktijd creëren voor rekenen en taal;
- Aanschaf van het programma 'smart rekenen' voor de leerlingen om in de keuzewerktijd hun rekenvaardigheden te verbeteren;
- Aanschaf van de DIGIT-methode om de digitale vaardigheden van leerlingen te versterken;
- Het inroosteren van een uur ICT ter verbetering van de digitale vaardigheden;
- Het schrijven van een rekenbeleid, aangepast op de doelgroep van basis- en kaderleerlingen;
- Het schrijven van een module burgerschap ter invoering in de lessentabel;
- Twee extra onderwijsassistenten zijn aangenomen om leerlingen in kleinere groepen te begeleiden;
- Het uitvoeren van nulmetingen door DIA-taal en DIA-rekenen.

Aan het eind van dit schooljaar zal er een analyse gemaakt worden van de vorderingen van de leerlingen.

3.12 Internationalisering

Ichthus College Kampen

Dit voorjaar heeft het Ichthus College Kampen een uitwisseling georganiseerd samen met het Carolus Clusius College (CCC).

In maart was de Deense partner voor een week op bezoek bij Ichthus College Kampen. Daarbij zijn de Deense leerlingen bij de leerlingen van Ichthus College Kampen thuis ondergebracht. Op het CCC in Zwolle zijn gezamenlijke activiteiten gedaan. Op woensdag hebben de Denen Amsterdam bezocht, onder meer het Rijksmuseum, met ondersteuning van een docent van het Ichthus College. Op donderdag zijn een aantal lessen gevolgd op het Ichthus College in Kampen en is er ook een sportactiviteit georganiseerd.

Met een beperkt aantal leerlingen (24) van vwo 4 is het Ichthus College samen met het CCC (16 leerlingen) en 4 docenten naar Dronninglund geweest. Het verblijf in Denemarken was deels op school en deels in gastgezinnen. De leerlingen en begeleidende docenten zijn op donderdag vertrokken en kwamen op maandag terug, waarbij zij op vrijdag en de op zondagmiddag op school hebben doorgebracht. De leerlingen sliepen op school en in het weekend bij de Deense leerlingen thuis.

In april zijn de leerlingen van havo 4 naar Londen geweest. Dit was een zeer geslaagde reis met een afwisselend programma, met een aantal keuzemogelijkheden qua musea. De leerlingen stelden een deel van het programma zelf samen. Uiteraard zijn de bekende trekpleisters in Londen bezocht. De leerlingen verbleven 's nachts bij gastgezinnen.

Twee leerlingen van het Ichthus College hebben, als vertegenwoordigers van Kampen, in juni deelgenomen aan het jeugdprogramma (YouthHansa) van de internationale Hanzedagen in het Poolse Torún. Deze leerlingen hebben vier dagen een leerzaam programma gevolgd samen met jongeren tussen de 15 en 25 jaar uit verschillende Hanzesteden in heel Europa, met wie ze nog steeds contact hebben. De voertaal was Engels, en naast verbetering van het Engels is het enorm waardevol voor het Europese gevoel en de versterking van het wereldburgerschap bij deze leerlingen.

De samenwerking met het CCC is Ichthus Kampen goed bevallen. Ichthus College stuurt dan ook aan op een vervolg. Ichthus College Kampen werkt aan een nieuw beleidsplan waarbij zij willen inzetten op reisdoelen dichterbij huis en met meer

uitwisselingen. Ervaringen vertellen dat een echte uitwisseling de leerling het meest brengt op gebied van internationale competenties. Leerlingen leren niet alleen de andere cultuur maar ook de eigen cultuur beter kennen. Ook met het oog op duurzaamheid en kosten stuurt Ichthus College Kampen aan op uitwisselingen. De reizen in de voorbereidende klassen sluiten meer aan op het curriculum, waardoor de leeropbrengst achteraf zichtbaarder wordt.

Ichthus College Dronten

De klassen 2 zijn dit jaar naar Münster geweest voor het vak Duits. Daar doen ze in eerste instantie ervaringen op met het actief spreken van de Duitse taal. Daarnaast doen de leerlingen ter plaatse onderzoek voor het vak geschiedenis en voor het vak levensbeschouwing.

De leerlingen van klas 2 Gymnasium zijn op excursie geweest naar het Duitse Xanten en de leerlingen van klas 3 hebben meegedaan aan een uitwisselingsproject met een school uit Fougères. Deze leerlingen zijn in 2023 ook op tegenbezoek geweest. Alle leerlingen van klas 3 zijn naar Leper in België geweest, voor een dagexcursie. De leerlingen hebben deze dag, naast de algemene geschiedenis van W.O.I. stilgestaan bij het thema 'oorlog en vrede' en de thema's 'herdenken' en 'vrijheid'. Ook de rol van vrouwen in deze oorlog is besproken. Na afloop hebben de leerlingen hierover een project uitgewerkt.

De leerlingen van klas 4TL zijn op buitenlandse reis geweest naar Parijs. De leerlingen van klas 4 Havo en 4 VWO zijn op werkweek naar Berlijn geweest en de leerlingen van 6 VWO zijn op een culturele reis geweest naar Rome.

Leerlingen die niet met de buitenlandse reizen meekonden, hebben een thuisblijversprogramma gevolgd. Zij werkten een alternatieve opdracht uit rondom het vliegveld Lelystad airport. In het kader van Burgerschap zijn twee projectweken georganiseerd. In de eerste projectweek is gewerkt aan het thema "Ik en de ander". In de tweede projectweek hebben secties zelf kleine projecten aangedragen, die aansloten bij de kernwaarden van het burgerschap. Secties waren vrij om te kiezen, hetgeen heeft geresulteerd in een diversiteit aan projecten. Zo had bijvoorbeeld maatschappijleer een project gedaan rondom de rechtstaat, waarbij een ex-veroordeelde een workshop gaf over zijn eigen rechtszaak. Vanuit de werkgroep burgerschap is contact gelegd met het expertisecentrum om te komen tot een beter beleidsstuk over Burgerschap.

3.13 Fonds ondersteuning onderwijsactiviteiten

De Stichting Vrienden van het Ichthus College heeft bij haar opheffing het beheer van de gelden in het bestemmingsfonds van Stichting Ichthus College overgedragen aan het schoolbestuur. Hierbij is een regeling overeengekomen ten aanzien van de inzet van deze middelen onder verantwoordelijkheid van de commissie Fonds ondersteuning onderwijsactiviteiten. De uitvoering berust bij de scholen en wordt uitgevoerd door de toekenningscommissie. Deze bestaat uit twee

ouders/verzorgers uit de DMR (eventueel een ouder/verzorger uit de ouderraad) van een ingeschreven leerling (één uit Kampen en één uit Dronten) en een financiële medewerker van de school. Zij beoordelen de aanvragen.

Aanvragen kunnen worden gedaan voor leermiddelen en voor een bijdrage voor (betaalde) extra schoolactiviteiten. Leermiddelen worden in bruikleen gegeven.

In 2023 zijn in totaal acht aanvragen toegekend voor een totaalbedrag van € 3.714.



4 Organisatie-ondersteuning

Een deel van de zogenoemde PIOFACH-functies (Personeel, Informatievoorziening en ICT, Organisatie, Financiën, Algemene zaken, Communicatie & marketing, Huisvesting) zijn samengevoegd binnen de Dienst Organisatieondersteuning. De Dienst Organisatieondersteuning van Landstede Groep herbergt de volgende clusters:

- Communicatie & marketing;
- Facilitaire dienstverlening & huisvesting;
- ICT en informatiemanagement;
- Inkoop

De dienst ondersteunt alle eenheden binnen Landstede Groep, zowel onderwijseenheden als niet-onderwijseenheden.

4.1 Communicatie & marketing

Communicatie & marketing adviseert, faciliteert en ondersteunt verschillende partijen binnen Landstede Groep. Dagelijks wordt gewerkt aan verschillende communicatie- en marketingvraagstukken zoals imago-onderzoeken, het maken en onderhouden van websites, de huisstijl en een correcte communicatie bij crises. Maar ook aan Communicatiecampagnes gericht op het werven van nieuwe leerlingen en het (helpen) organiseren van Open Huizen.

4.1.1 Beleidsuitvoering

De bijdrage aan de ambities binnen het strategisch kader is vertaald naar het creëren van impact van de afdeling door aantoonbare toegevoegde waarde te realiseren. De focus ligt hierbij op het primaire proces van informeren (weten), ontmoeten en kennismaken (kennen) en boeien & binden (blijven) met als vertrekpunt het perspectief van de doelgroep. Het goed doorlopen van de PDCA - cyclus is hierbij de basis voor sturing en risicobeheersing.

Om vraagstukken integraal te benaderen en tot een samenhangende aanpak te komen, is de clusterindeling van de afdeling op basis van vakgebieden losgelaten. Drie sub teams zijn geformeerd met specialisten die zich respectievelijk richten op het mbo, het voortgezet onderwijs en op de SO&BD-eenheden. Hiermee sluit de afdeling aan bij de organisatorische indeling van Landstede Groep. De verbinding tussen scholen en eenheden is daardoor logischer en sterker en zorgt tevens voor een betere samenwerking met andere onderdelen binnen de serviceorganisatie, de bestuursdienst en het College van Bestuur (CvB).

Zo ontstaat ruimte voor een verdere professionaliseringslag. Door standaardisatie en de introductie van zelfservice, ontstaat meer speling voor maatwerk

4.1.2 Strategische positionering en merkpositionering

Binnen de voortgezet onderwijs scholen van Landstede Groep stond de positionering van de scholen centraal. Dit laat zich onder andere vertalen in concretere marketing en communicatieplannen. Deze lijn wordt in 2024 doorgezet. Op middelenniveau is nadrukkelijk ingezet op website-ontwikkelingen. Veel vo-scholen hebben een vernieuwde website gekregen.

In algemene zin is een start gemaakt met het in kaart brengen van de communicatie met leerlingen in samenhang met Student Journey. Dit proces is in volle gang. In combinatie met markt- en doelgroeponderzoek alsmede data-analyse, moet dit in 2024 leiden tot een gerichtere inzet van (online) marketing en communicatiemiddelen. In dit kader is voor het mbo een contentstrategie ontwikkeld. In bredere context is aandacht besteed aan reputatiemanagement en crisiscommunicatie. Voor de strategische positionering en merkpositionering van Landstede Groep is op basis van het strategisch kader een opdracht geformuleerd. Deze opdracht wordt in 2024 geconcretiseerd en uitgevoerd. Dit moet leiden tot een duidelijke strategische (markt)positie van Landstede Groep en onderliggende merken.

4.1.3 Zichtbaarheid en verbinding: ik + jij + wij + zij = SAMEN

Veel aandacht is besteed aan de samenwerking binnen het team. Hiervoor is een teamontwikkelingstraject opgezet waarin naast de inzet van talenten en kwaliteiten, werkgeluk en werkplezier een belangrijke factor zijn. Met de insteek van kansrijk samenwerken, is de onderlinge verbinding met de SO&BD geïntensiveerd. Binnen de groep is de werkwijze van communicatie & marketing centraal – decentraal geëvalueerd. De resultaten en aanbevelingen moeten leiden tot een verbeterde samenwerking tussen communicatie & marketing en de onderwijseenheden voortgezet onderwijs en mbo. Versterkend hieraan is de aanwezigheid van het centrale team op lokaal niveau verbeterd: op de juiste momenten – zowel formeel als informeel - proactief zichtbaar zijn en adviseren/ondersteunen. Duidelijke werkafspraken

onderling en sturen op klanttevredenheid dragen hieraan bij.

4.2 Facilitaire dienstverlening & huisvesting

Het team Facilitaire dienstverlening en huisvesting levert een bijdrage aan goed onderwijs en aan maatschappelijk verantwoord ondernemen door het vormgeven van een eigentijds huisvestingsbeleid in nauwe samenwerking met de opdrachtgevers. Het team levert producten en diensten en zorgt voor de noodzakelijke randvoorwaarden voor goed onderwijs. Het team ondersteunt het primaire proces en draagt zorg voor een fijn werkklimaat voor medewerkers en deelnemers/leerlingen.

4.2.1 Beleidsuitvoering

Het uitvoeringsprogramma inzake huisvesting en het Integraal Huisvestingsbeleid, wordt bepaald door de kaders in de Strategienota 2019-2022. Landstede Groep is op een groot aantal locaties actief met jaarlijks vrij veel huisvestingsactiviteiten.

De verantwoordelijkheid voor de landelijke benchmark over het aantal vierkante meters voor de gebouwen van het voortgezet onderwijs, ligt in de regel bij gemeenten. Zij zijn verantwoordelijk voor het investeren in de gebouwcapaciteit. In de onderwijshuisvestingsverordening van de gemeenten staat aangegeven waar per type leerling een norm is gesteld. Een vmbo-school krijgt meer vierkante meters per leerling dan een school voor algemeen vormend onderwijs (avo).

Realisatie op strategisch niveau

- In 2023 is verder gewerkt aan de nieuwbouw van de locatie Jan Ligthartstraat 1. De oplevering van de school staat gepland op 15 april 2024. In de meivakantie 2024 vindt de verhuizing plaats en vervolgens wordt de tijdelijke huisvesting op de Zenegroen weer afgebroken. Na de zomer start de sloop van Jan Ligthartstraat 3 en 5 en de bouw van de nieuwe sporthal. Wanneer deze klaar is wordt ook het terrein tussen de school en de sporthal ingericht. De gemeente Kampen zal rond de zomer van 2024 een nieuw fietspad aanleggen achter de school, om de ontsluiting naar de school veiliger te maken.
- Voor de nieuwbouwplannen in Kampen doet de stichting een aanvullende eigen investering om het gebouw te transformeren van BENG (bijna energie neutraal gebouw, naar ENG (energie neutraal gebouw). Deze investering wordt

gedaan om in de toekomst naast oog voor duurzaamheid ook lagere exploitatielasten te genereren, zodat zoveel mogelijk middelen beschikbaar blijven voor het geven van onderwijs.

- In Dronten is in het integraal huisvestingsplan de nieuwbouw opgenomen van de school aan de Jupiterweg tussen nu en 5 jaar. Met de gemeente wordt een tijdsplan voor de realisatie besproken. Ook de plek van de nieuwbouw moet nog definitief worden vastgesteld.

Realisatie op operationeel niveau

Op operationeel niveau is het reguliere onderhoud uitgevoerd.

4.2.2 Locaties

- Ichthus College Dronten: Jupiterweg 25, Dronten;
- Ichthus locatie Het Perron Dronten: De Arend 4, Dronten;
- Ichthus College VIA: Flevoweg 68, Kampen;
- Ichthus College Kampen: Jan Ligthartstraat 1, Kampen;
- Ichthus College Kampen: Jan Ligthartstraat 3, Kampen;
- Ichthus College Kampen: Jan Ligthartstraat 5, Kampen.

4.3 ICT en informatiemanagement

ICT en informatiemanagement verleent ondersteuning en advies aan de onderwijsorganisatie in de breedste zin van het woord. Informatiemanagement vertaalt de vragen van het onderwijs naar oplossingen op ICT-gebied en bewaakt tegelijkertijd dat gekozen ICT-oplossingen passen binnen de systeemarchitectuur.

4.3.1 Beleidsuitvoering

Het team ICT-IM (ICT-Informatie Management) heeft in 2023 aandacht besteed aan de volgende aspecten:

- De activiteiten vanuit ICT-IM zijn een afgeleide van het onderwijsbeleid. In 2023 is gestart met een kennisplatform voor het voortgezet onderwijs en het mbo waarbij applicaties t.b.v. het ondersteunen van het onderwijsproces (kernregistratie, begeleiding, toetsing etc.) met elkaar worden afgestemd;

- Informatie-gedreven onderwijs heeft meer aandacht gekregen. In 2024 wordt verder gebouwd aan de informatievoorziening;
- Cybersecurity geniet onaflatende oplettendheid. Een betrouwbare, veilige en overal toegankelijke omgeving voor leren en werken. In 2023 is het cyber awareness traject Arda gestart. Medewerkers kunnen trainingen volgen zodat de bewustwording op gebied van cyber bedreigingen verbetert.

4.3.2 Verbinding en zichtbaarheid

Vier keer per jaar overlegt de dienst met de directeurs van alle onderwijseenheden en SO&BD-diensten. Op operationeel niveau is regelmatig overleg met alle ICT-coördinatoren op locatie om zo persoonlijk en digitaal de informatievoorziening naar alle eenheden te borgen. In 2024 zal aandacht zijn voor security voor de integratie van het Security Operation Center.

4.4 Inkoop

Landstede Groep streeft naar een gecoördineerde inkoopfunctie en stuurt daarbij scherp op inkoop synergie. De interne aandacht voor het beheersen van inkooprisico's neemt toe en wordt ondersteund door een groepsbreed inkoopbeleid en door inkoopprocedures goed te waarborgen.

4.4.1 Beleidsuitvoering

Het jaar 2023 is het laatste jaar van het huidige inkoopbeleid. Voor de nieuwe termijn wordt het inkoopbeleid uitgebreid met een inkoophandboek. Een continue spendanalyse geeft de directeurs inzicht in, en grip op de uitgaven binnen hun eenheid en op een juiste uitvoering van het inkoopbeleid. Afdeling Inkoop beoordeelt onder andere de compliance (inkopen bij de hiervoor geselecteerde leveranciers), de inkoopprocedures, het vastleggen van overeenkomsten en de mogelijke risico's op onrechtmatige inkopen. De afdeling zoekt continue verbinding met de organisatie door aan te sluiten bij de beraden en bij schoolleidersoverleggen. Door tevens informatiebijeenkomsten voor facilitaire medewerkers te organiseren, wordt naast het verstevigen van de verbinding, kennis verspreid over het inkoopbeleid en de wijze van inkopen.

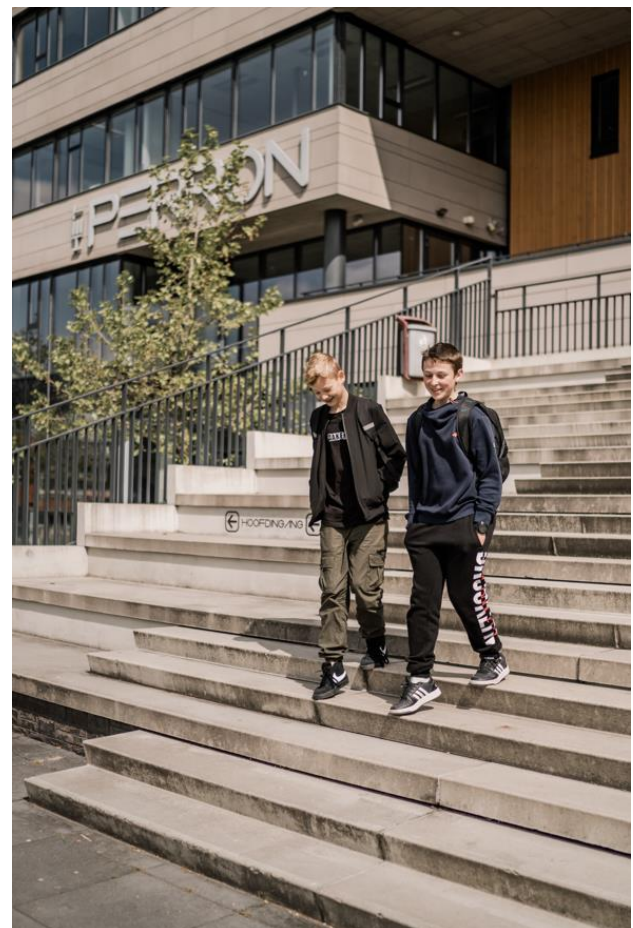
4.4.2 Recht- en doelmatig inkopen

In 2023 zijn ruim twintig Europese of meervoudig onderhandse aanbestedingen doorlopen of opgestart. Prioriteit is gelegd bij diensten en

producten waarvan lopende overeenkomsten aflopen (continuïteit) en de projecten rondom de nieuwbouw van de scholen in Kampen en Harderwijk. Waar mogelijk wordt verbinding gezocht met andere ROC's of deelgenomen aan collectieve aanbestedingen, zoals bijvoorbeeld bij SURF en bij Energie voor Scholen. Of is aansluiting gezocht bij samenwerkingsverbanden zoals bijvoorbeeld het Facilitair Samenwerkingsverband ROC's en beroepscolleges (FSR). FSR is het platform van de landelijke MBO Raad waar medewerkers, werkzaam binnen de facilitaire diensten van mbo-scholen, kennis delen en krachten bundelen.

4.4.3 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Aansluitend op de beloftes uit de Strategienota 2019-2023 nemen we, waar mogelijk, duurzaamheid in aanbestedingen en offerte uitvragen mee. Dit komt tot uiting in minimumeisen en selectie- en gunningscriteria. Ook Social Return nemen we op in onze aanbestedingen. Lokale mededinging wordt geborgd in meervoudig onderhandse inkooptrajecten, waarbij lokale ondernemers uitgenodigd worden een offerte uit te brengen.



5 Governance

5.1 Governance structuur

De Code 'Goed Bestuur' is geformuleerd door de landelijke koepelverenigingen die het mbo en voortgezet onderwijs vertegenwoordigen, in combinatie met de MBO Raad en de VO-raad. Het College van Bestuur (CvB) heeft uitgesproken te handelen conform de Code 'Goed Bestuur'. In het jaar 2023 is een visie op (be)sturing en leiderschap opgesteld. Het geeft richting aan het versterken en verdiepen van het leiderschap en de sturingskracht van Landstede Groep. Dat is nodig om zittende en potentiële leidinggevers duurzaam aan ons te binden en het leiderschap op alle niveaus in de organisatie te versterken. De komende periode wordt dit concreet uitgewerkt.

Zeggenschap

Binnen Landstede Groep is een duidelijke structuur rondom de besluitvorming. Besluiten worden zoveel mogelijk genomen binnen de reguliere overleggen op verschillende niveaus. Het overleg van het CvB en de directeuren van de onderwijseenheden (de beraden), het eigen overleg van het CvB en het schoolleidersoverleg zijn onderdeel van het besluitvormingsproces. De bevoegdheden en verhoudingen zijn duidelijk vastgelegd in de directiestatuten. Op die manier is de besluitvorming duidelijk en helder.

Medezeggenschap

Landstede Groep kent twee medezeggenschapsstructuren, één bij Landstede MBO en één bij de stichtingen van het voortgezet onderwijs. Bij Landstede MBO is de WOR (Wet op Ondernemingsraden) van toepassing, terwijl bij de stichtingen van het voortgezet onderwijs de WMS (Wet Medezeggenschap Scholen) van toepassing is. Dit houdt concreet in dat Landstede MBO een ondernemingsraad heeft en de stichtingen van voortgezet onderwijs een medezeggenschapsraad. In 2023 zijn alle medewerkers van de SO&BD overgegaan naar de cao voortgezet onderwijs en hebben nu één eigen medezeggenschapsraad in plaats van een medezeggenschapsraad én een ondernemingsraad. De structuur van medezeggenschap bij Landstede Groep heeft de volgende vormen:

- Het mbo van Stichting Landstede heeft één ondernemingsraad onderwijs, het centraal orgaan van de mbo-eenheden met decentraal onderdeelcommissies). Verder heeft de stichting een Centrale Studentenraad, waarin mbo-studenten zitting hebben. Iedere stichting

van de scholen van het voortgezet onderwijs heeft een medezeggenschapsraad of gemeenschappelijke medezeggenschapsraad;

- SO&BD valt onder Stichting Bestuur Landstede Groep (SBLG) en heeft zijn eigen medezeggenschapsraad.

5.2 Risico, inschattingen en beheer.

De visie en ambities ten aanzien van 'het in control zijn' en de continuïteit van de organisatie waarborgen, is gericht op het mogelijk maken van waarde(n)volle onderwijsactiviteiten voor leerlingen en studenten. Dat kan alleen als in voldoende mate is voorzien in continuïteit. Het CvB en de directeuren van de eenheden hebben de ambitie de instelling in control te houden.

Om te bepalen in hoeverre de instelling in control is, worden de volgende aspecten beoordeeld:

- a. De kwaliteit van het onderwijs en de tevredenheid van leerlingen en ouders;
- b. De financiële kerncijfers in vergelijking met de kengetallen van het ministerie van OCW.
- c. De organisatiecultuur;
- d. Het gehanteerde risicomanagement raamwerk;
- e. De adequaatheid en effectiviteit van het interne risicobeheersings- en controlesysteem;
- f. Een specificatie van de belangrijkste risico's/thema's en de voorgestelde beheersmaatregelen;
- g. De risicobereidheid van de organisatie.

Ad a. Kwaliteit onderwijs en tevredenheid ouders en leerlingen

Jaarlijks wordt aan ouders en leerlingen in het voortgezet onderwijs gevraagd een enquête in te vullen over de kwaliteit van het geboden onderwijs. In hoofdstuk 3.5 'Prestaties' zijn de resultaten van de enquêtes in grafieken weergegeven.

Ad b. Beoordeling financiële kerncijfers

Landstede Groep streeft ernaar dat elke stichting met haar kerncijfers voldoet aan de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs (solvabiliteit, liquiditeit, mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen). Ultimo boekjaar voldoet de stichting hieraan. Tevens wordt voldaan aan de minimum ratio's in de financieringsovereenkomsten met de financiële instellingen. Zie voor een verantwoording van de kerncijfers de toelichting in hoofdstuk 6.1.

Ad c. Organisatiecultuur

In het sociale jaarverslag, hoofdstuk 2, komt de organisatiecultuur tot uiting.

Ad d. Het gehanteerde risicomanagement raamwerk

Het risicomanagement raamwerk van Landstede Groep bevat een Planning en Controlcyclus. De P&C-cyclus is het resultaat van een nauwe samenwerking tussen het CvB, vertegenwoordigers vanuit de onderwijseenheden en de stafdiensten. De gesprekken in de P&C-cyclus worden door bestuur, directie en kwaliteitsmedewerkers gebruikt om de kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur te verbeteren. Om tijdig inzicht in de ontwikkelingen op onderwijskwaliteit te hebben, is het waarderende gesprek over de bedoeling aan de juiste tafel gevoerd. Hiermee wordt een gezonde dialoog over onderwijskwaliteit gefaciliteerd die ten goede komt aan de student en leerling.

Met de invoering en vastlegging van de Planning en Controlcyclus is helder en duidelijk wie, wat, wanneer en waarvoor verantwoordelijk is. Dit is vastgelegd in een RAFSCI-tabel:

R = degene die verantwoordelijk is voor de uitvoering;

A = degene die (eind)verantwoordelijk is;

F = geeft goedkeuring aan het resultaat;

S = iemand die ondersteuning verleent;

C = degene die voorafgaand aan de beslissing wordt geraadpleegd;

I = degene die wordt geïnformeerd over de voortgang en resultaten.

Bij de vastlegging van deze verantwoordelijkheden is zorgvuldig rekening gehouden met de geldende wettelijke voorschriften.

De jaarlijkse cyclus is in grote lijnen als volgt. De vastgestelde hoofdlijnen uit de Strategienota 2019-2023 worden jaarlijks door het CvB vertaald naar beleidskaders in de voorjaarsbrief. Op basis van de voorjaarsbrief stellen de eenheden een eenheidskaderbrief op en maken van daaruit de teamplannen. Binnen de kaders zijn de directeuren vrij in de wijze waarop ze doelstellingen willen bereiken. Vervolgens starten de directeuren van de eenheden met het formatieproces waarin een vertaling wordt gemaakt van de landelijke en interne ontwikkelingen naar de inzet van medewerkers. De resultaten van het formatieproces liggen vervolgens vast in het formatieplan. Dit formatieplan omvat de vastlegging van de uitgangspunten van de keuzes en het resultaat op de formatie. Het formatieplan wordt vervolgens voor de zomer aangeboden aan de medezeggenschapsorganen.

Op basis van de begrotingsuitgangspunten, het formatieplan en de beleidskeuzes worden de begrotingen door de directeuren opgesteld en besproken met het CvB. Daarnaast wordt een risicoanalyse toegevoegd. Uitgaande van de resultaten van de begroting of benoemde risico's kan het CvB bestuurlijke hantering formuleren. De begroting is daarmee het sluitstuk van de beleidscyclus. De begroting van Landstede Groep wordt door de Raad van Toezicht goedgekeurd en door het CvB vastgesteld.

Op basis van rapportages bespreken de directeuren met het CvB de voortgang ten aanzien van het uitvoeringsprogramma, de risico's en de financiële realisatie. Tevens onderhoudt het CvB door jaarlijkse werkbezoeken de verbinding met leerlingen, studenten, docenten, ondersteunend personeel en teamleiders. Het CvB legt vervolgens verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De vastgestelde begroting en de triaalrapportages (drie rapportages per jaar in een ritme van vier maanden) vormen hiervoor de basis. In deze rapportages komen de volgende onderwerpen aan bod:

1. Aandachtspunten en voortgang op de beleidsuitvoering inclusief risico's en voortgang op grote subsidieprojecten;
2. Bevindingen vanuit de onderwijskwaliteit;
3. Ontwikkeling van het personeel met betrekking tot strategische personeelsplanning, formatie en verzuim;
4. Ontwikkelingen van financiële resultaten, prognoses en balans.

Tot slot is met de Planning en Controlcyclus invulling gegeven aan de wens om de cyclus beleidsrijker te maken. Hiermee maakt Landstede Groep duidelijk hoe hun activiteiten effect hebben op de leerling of student, de medewerkers en de maatschappij. Om dit vorm te kunnen geven vraagt dit professionalisering van de docent en persoonlijk leiderschap.

De functie van Internal Auditor heeft door het risicomanagement-raamwerk de mogelijke risico's in beeld en de mitigerende maatregelen beschreven indien een risico zich voordoet. De organisatie heeft de risico's in kaart gebracht en de kans en impact is benoemd.

De beschikbare reserves zijn voldoende om de eventuele risico's te kunnen opvangen en in continuïteit te kunnen blijven voldoen aan de kengetallen boven de signaleringswaarden.

Ad e. De adequaatheid van interne risicobeheersing- en controlesystemen

De Planning & Controlcyclus is expliciet gericht op een beleidsrijke begroting. Het instrumentarium is gericht op zowel het uitvoeringsprogramma als op de financiële vertaling. Dit geldt zowel voor het planningsinstrumentarium als het controle-instrumentarium.

Afgelopen jaar is uitvoering gegeven aan het Audit Plan 2023. Internal Audit richt zich op de gehele bedrijfsvoering en heeft als doel het verkrijgen van zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing van de organisatie. Daartoe analyseert Internal Audit de processen binnen de organisatie vanuit haar objectieve en onafhankelijke rol en rapporteert rechtstreeks aan het CvB.

In 2022 is gestart met het opstellen van een handboek voor administratieve ondersteuning en interne beheersing (Handboek AO/IB) waarin de belangrijkste en meest kritische (financiële) ketenprocessen worden vastgelegd. Na een vertraagde start is hieraan in 2023 extra aandacht gegeven, zodat de normen (inzake de processen) vastgelegd worden waaraan Internal Audit de uitvoering kan toetsten.

Ad f. Specificatie belangrijkste thema's en risico's

De verwachte ontwikkelingen zijn verwerkt in de beleidsrijke begroting. Voor het beheersbaar houden van thema's en risico's werken de onderwijseenheden en diensten met scenario's rond cruciale processen. In hoofdstuk 6.2

Continuïteitsparagraaf is een samenvatting opgenomen van deze thema's en risico's en hun impact op de toekomstige ontwikkelingen.

Personele lasten

In de begrotingen van de afgelopen jaren zijn de personele lasten in lijn gebracht met de ontwikkeling van de student-, deelnemers- en leerlingenaantallen. Voor een meerjarige positieve exploitatie blijft aandacht voor een verantwoord niveau van personele lasten noodzakelijk, inclusief een adequate flexibele schil. Zeker in tijden met incidentele extra middelen en daaraan gekoppelde (tijdelijke) extra inzet. Dit verlangt enerzijds een grotere flexibele schil wat in strijd is met de behoefte aan binding van medewerkers in verband met de krappere arbeidsmarkt.

In de noodzakelijke flexibele schil wordt voorzien door medewerkers eerst tijdelijk in dienst te nemen. Veelal op basis van payrollings via het binnen Landstede Groep aanwezige Innotiq Zwolle B.V. Dit instrument wordt als gevolg van de effecten uit de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) minder gebruikt

dan voorheen. De voordelen ten opzichte van rechtstreekse tijdelijke contracten bij de stichting zijn nagenoeg verdwenen. Om deze reden zal vanaf schooljaar 2023-2024 hier geen gebruik meer van gemaakt worden en zullen nieuwe (tijdelijke) medewerkers in dienst komen bij één van de werkgevers van Landstede Groep.

Voor de middellange termijn worden ontwikkelingen in de personele bezetting in kaart gebracht door middel van meerjaren strategische personeelsplanningen. Hiermee sluiten strategie, personeel en onderwijsontwikkelingen goed op elkaar aan. Het risico van over- of onderbezetting wordt door middel van bestaand beleid met sturing op formatie op basis van meerjarenprognoses beheersbaar gehouden. Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheden om personeel bij één van de andere scholen van Landstede Groep (tijdelijk) in te zetten.

Investerings

Veel waarde wordt gehecht aan de faciliteiten die passen bij de ambities van onze scholen. Gezien de impact op de liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit op korte en lange termijn wordt bij toekomstige investeringsafwegingen kritisch gekeken naar de effecten op de kerncijfers. Op basis van de behoeftes op het gebied van onderhoud, renovatie en nieuwbouw vanuit het meerjarenonderhoudsplan alsmede het integraal huisvestingsplan wordt in de meerjarenbegrotingen bekeken of de behoeften ook financieel haalbaar zijn. Voor grootschalige investeringen, zoals de plannen voor de locatie in Harderwijk en Zwolle worden uitgebreide businesscases uitgewerkt en doorgerekend inclusief de eventuele noodzaak voor extra financiering. Als gevolg van deze omvangrijke plannen wordt de meerjarenbegroting intern jaarlijks voor een termijn van 5 jaar doorgerekend. De meerjarenbegroting is in de continuïteitsparagraaf, hoofdstuk 6.2 opgenomen.

Studenten, deelnemers en leerlingen

De studenten-, deelnemers- en leerlingenontwikkeling wordt gevolgd door middel van prognosemodellen waarin demografische ontwikkelingen worden meegenomen met de impact daarvan op de organisatie. Flexibilisering van de kosten (met name personeel) op middellange termijn moet de risico's verminderen. De effecten van de ontwikkelingen op de aantallen worden geïntegreerd in de meerjarenbegroting (zie hoofdstuk 6.2) voor de komende vijf jaar zodat tijdig kan worden geanticipeerd op de verwachte ontwikkelingen.

Terugblik risico's en onzekerheden in afgelopen boekjaar

In het afgelopen boekjaar hebben zich voorzienbare en onvoorzienbare ontwikkelingen voorgedaan die een wezenlijke impact hebben gehad op de bedrijfsvoering van de organisatie. De onzekerheden rondom de coronapandemie en de effecten van de daarmee gepaard gaande overheidsmaatregelen liggen inmiddels achter ons. De organisatie heeft haar routines gevonden voor de momenten dat de scholen haar locaties moesten sluiten of andere beperkende maatregelen werden opgelegd.

Belangrijkste impact is de toename van de leerlingen in het voortgezet onderwijs en een daling van het aantal studenten in het beroepsonderwijs. De leerlingen- en studentenontwikkeling was reeds onderkend in de prognoses. De effecten van de coronapandemie zijn groot geweest voor alle betrokkenen. De ontvangen extra gelden uit het Nationaal Programma Onderwijs worden ingezet voor de doelen waarvoor deze gelden zijn verstrekt.

De externe ontwikkelingen van de inflatie en de reactie van de financiële markten hierop leidt wel tot herziening van de uitgangspunten voor de bepaling van de hoogte van de voorziening en verplichtingen. De stijgende inflatie in 2022/2023 heeft geleid tot een aanzienlijke salarisstijging, wat gecompenseerd is door hogere rijksbijdragen vanuit het rijk. De salarisstijging en de mogelijk hogere salarisstijging naar de toekomst leidt tot aanvullende dotatie aan de personele voorzieningen. Anderzijds heeft de stijgende markttrente een verlagend effect als gevolg van de hogere disconteringsvoet. Deze financiële effecten vangen elkaar deels op, waardoor de effecten niet van materiële invloed zijn.

Ad g. Risicobereidheid van de organisatie

Landstede Groep is risicomijdend. Het doel is onzekerheden voor de toekomst op basis van actueel te nemen besluiten te beperken en rekening te houden met het waarborgen van de continuïteit van de organisatie

5.3 Algemene Verordening Gegevensbescherming

In het voorjaar van 2023 heeft Landstede Groep voor het eerst meegedaan aan een landelijke gecoördineerde cybercrisisoefening. De Oefening Zonder Onzinnige Naam (OZON) wordt eens in de twee jaar gehouden in de onderwijssector. Tijdens de oefening werden de systemen en applicaties van Landstede Groep een dag lang aangevallen.

Landstede Groep kon alle cyberaanvallen goed afslaan. Een ander onderdeel van OZON is om te kijken of alle escalatie- en opschalingsprocedures werken

Gedurende het jaar zijn negen datalekken gemeld. Twee datalekken zijn gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. De eerste naar aanleiding van een klacht van ouders, de tweede is gemeld vanwege een grote schending van privacy van leerlingen en medewerkers.

Na de zomervakantie heeft een student gebruik gemaakt van het recht op inzage. De student is uitgenodigd op de locatie en heeft inzage gehad in de gevraagde systemen. De Functionaris Gegevensbescherming was aanwezig om te beoordelen of alles correct en objectief is verlopen.

5.4 Treasury

In 2021 heeft de vijfjaarlijkse evaluatie van het Treasurystatuut plaatsgevonden en zijn op enkele onderdelen toevoegingen of aanpassingen uitgevoerd, onder andere een andere samenstelling van de Treasurycommissie. De Raad van Toezicht maakt hier niet langer onderdeel van uit, zodat zij haar toezicht rol hierop onafhankelijk kunnen uitvoeren. In het statuut staan de verantwoordelijkheden en rollen van de betrokken functionarissen beschreven. Het statuut sluit aan bij de bepalingen uit de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

Het beleid inzake prijs-, krediet-, liquiditeit- en kasstroomrisico's is in overeenstemming met de criteria uit de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 en de overige wet- en regelgeving. In lijn met het Treasurystatuut wordt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten en derivaten gemaakt.

De tegoeden van de school die niet voor de directe bedrijfsvoering nodig zijn, zijn gezien de ontwikkeling van de rentestanden in 2023 vanaf medio het boekjaar vastgezet in de vorm van deposito's met een looptijd van maximaal 12 maanden. In de basis wordt daarbij een dakpanconstructie gehanteerd, waarbij elke drie maanden een deel van de beschikbare geldmiddelen weer vrijkomen voor herbeoordeling. Het (tijdelijke) overschot aan liquide middelen is verspreid bij twee Nederlandse grootbanken: ING Bank en Rabobank. Deze banken voldoen aan de criteria zoals gesteld in het Treasurystatuut.

Stichting Ichthus College had financiering verstrekt aan Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten (ultimo 2022 € 622K) en Stichting Huisvesting VMBO

Kampen (ultimo 2022: € 589K) afgewikkeld. Ten aanzien van deze financiering is door OCW gesteld dat deze financiering niet voldoet aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 en heeft hiervoor een herstelopdracht verstrekt. Na afstemming met OCW en Almere College (samenwerkingspartner) zijn de met de lening aangeschafte materiële vaste activa van Stichting Huisvesting VMBO Kampen overgedragen aan Stichting Ichthus College en van Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten aan Almere College, waarbij de leningen aan Stichting Ichthus College zijn afgelost. Hiermee is invulling gegeven aan de herstelopdracht.

De stichting heeft ultimo 2023 geen financieringen meer uit staan en daarmee geen gelden belegd, behoudens de gestelde deposito's. Daarmee voldoet de stichting aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

In 2022 is bij het EnergieFonds Overijssel (EFO) een maatschappelijke financiering verkregen van € 2,0 mln. waar nog geen gebruik van is gemaakt. Deze zal aangewend worden voor de financiering van de eigen investering in het gebouw te Kampen (zie hoofdstuk 4.2.1) voor het verder verduurzamen van het te realiseren gebouw (van BENG naar ENG). De rente bedraagt over de gehele looptijd 2,0%.

De kaspositie neemt in 2023 af met € 0,8 mln. tot € 11,4 mln. Zie verdere toelichting in hoofdstuk 6.1.

5.5 Zaken met politieke of maatschappelijke impact

In de strategische beloftes van Landstede Groep staat dat wij onder andere aandacht geven aan zinnige vorming. Hieraan geven wij vorm door leerlingen bewust te maken van diverse maatschappelijke en politieke thema's en van hun verantwoordelijkheid voor de leefomgeving, de natuur, medemens en zichzelf. We willen als Landstede Groep vraaggericht werken en actief en betrokken zijn. Door in kleine eenheden hiervoor aandacht te hebben, wordt de rol voor gemeenschapsvorming concreet en de impact direct zichtbaar.

5.6 Horizontale verantwoording

Vanwege de grote diversiteit en veelheid aan belanghebbende relaties, partners en groepen is adequate aansturing en effectieve zeggenschap van groot belang. Door horizontale verantwoording goed toe te passen worden de verschillende lagen

binnen de organisatie op gelijkwaardige wijze geïnformeerd en wordt op de juiste wijze verantwoording afgelegd. Dit bevordert transparantie en samenwerking tussen docenten, ondersteunend personeel en leidinggevenden. Door regelmatige horizontale communicatie worden best practices gedeeld, problemen besproken en kunnen gezamenlijke doelen worden afgestemd. Dit draagt bij aan een gezonde onderwijsomgeving waarin iedereen betrokken is bij het verbeteren van het onderwijs en het welzijn van studenten en leerlingen. Het faciliteren van horizontale verantwoording vereist een open communicatiecultuur en effectieve platformen voor kennisuitwisseling binnen de organisatie.

Bedrijven en instellingen

Een goede relatie met het bedrijfsleven is essentieel. Leerlingen, studenten en cursisten moeten de kans krijgen arbeidservaring op te doen. Hiervoor zijn stageplaatsen nodig. Deze stageplaatsen vinden wij voornamelijk binnen het bedrijfsleven. Om de betrokkenheid te vergroten en de goede relatie te behouden hebben diverse partners van Landstede Groep zitting in de Raad van Inzicht.

Medewerker

Naast de cao's voortgezet onderwijs en mbo heeft Landstede Groep een centraal HRD-beleid en een eenheid-gebonden HRD-beleid voor het vastleggen van de belangen van de medewerkers. Ontwikkeling, gezondheid en het welbevinden van medewerkers vinden wij belangrijk. Vandaar dat we in het uitvoeringsprogramma en de teamplannen van de eenheid de jaarlijkse gesprekscyclus en de uitkomsten van het medewerkeronderzoek meenemen.

Klachtenafhandeling

Landstede Groep kent een klachtenreglement. Het streven is problemen eerst onderling op te lossen, maar daar waar dat niet lukt, kan de klacht formeel gemeld worden bij de externe klachtencommissie.

Toewijzen van middelen naar schoolniveau

De ontvangen rijksbijdragen worden binnen de stichting verdeeld naar de scholen. Hierbij worden de middelen op basis van het aantal leerlingen en studenten toegewezen naar schoolniveau gebaseerd op de bekostigingsregels vanuit het ministerie van OCW. Een aantal posten wordt op stichtingsniveau geregistreerd, deze posten stijgen boven de scholen uit. Het gaat hier om uitgaven met betrekking tot de centraal binnen Landstede Groep ondersteunende diensten, huisvesting, centrale personeelskosten, alsmede reserveringen voor

calamiteiten en innovaties die, onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur, beschikbaar zijn voor de scholen binnen de stichting. De centrale personeelskosten betreffen senioren-, ouderschaps-, zwangerschaps- en langdurig ziekteverlof. Deze kosten worden centraal verantwoord zodat de school budgettaire ruimte heeft voor vervanging. De verdeling van de rijksbijdragen binnen Landstede Groep ligt verankerd in de financiële beleidsuitgangspunten

van de hoofdlijnen begroting. Het CvB geeft in de hoofdlijnen begroting aan welke voornemens ze voor het komende kalenderjaar en meerjarig heeft ten aanzien van de verdeling van de middelen over de beleidsterreinen onderwijs, huisvesting en beheer, investeringen en personeel. De hoofdlijnen begroting wordt jaarlijks opgesteld en ter instemming voorgelegd aan de medezeggenschapsraden.

6 Inleiding op financiële cijfers

6.1 Toelichting uitkomsten

Exploitatieresultaat

Het resultaat 2023 is uitgekomen op een negatief exploitatiesaldo van € -284K. door het verschil in de te verantwoorden ontvangen middelen inzake de collectieve werkdrukmiddelen en professionalisering en NPO-middelen ten opzichte van de werkelijke bestedingen. Zonder deze effecten komen de resultaten uit op negatief € -795K bij een begroot resultaat zonder deze effecten van negatief € -649K, dit is € 146K lager dan begroot.

Naast de effecten van de CAO-verhoging per 1 juli 2023 en de daarvoor ontvangen loon- en prijsbijstelling vanuit de rijksoverheid (rijksbijdragen), de ontvangen rijksbijdragen voor individuele werkdrukmiddelen (was nog niet begroot) is het exploitatieresultaat onder andere positief beïnvloed door niet ingezette innovatiemiddelen en calamiteitenreserve (gezamenlijk € 76K), extra middelen bij het samenwerkingsverband door de normaanpassing op de bedragen voor lichte en zware ondersteuning + resultaat uitkering 2022 (totaal € 208K), gerealiseerde rente baten op de creditgelden (niet begroot, realisatie € 147K). Hiertegenover staan hogere dotatie aan de personele voorzieningen dan begroot (met name als gevolg van de incidenteel hoge cao verhoging in 2023) en reservering voor naheffing loonheffing vanuit de werkkostenregeling als extra incidentele personele lasten (€ 147K). In combinatie met hogere overige lasten (€ 451K, met name administratie en beheer) leidt dit tot een groter negatief resultaat in 2023 dan begroot.

Staat van baten en lasten				
		Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000		2023	2023	2022
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	30.535	27.591	27.558
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	156	100	187
3.5	Overige baten	944	807	748
	Totaal baten	31.635	28.498	28.493
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	24.904	22.059	22.425
4.2	Afschrijvingen	661	485	578
4.3	Huisvestingslasten	2.645	2.725	2.186
4.4	Overige lasten	3.845	3.394	3.257
	Totaal lasten	32.055	28.663	28.446
	Saldo baten en lasten	-420	-165	47
5	Gerealiseerde herwaardering	0	0	0
6	Financiële baten en lasten	136	0	-30
	Resultaat	-284	-165	17
7	Belastingen	0	0	0
8	Resultaat deelnemingen	0	0	0
	Resultaat na belastingen	-284	-165	17
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
	Totaal resultaat	-284	-165	17

Resultaat bestemming

In € 1.000	Realisatie	Budget	Realisatie
	2023	2023	2022
Resultaat boekjaar	-284	-165	17
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek NPO	-249	-484	139
Dotatie: Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen plus	-262		-600
Resultaat boekjaar exclusief effect NPO en werkdrukmiddelen	-795	-649	-444
Vrijval: Bestemmingsreserve publiek Overige	364		0
Vrijval: Algemene reserve	-431	-649	-444

Voor een toelichting op de resultaat bestemming wordt verwezen naar de toelichting op het eigen vermogen. Voor een verdere toelichting op de verschillen van de exploitatie 2023 wordt verwezen naar de paragraaf 'Baten en lasten met toelichting' in hoofdstuk 8.4.

Balans

Het balanstotaal is licht gedaald tot € 16,3 mln. Dit ondanks de gedane investeringen in de vaste activa. Dit komt met name door de tijdige bevoorschotting van de gemeente Kampen inzake de uitgaven van de stichting als bouwheer voor de (ver)nieuwbouw in Kampen, de nog per jaareinde te betalen facturen van de aannemer (€ 1,3 mln. reguliere termijnen, in januari 2024 betaald) en de ontvangen nog in te zetten SUVIS-investeringssubsidie ad € 0,8 mln. De vooruitontvangen subsidies OCW zijn daarentegen in 2023 afgenomen als gevolg van de inzet op de in 2022 ontvangen subsidie basisvaardigheden en heterogene brugklassen. Dit leidt allemaal tot een afnemen van de liquide middelen met € 0,8 mln. en daarmee een gelijkblijvend balanstotaal.

Balans		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	<i>na resultaatbestemming</i>	31-12-2023	31-12-2022
1.	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	3.684	1.377
1.1.3	Financiële vaste activa	0	1.211
	Vaste Activa totaal	3.684	2.588
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	1.204	1.608
1.2.4	Liquide middelen	11.410	12.250
	Vlottende Activa totaal	12.614	13.858
	Activa totaal	16.298	16.446
2.	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	6.792	7.076
2.2	Voorzieningen	1.378	1.215
2.4	Kortlopende schulden	8.128	8.155
	Passiva totaal	16.298	16.446

Voor de verdere toelichting van de balans per 31 december 2023 en de vergelijkende cijfers wordt verwezen naar hoofdstuk 8.4 paragraaf 'Balansposten met toelichting'.

Eigen vermogen

De vermogenspositie is in 2023 door het resultaat ad negatief € -284K achteruit gegaan. Het eigen vermogen per 31 december 2023 bedraagt € 6,8 mln., wat neerkomt op een solvabiliteit van 41,7% (31-12-2022: 43,0%). De solvabiliteit 2 (gebaseerd op het eigen vermogen inclusief de voorzieningen ten opzichte van het balanstotaal) komt uit op 50,1% (31-12-2022: 50,4%) en ligt daarmee boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 30% van het balanstotaal. De daling van de solvabiliteit komt bij een gelijkblijvend balanstotaal door het negatieve resultaat in het boekjaar.

De signaleringswaarde "Mogelijk bovenmatig eigen vermogen" komt uit op 1,12 (ultimo 2022: 2,45) wat per 31 december 2023 opwaarts beïnvloed is door de bestemmingsreserve NPO en werkdrukmiddelen plus. Zonder deze gevormde bestemmingsreserves komt de ratio uit op 0,67 (ultimo 2022: 1.68). Dit is onder de signaleringswaarde van 1,00.

De afname in 2023 volgt uit de stijging van het normatieve eigen vermogen, onder andere het gevolg van de overdracht van de materiële vaste activa vanuit Stichting Huisvesting VMBO Kampen naar de stichting. De uitkomst van deze signaleringswaarde is boven de norm van de inspectie van het onderwijs van 1,00. Dit geeft in de meerjarenbegrotingen de ruimte om middelen beschikbaar te stellen om de uitdagingen van de toekomst te kunnen faciliteren. In combinatie met de in uitvoering zijnde huisvestingsplannen in Kampen alsmede de plannen in Dronten zal dit in de nabije toekomst leiden tot een verder hoger normatief eigen vermogen dan actueel per 31 december 2023. Dit rechtvaardigt het actueel aanwezige hogere eigen vermogen ten opzichte van het normatief eigen vermogen.

Inzake de huisvestingsplannen Kampen doet de stichting een aanvullende eigen investering om de (ver)nieuwbouw het gebouw van BENG (bijna energie neutraal gebouw, te realiseren op basis van budget gemeente) naar ENG (energie neutraal gebouw) te upgraden om zodoende de toekomstige exploitatielasten te kunnen verlagen teneinde zoveel mogelijk middelen beschikbaar te houden voor het geven van onderwijs.

Het normatief eigen vermogen wordt bepaald als volgt:

- 50% van de aanschafwaarde gebouwen x indexeringsfactor inflatie over 15 jaar (thans 1,27);
- Boekwaarde overige materiële vaste activa;
- Algemene buffer op basis van 5% van de totale baten bij totale baten > € 12 mln. Bij totale baten < € 3 mln. is algemene buffer € 0,3 mln. Tussen de € 3 mln. en € 12 mln. aflopend van 10% tot 5%.

Bestemmingsreserves

De stichting kent een bestemmingsreserve (publiek) om onvoorziene fluctuaties in personele lasten op te kunnen vangen. Dit is een algemeen risico waarvoor niet een specifieke bestemmingsreserve benodigd is. Het saldo ad € 364K blijft nog bestemd in relatie tot de door de onderwijs directies in het komende jaar uit te werken plannen in relatie tot de ontwikkeling van de leerlingaantallen en personele ontwikkelingen vanuit de strategische personeelsplanning (SPP).

Als gevolg van de stabilisering van de leerlingaantallen en de hoogte van de algemene reserves is besloten het resterende deel van de bestemmingsreserve in 2023 vrij te nemen. Dit algemene risico wordt meegenomen bij de beoordeling van de minimale hoogte van de algemene reserves van de stichting.

Bestemmingsreserve NPO

Conform het advies van de VO-Raad is ultimo 2021 via de resultaatbestemming, voor het nog niet bestede deel van de reeds ontvangen en in de exploitatie verantwoorde NPO-middelen, een bestemmingsreserve gevormd. In 2023 is dit gecontinueerd waarbij het verschil tussen de ontvangen NPO-middelen en de bestede NPO-middelen op de bestemmingsreserve zijn gemuteerd. In 2023 is € 1.434K ontvangen en € 1.134K besteed, per saldo een in het jaar een dotatie van € 301K. Daarnaast is uit de resterende IOP-EHK middelen een bedrag van € 51K besteed. Ultimo 2023 is in totaal nog € 1.669K van deze gelden beschikbaar.

Bestemmingsreserve Werkdrukmiddelen plus

In 2022 zijn door de rijksoverheid vanuit het onderwijsakkoord "Samen voor het beste onderwijs" middelen beschikbaar gesteld ten behoeve van het verlagen van de werkdruk en de professionalisering basisvaardigheden en curriculumherziening van het personeel. Hiervoor zijn in de cao VO medio 2022 bepalingen opgenomen aangaande de collectieve werkdrukmiddelen. Gezien het moment van bekend worden van het onderhandelaarsakkoord is het lastig dan wel onmogelijk gebleken deze middelen nog in 2022 te

besteden. Om deze redenen is voor deze middelen een bestemmingsreserve gevormd, aangevuld met de eveneens ontvangen maar nog niet bestede middelen voor de professionalisering van het personeel. In 2023 zijn deze laatste middelen besteed, wat leidt tot een vrijval van € 191K.

In 2023 zijn net als voor 2022 ook middelen ontvangen aangaande de collectieve werkdrukmiddelen. Deze middelen van 2022 (€ 409K) en 2023 (€ 453K), totaal € 862K, zijn in 2023 nog niet ingezet. Ultimo 2023 is nog € 862K van deze gelden beschikbaar.

Liquiditeit

De liquide middelen zijn in 2023 afgenomen met € 0,8 mln. tot € 11,4 mln. Vooral het gevolg van een afname in het werkkapitaal ad € 1,1 mln. Dit vloeit vooral voort uit de bevoorschotting van de gemeente Kampen inzake de uitgaven als bouwheer voor de (ver)nieuwbouw in Kampen ad € 1,2 mln. ultimo 2022 welke in 2023 in mindering zijn gebracht op de investeringsuitgaven. Daarnaast zijn in 2023 de vooruitontvangen subsidies OCW afgenomen, door met name de inzet vanuit de vooruitontvangen subsidie basisvaardigheden en heterogene brugklassen.

In combinatie met het negatieve saldo van de baten en lasten leidt dit tot een negatieve kasstroom uit operationele activiteiten van negatief € -0,7 mln. In combinatie met de gedane investeringen in materiële vaste activa onder verrekening van de afwikkeling van de bestaande financieringen met de huisvestingsstichtingen (per saldo kasstroom investeringsactiviteiten negatief € -0,2 mln.).

Door deze ontwikkelingen daalt de liquiditeitsratio (current ratio) van 1,70 naar 1,55. Dit is ruim boven de signaleringswaarde die de onderwijsinspectie hiervoor (0,5) hanteert voor onderwijsinstellingen met totale baten > € 25 mln. (categorie grootste besturen).

6.2 Continuïteitsparagraaf

Op basis van de door het ministerie van OCW opgestelde richtlijnen wordt in deze paragraaf invulling gegeven aan het te verwachten inzicht in de toekomst van de stichting. Hiertoe is de vastgestelde begroting 2024 en de meerjarenbegroting voor de jaren tot en met 2028 gebruikt als input voor de te rapporteren informatie. Betreffende het verslag van het toezichthoudend orgaan inzake de continuïteitsparagraaf, verwijzen we naar hoofdstuk 7 in het bestuursverslag.

Begroting 2024

De begroting 2024 en de meerjarenbegroting 2024-2028 is in het najaar van 2023 door de Raad van Toezicht goedgekeurd en vervolgens door het CvB vastgesteld. De cijfers van de begroting 2024 zijn opgenomen in de tabel van de continuïteitsparagraaf. Het begrote resultaat bedraagt -/- € 858K. In het resultaat is rekening gehouden met aanvullende lasten i.h.k.v. NPO (€ 912K). Dit betreffen NPO-middelen die vóór 2024 zijn ontvangen en in de resultaatverdeling zijn toegevoegd aan de bestemmingsreserve. De middelen worden in 2024 ingezet. Verder is een bijzonder resultaat opgenomen van -/- € 272K in verband met de tijdelijke huisvesting aan de Jan Ligthartstraat te Kampen vanwege de nieuwbouw. Zonder de aanvullende lasten i.h.k.v. NPO en het bijzondere resultaat inzake de tijdelijke huisvesting bedraagt het begrote resultaat € 325K

Meerjarenbegroting 2024-2028

De meerjarenbegroting 2024-2028 is onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur opgesteld. De uitwerking is voorgelegd aan de medezeggenschap, waarna de meerjarenbegroting is goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Voor een groot gedeelte zijn de ontwikkelingen van de baten afhankelijk van politieke besluitvorming. Het is van belang beleid continu af te stemmen op politieke besluitvorming. Daarnaast is het essentieel om beleid toe te snijden op verwachte ontwikkelingen in leerlingenaantallen, personeelsverloop, huisvestingssituaties. Beleid aangaande investeringswensen, financieringsmogelijkheden, schoolplannen en strategie zullen eveneens structureel worden overwogen.

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van de exploitatiebegroting rekening houdend met de toekomstige ontwikkeling van de leerlingaantallen, ontwikkeling in bekostiging en de keuzes van het College van Bestuur inzake het integraal huisvestingsplan (IHP) en het opgestelde meerjarig onderhoudsplan (MJOP). Betreffende

de jaren 2024-2028 zijn de verwachte reguliere investeringen opgenomen conform de meerjaren vervangingsinvesteringsplanning, het meerjarig onderhoudsplan en integraal huisvestingsplan. Door Concern Control is een leerlingenprognose berekend betreffende de jaren 2024-2028. Een aantal kostensoorten is degressief variabel (zoals kosten AOP, doorbelasting SO&BD, huisvestingslasten) aan de mutatie van het leerlingenaantal. Dit betekent dat mutaties van aantallen leerlingen een gedempt effect heeft op de lasten per leerling.

De stichting heeft in 2024 naar verwachting een negatief exploitatieresultaat als gevolg van besteding van NPO gelden vanuit de bestemmingsreserve. In 2021 t/m 2023 zijn meer NPO gelden en werkdrukmiddelen ontvangen dan besteed kon worden. Hiervoor is een bestemmingsreserve gevormd. De bestedingen in het kader van NPO en werkdruk voor 2024 t/m 2026 worden uit de bestemmingsreserve gefinancierd. De personele lasten nemen af indien de NPO gelden niet meer worden ingezet.

Als gevolg van de vereenvoudiging bekostiging wordt vanaf 2022 een overgangsbekostiging ontvangen. Deze overgangsbekostiging wordt in de jaren 2023 t/m 2026 stapsgewijs afgebouwd. Het negatieve effect van deze afbouw is 0,2% in 2023 tot 0,8% in 2026. De afschrijvingskosten nemen toe door de investeringen (met name bijdrage duurzaamheid huisvesting Kampen en Dronten). De huisvestingslasten dalen vanaf 2025 met name door duurzaamheidsinvesteringen. De overige baten nemen toe door verrekening van afschrijvingslasten behorende bij investeringen voor Stichting Huisvesting VMBO Kampen.

Betreffende de ontwikkeling in het aantal leerlingen wordt een daling verwacht van 2.698 in 2023 naar 2.628 in 2028, dit betreft een daling van 2,6%. De personele lasten zijn doorgerekend uitgaande van het te verwachten verloop van de leerlingaantallen en de benodigde behoefte op basis van intern vastgestelde normen ten opzichte hiervan voor het onderwijzend personeel alsmede de ondersteunende taken.

Continuïteit, kengetallen	Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Aantal leerlingen, studenten en deelnemers	2.651	2.698	2.698	2.645	2.632	2.633	2.628
Personele bezetting, vast en tijdelijk							
Bestuur / management (fte)	2	1	2	2	2	2	2
Personeel primair proces (fte)	179	193	195	197	195	183	183
<i>Uitsplitsing ondersteunend personeel</i>							
Indirect onderwijsondersteunend personeel (fte)	34	31	28	28	28	28	28
Direct onderwijsondersteunend personeel (fte)	18	20	19	19	18	18	18
Ondersteunend personeel (fte)	52	50	47	47	46	46	46
Totale personele bezetting (fte)	233	245	244	246	243	232	231
Aantal leerlingen / Totaal personeel	11,4	11,0	11,1	10,8	10,8	11,4	11,4
Aantal leerlingen / Onderwijzend personeel	14,8	14,0	13,8	13,4	13,5	14,4	14,3
Aantal fte uitzendkrachten en externen	5	4	7	6	5	5	5

De verantwoorde fte's van de personele bezetting zijn gemiddeld in het jaar en inclusief de in- en uit detachering van de medewerkers binnen de onderwijsinstellingen en Stichting Bestuur Landstede Groep van de Landstede Groep. Dit is in overeenstemming met de verantwoorde personeelskosten. Door de inzet van NPO gelden en werkdrukmiddelen uit de bestemmingsreserve, is de verwachting dat het aantal FTE in 2025 en 2026 tijdelijk hoger wordt naast de effecten van de leerlingenaantal ontwikkelingen.

Als gevolg van de vereenvoudiging bekostiging is in 2022 een overgangsbekostiging ontvangen. Deze overgangsbekostiging wordt in de jaren 2023 t/m 2026 stapsgewijs afgebouwd. Het negatieve effect van deze afbouw is 0,2% in 2023 tot 0,8% in 2026.

In de meerjarenbegroting is onder andere met de volgende risico's rekening gehouden:

Categorie	Risico	Samenvatting	Kans	Trend
ICT	Investeren in ICT, mogelijk worden niet alle toekomstige investeringen voorzien	Het is van belang om ICT te verbeteren voor aantrekkelijkheid/kwaliteit van het onderwijs, om mee te kunnen blijven gaan met onderwijsvernieuwingen/afstandslernen/bieden van eigentijds onderwijs.	midden	
ICT	Kwetsbaarheid voor cybercrime	Er bestaat een risico van cybercriminaliteit betreffende onder andere betaal- en persoonsgegevens, platleggen van computersystemen	midden	
Personeel	Onvoldoende flexibele schil bij krimp aantal leerlingen	Bij aanhoudende daling van het aantal leerlingen, kan de flexibele schil ontoereikend zijn om krimp van personeel op te kunnen vangen.	laag	
Personeel	Onvoldoende mogelijkheden om bekwaam personeel aan te trekken.	Een onverwachte stijging van leerlingenaantallen kan resulteren in het onvoldoende kunnen aantrekken van bekwaam personeel. Hierdoor ontstaat een kans dat duurder ingehuurd personeel moet worden aangetrokken.	midden	
Personeel	Bekostiging van onderwijs beweegt niet gelijkmatig mee met kosten van onderwijs	Een onverwachte stijging van leerlingenaantallen kan zorgen voor negatief exploitatieresultaat op korte termijn doordat de bekostiging vertraagd meebeweegt met de leerlingenaantallen.	midden	
Personeel	Kosten ondersteunend en directiepersoneel beweegt onvoldoende mee met de daling van het leerlingenaantal	Een onverwachte daling in leerlingenaantallen kan zorgen voor een negatief exploitatieresultaat doordat de benodigde hoeveelheid werk niet evenredig meebeweegt met het leerlingenaantal, zoals kosten ondersteunend en directiepersoneel.	midden	
Projecten	Terugbetalen geormerkte subsidies	Indien geormerkte subsidies onvoldoende worden verantwoord door onvoldoende projectmatige aanpak van subsidies en goede koppeling (mensen, middelen en doelen) ontstaat een risico tot terugbetalingsverplichting.	laag	
Demografie	Daling in leerlingen-/studentenaantal	Mogelijke daling in leerlingen-/studenten-daling door onvoorziene demografische ontwikkelingen. Hierdoor minder Rijksbijdrage i.c.m. gelijkblijvende kosten, bijv. personeelskosten.	midden	
Huisvesting	Vaste kosten bewegen onvoldoende mee met de daling van het leerlingenaantal	Een onverwachte daling in leerlingenaantallen kan zorgen voor een negatief exploitatieresultaat doordat een aantal kostensoorten zoals huisvestingskosten en afschrijvingskosten niet evenredig meebeweegt met het leerlingenaantal.	midden	
Huisvesting	Er kan sprake zijn van een grotere stijging van energielasten dan is ingeschat	Door onvoorziene ontwikkelingen kunnen de energiekosten sterk fluctueren.	midden	
Huisvesting	Huisvestingsinvesteringen worden hoger dan verwacht	De investeringen uit het IHP zijn weergegeven op basis van prijspeil 01-01-2022.	midden	
Huisvesting	Afschrijvingskosten worden hoger dan verwacht nadat de definitieve afschrijvingspercentages per component van de huisvestingsinvesteringen zijn ingevuld	Er is een globale inschatting opgesteld betreffende de afschrijvingskosten per component en de weging per component.	hoog	
Huisvesting	De voorgenomen bezuinigingen vanuit het MJOP zijn niet haalbaar	Voorgenomen investeringen uit het MJOP zijn uitgesteld. Het is onzeker of deze aanpassingen realiseerbaar zijn.	midden	
Beleid	Personele kosten bewegen onvoldoende mee met afloop van projectsubsidies	Personeel met een vaste aanstelling is gedeeltelijk verwerkt onder NPO en STO verantwoording in de begroting 2024.	midden	
Beleid	Concurrentie met naburige schoolorganisaties	Indien de school minder aantrekkelijk wordt dan naburige scholen, kan dat leiden tot onverwachte daling van leerlingenaantallen.	midden	
Beleid	Ontbreken van plannen voor onderwijsvernieuwing op lange termijn.	Indien plannen voor onderwijsvernieuwing op lange termijn onvoldoende in beeld zijn, kan dat resulteren in onverwachte kosten en investeringen.	midden	
Financiële baten en lasten	stijging kosten financieringsrente	Rentepercentage van voorgenomen toekomstige leningen kunnen hoger worden dan momenteel is ingeschat.	midden	

De goedgekeurde en vastgestelde meerjarenbegroting geeft de volgende financiële uitkomsten.

Continuïteit, raming staat baten en lasten		Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
in € 1.000		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
3. Baten								
3.1	Rijksbijdragen	27.558	30.535	31.037	30.981	30.317	30.168	30.179
3.2	Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	187	156	25	0	0	0	0
3.5	Overige baten	748	944	792	849	889	941	973
Totaal baten		28.493	31.635	31.855	31.830	31.206	31.109	31.152
4. Lasten								
4.1	Personeelslasten	22.425	24.904	25.573	25.686	25.311	24.197	24.186
4.2	Afschrijvingen	578	661	436	514	687	843	940
4.3	Huisvestingslasten	2.186	2.645	2.583	2.207	2.192	2.189	2.189
4.4	Overige lasten	3.257	3.845	4.271	4.212	4.087	4.077	4.075
Totaal lasten		28.446	32.055	32.863	32.620	32.278	31.307	31.389
Saldo baten en lasten		47	-420	-1.008	-791	-1.072	-198	-237
5.	Gerealiseerde herwaardering							
6.	Financiële baten en lasten	-30	136	150	166	135	110	98
Buitengewoon resultaat								
Totaal resultaat		17	-284	-858	-625	-938	-88	-139
waarvan NPO resultaat		-139	249	-912	-657			
waarvan werkdrukmiddelen resultaat		600	262		-526	-1.051		
waarvan vrijval bestemmingsreserve publiek			-364					
waarvan tijdelijke huisvesting resultaat				-297				
Totaal tijdelijke elementen		461	147	-1.209	-1.183	-1.051	0	0
Totaal resultaat exclusief tijdelijke elementen		-444	-431	350	558	113	-88	-139

Continuïteit, Balans		Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
in € 1.000		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Activa								
1.1 Vaste Activa								
1.1.1	Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
1.1.2	Materiële vaste activa	1.377	3.684	5.534	7.029	8.130	9.031	8.931
1.1.3	Financiële vaste activa	1.211	0	0	0	0	0	0
Vaste Activa totaal		2.588	3.684	5.534	7.029	8.130	9.031	8.931
1.2 Vlottende Activa								
1.2.2	Vorderingen	1.609	1.204	1.066	1.066	1.066	1.066	1.066
1.2.3	Effecten							
1.2.4	Liquide middelen	12.250	11.410	8.393	6.189	4.067	2.995	2.873
Vlottende Activa totaal		13.859	12.614	9.459	7.256	5.134	4.062	3.939
Activa totaal		16.446	16.298	14.993	14.285	13.264	13.093	12.870
Passiva								
	Algemene reserve	4.501	4.069	3.043	3.601	3.189	3.101	2.962
	Bestemmingsreserve publiek	364	0	0	0	0	0	0
	Bestemmingsreserve publiek - werkdrukmiddelen	600	862	1.051	526	0	0	0
	Bestemmingsreserve NPO middelen	1.420	1.669	657				
	Bestemmingsfonds	192	192	192	192	192	192	192
2.1	Eigen vermogen	7.076	6.792	4.943	4.319	3.381	3.293	3.154
2.2	Voorzieningen	1.215	1.378	1.151	1.151	1.151	1.151	1.151
2.3	Langlopende schulden	0	0	1.167	1.083	1.000	917	833
2.4	Kortlopende schulden	8.156	8.128	7.732	7.732	7.732	7.732	7.732
Passiva totaal		16.446	16.298	14.993	14.285	13.264	13.093	12.870

De ontwikkelingen van de materiële vaste activa zijn het gevolg van de reguliere afschrijvingen, de investeringsplannen met betrekking tot huisvesting van de onderwijslocaties gebaseerd op het IHP en MJOP. In 2025 is sprake van huisvestingsinvestering (grootschalige renovatie) locatie Jupiterweg, Dronten. In 2026 en 2027 zijn extra investeringen in inventaris (meubilair) opgenomen i.v.m. de huisvestingsplannen Dronten.

De hoogte van de vorderingen, voorzieningen en kortlopende schulden worden de komende jaren op een gelijk niveau geprognosticeerd.

De signaleringswaarden van de onderwijsinspectie vormen voor de ontwikkeling van de ratio's de basis. De liquiditeitsratio daalt, met name als gevolg van toenemende investeringen in de stichting huisvesting, maar bevindt zich boven de minimale norm van 0,50. De signaleringswaarde vanuit de onderwijsinspectie is

aangepast van 0,75 naar 0,50. In 2024 wordt in beide jaren een lening van €1,25 miljoen aangegaan van Energie Fonds Overijssel. Een oorzaak van de benodigde aanvullende lening is de stijging van de begrote investeringen om energieneutraal te kunnen bouwen. De solvabiliteitsratio II daalt in 2024 t/m 2028 als gevolg van investeringen en bevindt zich boven de minimale norm van 30%.

Signaleringswaarde voor het eigen vermogen

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde voor het eigen vermogen, genaamd “signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen”. Ultimo 2023 bedraagt deze voor de stichting 1,09. De meerjarenbegroting laat vanaf 2024 zien dat de verhouding afneemt, met name als gevolg van voorgenomen investeringen in de huisvesting en inventaris en de inzet vanuit de reeds ontvangen NPO middelen en werkdrukmiddelen die nu zijn verantwoord in de bestemmingsreserves. Hierdoor neemt het normatieve eigen vermogen de komende jaren toe. In combinatie met een afname in het eigen vermogen als gevolg van de geprognosticeerde negatieve exploitatieresultaten wordt ultimo 2028 een verhouding geprognosticeerd van 0,24. Dit is een waarde ruim onder de signaleringswaarde van 1,00.

Een recapitulatie van de ontwikkeling van de belangrijkste (financiële) kengetallen over de periode 2022 tot en met 2028.

Continuïteit, Financiële kengetallen	Realisatie 2022	Realisatie 2023	Begroting 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028
Kengetallen financiële positie	norm						
Prognose basis, aantal leerlingen, deelnemers en studenten	2.651	2.698	2.698	2.645	2.632	2.633	2.628
Rentabiliteit 1 jaar	0,1%	-0,9%	-2,7%	-2,0%	-3,0%	-0,3%	-0,4%
Rentabiliteit 2 jaar		-0,4%	-1,8%	-2,3%	-2,5%	-1,6%	-0,4%
Rentabiliteit 3 jaar			-1,2%	-1,9%	-2,6%	-1,8%	-1,2%
Personeelslasten / Rijksbijdragen	81,4%	81,6%	82,4%	82,9%	83,5%	80,2%	80,1%
Personeelslasten / Totaal lasten plus financiële lasten	78,9%	77,4%	77,5%	78,3%	78,1%	77,0%	76,8%
Huisvestingsratio	8,8%	9,2%	8,2%	7,1%	7,1%	7,3%	7,2%
Liquiditeit (current ratio)	1,70	1,55	1,22	0,94	0,66	0,53	0,51
Liquiditeit (quick ratio)	0,50	1,70	1,55	1,22	0,94	0,66	0,53
Solvabiliteit I		0,43	0,42	0,33	0,30	0,25	0,25
Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)	0,30	0,50	0,41	0,38	0,34	0,34	0,33
Eigen vermogen t.o.v. signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen		2,38	1,09	0,62	0,41	0,29	0,25
Kengetallen overig							
Algemene reserve / Totaal baten plus financiële baten	16%	13%	10%	11%	10%	10%	9%
Voorzieningen / Totaal baten plus financiële baten	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Rijksbijdragen / Totaal baten plus financiële baten	97%	96%	97%	97%	97%	97%	97%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies / Totaal baten plus financiële baten	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Investeringen huisvesting / Totaal baten plus financiële baten	1%	2%	6%	4%	0%	0%	0%
Investeringen inventaris en apparatuur / Totaal baten plus financiële baten	1%	1%	2%	2%	5%	5%	2%
Netto werkkapitaal / Totaal baten plus financiële baten	20%	14%	5%	-1%	-8%	-12%	-12%
Contractactiviteiten / Totaal baten plus financiële baten	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Contractactiviteiten / Rijksbijdragen	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Deel 2: Raad van Toezicht



Leden Raad van Toezicht Landstede Groep: (v.l.n.r.) F. Basit, V. Gall, G. Oord, S. Terpstra, J. van Zanen, A. Mourik en M. Roeters (samenstelling september 2023).

Missie en waarden

‘Wij geloven dat de wereld beter en mooier wordt als mensen hun talenten ontwikkelen en anderen helpen dat ook te doen’. Dat is de missie van Landstede Groep. De Raad van Toezicht verbindt zich van harte aan die missie en heeft dat in de wijze waarop zij toezicht houdt, steeds voor ogen. In de nieuwe Strategische Koers (2024-2028) wordt het volgende over de waarden van de Landstede Groep geformuleerd: *“Landstede Groep leert en werkt vanuit drie krachtige waarden: ontmoeten, ontdekken en ontwikkelen. Deze zijn met elkaar verbonden en versterken elkaar. We ontmoeten elkaar en gaan samen op een ontdekkingsstocht vol mogelijkheden, waarin we grenzen verleggen en ons ontwikkelen.”* Deze missie en deze waarden vormen dan ook het fundament onder het werk van de Raad van Toezicht.

We maken dat in onze vergaderingen onder meer concreet door, bij toerbeurt, iets te vertellen over ons eigen leven in het perspectief van deze missie en waarden. Daardoor leren we elkaar beter kennen in wat ons drijft en helpt het ons in onze

samenwerking als Raad van Toezicht onderling en met het College van Bestuur.

En aan het einde van onze vergaderingen richten we ons in onze evaluatie op vier vragen. Wat is de betekenis van wat we gedaan hebben voor de leerlingen of studenten en voor de medewerkers? Zijn we met respect voor elkaars rollen en verantwoordelijkheden met elkaar in gesprek geweest? Is er aanleiding terug te komen op iets wat gebeurd is? Heeft onze vergadering, de wijze waarop we met elkaar en met het College van Bestuur hebben gesproken bijgedragen aan het realiseren van onze waarden? Op deze manier houden wij de missie en waarden van Landstede en de belangen van de studenten zo concreet mogelijk voor ogen vanuit onze toezichthoudende rol.

Betrokken en ontmoeting

De Raad van Toezicht wil haar taak uitoefenen in aansluiting bij de uitgangspunten die daarvoor geformuleerd zijn, met name in de landelijk vastgestelde Governance Codes (van de MBO Raad, VO-raad, VTOI-NVTK, Code Goed Bestuur) en steeds in verbinding met de organisatie, zonder

daarbij op onderdelen af te wijken van de Governance Codes. En natuurlijk met het meerjarenbeleidsplan als uitgangspunt. Elk jaar spreken we als voltallige Raad van Toezicht, rond een thema, met de verschillende directies en met de medezeggenschapsorganen. Hoewel Landstede Groep een grote organisatie is, investeren we bewust en veel in dat contact.

Directieberaden

Ons overleg met de directies vond in maart 2023 plaats waarbij we een dagdeel te gast waren in de beide directieberaden. Tussen de middag spraken we met de directies van de Service Organisatie & Bestuursdienst. Deze dag gaf de leden van de raad een goede inkijk in het functioneren van de beide beraden en in de thema's die daar op de agenda staan. Het gesprek met de directeuren van de SO&BD gaf een goed beeld van de wijze waarop het veranderingsproces binnen dat deel van de organisatie verloopt.

Medezeggenschapsorganen

De verschillende medezeggenschapsorganen werden door steeds twee leden van de raad bezocht. En natuurlijk ontmoeten we in dat kader ook de studentenraad. Deze gesprekken vinden plaats buiten aanwezigheid van het College van Bestuur. Het is bijzonder en mooi te constateren dat in deze open gesprekken blijkt dat de onderwerpen die besproken worden ook onderwerp van gesprek zijn tussen medezeggenschap, directies en College van Bestuur. Vanuit die bezoeken wordt in de raad gerapporteerd en over de ervaringen met het College van Bestuur van gedachten gewisseld. Het is buitengewoon waardevol om op locatie in gesprek te gaan met de medezeggenschapsorganen.

Themabijeenkomsten

Met de leden van alle medezeggenschapsorganen kwamen we in november samen bijeen rond twee thema's. We stonden stil bij de taak en rol van het toezicht. En we spraken over de nieuwe strategische koers. Op basis van de evaluatie van de ervaringen van de afgelopen jaren hebben we in afstemming met de medezeggenschap gekozen voor een andere opzet: een avond met een meer actieve en levendige vorm, gericht op ontmoeten en onderling gesprek (zie de waarden van de Landstede Groep). Het was een inspirerende, energieke bijeenkomst met een mooie gedachtewisseling. Het bood ook gelegenheid aan de nieuwe leden van de raad om kennis te maken met de medezeggenschap en omgekeerd.

Dit jaar hebben we voor de tweede keer als volledige raad een "Tour" georganiseerd. Op 25 mei hebben we in de ochtend het Morgen College (vmbo) in Harderwijk bezocht. We spraken met leerlingen, medewerkers, de schoolleiding. We werden door het hele gebouw rondgeleid door leerlingen. We waren onder de indruk van hoe er gewerkt wordt, hoe open en positief de leerlingen zijn en hoe open en direct het gesprek met de medewerkers verliep.

In de middag bezochten we het mbo Menso Alting Zwolle. Daar ook weer intensieve gesprekken met studenten, medewerkers en met de schoolleiding. Ook hier ontstond een mooi beeld van de kwaliteit van het onderwijs en van de begeleiding van studenten. In het bijzonder kwam de wijze waarop de omgang met de christelijke identiteit in dit onderdeel van Landstede wordt vormgegeven uitgebreid aan bod.

Om actuele en strategische onderwerpen goed aandacht te geven hebben Raad van Toezicht en College van Bestuur jaarlijks gezamenlijk themabijeenkomsten. In oktober 2023 is er onder begeleiding van onderwijsadviesbureau B&T verder doorgesproken over een aantal thema's met betrekking tot de governance. We hebben de lijn voortgezet die in 2022 gestart is: hoe richten wij ons toezicht zo in, dat we de verschillende rollen helder en effectief kunnen inzetten. En daarmee enerzijds onze maatschappelijke verantwoordelijkheid invulling geven en anderzijds van toegevoegde waarde zijn voor organisatie en bestuur. En wat betekent dat voor het samenspel tussen raad en bestuur?

Daarnaast was het een goed moment om elkaar als leden van de raad beter te leren kennen, gezien de vele wisselingen in de raad in dit kalenderjaar. Tenslotte hebben we met elkaar gekeken naar de uitwerking van de nieuwe strategische koers en wat dat betekent voor de rol en taak van het toezicht.

Uitgangspunten bij het toezicht

Bestuur en toezicht, en de verhouding daartussen, hebben we vastgelegd in het 'reglement College van Bestuur' en het 'reglement Raad van Toezicht'. Het integrale toezicht is met name gericht op het strategisch beleid (zoals verwoord in de Strategienota Ruimte, Relatie, Rekenschap, 2019-2023), toezicht op risicobeheersing (o.a. de begroting en de jaarrekening), en het functioneren, de ontwikkeling en de rechtspositie van de bestuurders. En dat alles in het perspectief van waar het bij Landstede Groep om gaat: goed onderwijs! De leden van de Raad van Toezicht waken individueel en gezamenlijk voor hun onafhankelijke positie als toezichthouder met

aandacht voor (potentiële) tegenstrijdige belangen en zijn daarop aanspreekbaar.

Het integrale toezicht ziet verder toe op de rechtmatigheid en doelmatigheid van de besteding van de middelen. Dit hebben we met name gedaan door de beoordeling van de voorgenomen besteding zoals deze is opgenomen in de begrotingen en in de meerjarenprognoses. Wij toetsen op hoofdlijnen of de begrotingen inclusief investeringen, de meerjarenprognoses en het integraal huisvestingsplan in lijn liggen met het strategisch plan. Daarnaast beoordeelt de Raad van Toezicht of de ratio's en kengetallen in lijn liggen met de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs en de kengetallen van andere organisaties in de sector. Bijzondere aandacht besteden we daarbij aan een helder onderscheid tussen de rijksmiddelen en de "private" middelen en tussen de geldstroom binnen het mbo en binnen het voortgezet onderwijs.

Cruciaal voor het kunnen houden van toezicht is tijdige, toegankelijke en betrouwbare informatie. Dit is nagenoeg ook de informatie die de organisatie zelf nodig heeft om te sturen. Raad van Toezicht en College van Bestuur hebben met elkaar afgesproken dat er, indien ook maar enigszins mogelijk, geen informatie uitsluitend ten behoeve van de Raad van Toezicht wordt gegenereerd. Er zijn in 2023 opnieuw goede stappen gezet in het optimaliseren van de informatieverstrekking. In de voorbereiding van de agenda door de agendacommissie en het College van Bestuur is meer aandacht voor de vraag welke stukken ter tafel dienen te komen en wat de vragen zijn die aan de orde moeten komen. De kwaliteit van de opleggers is dit jaar verder verbeterd. In de viermaandelijke T-rapportage krijgt de feitelijke informatie een steeds beleidsrijkere duiding door het College van Bestuur. In de T-rapportage wordt de essentiële informatie verstrekt over de stand van de financiën, wordt de relevante informatie gegeven over de onderwijskwaliteit en over de voortgang van het personeelsbeleid. Daarnaast wordt ingegaan op de voortgang van specifieke projecten. De feitelijke informatie gaat vergezeld van een duiding door het College van Bestuur, waarin aandacht gevraagd wordt voor afwijkingen van prognoses en plannen, voor nieuwe ontwikkelingen en voor specifieke zorgpunten. Daarnaast laat het College van Bestuur zien waar het trots op is. Deze duiding vormt het uitgangspunt voor het gesprek tussen de raad en het College van Bestuur. In de voorbereiding wordt –waar nodig- in de commissies dieper op de onderliggende data ingegaan. De optimalisering van de informatieverstrekking is een continu proces waarbij we in 2023 opnieuw stappen hebben gezet

om meer te focussen op de bestuurlijke hantering van de onderwerpen die we bespreken.

Hierbij dient de cruciale rol van de bestuurssecretaris genoemd te worden, die een belangrijke regierol op zich heeft genomen op de agenda van de commissies en op de agenda van de Raad van Toezicht en de stukken die ter bespreking worden aangeleverd.

Onderwijskwaliteit

Een essentieel onderdeel van de taak van de Raad van Toezicht is het toezicht op de onderwijskwaliteit. Het vormt een belangrijk onderdeel van de T-rapportages en van de specifieke rapportage over de staat van het (voortgezet) onderwijs. De specifieke rapportages worden in de commissie onderwijs uitgebreid besproken, o.a. aan de hand van de foto die een totaalbeeld geeft van de resultaten van de verschillende opleidingen binnen de Landstede Groep.

In 2023 heeft het vierjaarlijks onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs (4JO) veel aandacht gevraagd van de organisatie en dientengevolge ook van de raad. De raad is vanaf het begin meegenomen door het College van Bestuur met informatie over de aanpak en de specifieke focus. De eigen analyse van het College van Bestuur is met de raad gedeeld. Een delegatie van de raad heeft een bijdrage geleverd aan de gesprekken met het onderzoeksteam. Daarin werd uitgebreid ingegaan op de vraag in hoeverre de raad als toezichthoudend orgaan voldoende zicht heeft op de kwaliteit van het onderwijs, juist in een zo complexe organisatie als Landstede. De raad is vervolgens via het College van Bestuur geïnformeerd over de bevindingen van de inspectie. De raad is zeer tevreden over het positieve oordeel van de inspectie over de verschillende aspecten van het bestuurlijk handelen. De raad heeft kennisgenomen van de maatregelen die het College van Bestuur voornemens is te nemen op de punten waar sprake is van tekortkomingen en vastgesteld dat het College van Bestuur alert reageert. In de commissie onderwijs en in de raad is uitgebreid gesproken over de uitwerking van het systeem van kwaliteitszorg. De daarin gepresenteerde aanpak gaf de raad vertrouwen dat het monitoren van de onderwijskwaliteit op orde is en dat de rapportages voldoende basis bieden voor de raad om zich een adequaat oordeel te vormen.

Huisvesting

In de verschillende vergaderingen van de raad is met regelmaat gesproken over de ontwikkelingen in het dossier huisvesting. In bijzonder de plannen

m.b.t. de bouw van een nieuw onderkomen voor het mbo en voortgezet onderwijs in Harderwijk hebben veel aandacht en inspanning van het College van Bestuur geëist. De raad is in dit dossier voortdurend door het College van Bestuur meegenomen, steeds geïnformeerd, en door het College van Bestuur is de raad als klankbord gebruikt bij het bepalen van de strategie. De eerder geformuleerde financiële randvoorwaarden functioneerden daarbij als helder en duidelijk kader. Een kader met als doel: het realiseren van een samenhangende onderwijsvoorziening voor voortgezet onderwijs en mbo, gekoppeld aan de techniek-academie.

Strategie

In verband met de effecten van de corona-periode is eerder besloten de geldigheid van het oude strategische beleidsplan met een jaar te verlengen tot en met 2023. Dat betekent dat in 2023 de evaluatie van het oude strategische beleidsplan en de uitwerking van een nieuwe strategische koers veel aandacht gevraagd heeft. De Raad van Toezicht is door het College van Bestuur meegenomen in de uitwerking van de aanpak die het College van Bestuur voorstond om tot een nieuwe koers te komen. Bovendien is vanuit de raad een actieve bijdrage geleverd aan het proces van evaluatie van het vorige beleidsplan. In een ontmoeting met de raad van Inzicht is in een gezamenlijk proces belangrijke input geleverd in het formuleren van een aantal uitgangspunten voor de nieuwe strategische koers. Door het College van Bestuur is die koers in september vastgesteld en in het proces van medezeggenschap gebracht. Parallel daaraan is de raad op verschillende manieren betrokken bij dit eindspel. Tijdens de themabijeenkomst in oktober heeft het College van Bestuur de raad meegenomen in de dilemma's, vragen en keuzes. In de november-vergadering hebben we uitgebreid inhoudelijk gesproken over de nieuwe strategische koers. De bevindingen heeft de raad vastgelegd in een brief aan het College van Bestuur. In de december-vergadering heeft de raad de nieuwe strategische koers goedgekeurd. Vervolgens is met het College van Bestuur gekeken naar de vertaling daarvan naar de bestuurlijke opgave voor 2024 en de jaren daarna.

Organisatie en samenstelling Raad van Toezicht

In het kader van het toezicht fungeert de Raad van Toezicht voor het bestuur afwisselend als verantwoordingsorgaan, als goedkeuringsorgaan voor bepaalde bestuursbesluiten, als adviseur en klankbord en als werkgever. De leden van de Raad van Toezicht brengen ervaringen in vanuit verschillende segmenten van de samenleving. De Raad van Toezicht wordt in ieder geval

samengesteld op basis van algemene toezichthoudende kwaliteiten, affiniteit met de doelstelling van Landstede Groep en met een spreiding van - en complementariteit in - deskundigheden, achtergronden, competenties en stijlen.

De Raad van Toezicht kent een auditcommissie, een onderwijscommissie, een commissie personeel/identiteit/juridische zaken (PIJZ) en een remuneratiecommissie. De commissie PIJZ en de auditcommissie bestond dit jaar uit twee leden, de commissie onderwijs tot de zomer uit twee leden, daarna uit drie leden. In de commissies worden zaken voorbereid en uitgediept. Hiervan wordt in de Raad van Toezicht verslag uitgebracht. De Raad van Toezicht blijft als geheel verantwoordelijk.

De Raad van Toezicht bestond in 2023 deels uit zes, deels uit zeven leden. Gedurende het jaar 2022 werd duidelijk dat Petra de Weerd-Nederhof, door het aanvaarden van een andere hoofdfunctie in het zuiden van het land, haar lidmaatschap van de Raad van Toezicht niet langer hiermee kon combineren. Zij is per 1/1/2023 afgetreden. Dat geldt ook voor Ton de Winter en Wieb Boerma, die beide hun lidmaatschap per 1/1/2023 beëindigden. Op basis van het rooster van aftreden betekende dit dat drie van de zeven leden per 1 januari 2023 aftraden (in plaats van 'slechts' twee). Er is besloten per 1 januari 2023 twee vacatures te stellen. Eén met een onderwijsprofiel en één met een financieel profiel. In de vacature met een financieel profiel is per 1/2/2023 Mariska Roeters benoemd en in de vacature met het onderwijskundig profiel is per 1/1/2023 Ardin Mourik benoemd. De raad heeft daarnaast besloten om Wieb Boerma voor een periode van acht maanden te benoemen als speciaal adviseur van de raad op een aantal vooraf vastgestelde onderwerpen, om zo voldoende inhoudelijke continuïteit te garanderen. Deze rol heeft Wieb Boerma vervuld tot 1 september 2023. Dat betekende dat de raad in de periode van 1/1/2023 tot 1/9/2023 uit zes leden bestond met daarnaast een speciaal adviseur.

Volgens het rooster van aftreden kwam in de zomer (1/9/2023) een einde aan het lidmaatschap van Fenna Eefting en Peter Bosma. Na beraad over de gewenste samenstelling van de raad (aantal leden, profiel leden, gewenste expertise) heeft de raad besloten een drietal vacatures te stellen: met een profiel ondernemen/IT, een juridisch profiel en een financieel profiel. Daarbij heeft de raad uitgesproken de diversiteit in de raad verder te willen vergroten (leeftijd, sociaal-maatschappelijke achtergrond, gender) en de regionale verankering van het

toezicht te versterken. Bij de vervulling van deze vacatures heeft de Raad van Toezicht, zoals zij dat gewend is, deze transparant bekend gemaakt. Een extern bureau heeft de Raad van Toezicht geholpen bij deze procedure, waarin de medezeggenschap een actieve bijdrage heeft geleverd.

Per 1 september 2023 zijn de nieuwe leden van de raad benoemd: Gea Oord (financieel profiel), Vanessa Gall (juridisch profiel) en Fate Basit (profiel ondernemen/IT).

De raad heeft met buitengewone waardering afscheid genomen van de Fenna Eefting, Peter Bosma en Wieb Boerma. Zij zijn in de vele jaren van hun toezichthoudende betrokkenheid van groot belang geweest voor de ontwikkeling en bloei van de Landstede Groep.

Vergaderfrequentie en werkwijze.

De Raad van Toezicht heeft in 2023 vijfmaal vergaderd. Conform de jaarcyclus zijn de (meerjaren)begroting, de jaarrekening en het (externe) jaarverslag behandeld en is de (meerjaren)begroting goedgekeurd. In aanwezigheid van de externe accountant, die in 2022 door de raad is benoemd, zijn jaarverslag en jaarrekening 2022 besproken en goedgekeurd. De vergaderingen worden voorbereid in een agenda-overleg van College van Bestuur, bestuurssecretaris en de voorzitter en vicevoorzitter van de raad. Voorafgaand aan de vergaderingen met het College van Bestuur vindt een vooroverleg plaats waarin de raad met elkaar de vergadering voorbereidt en –waar nodig- ruimte biedt voor vragen, signalen, opmerkingen van de leden van de raad die voor het functioneren van de raad van belang zijn.

De raad kent vier commissies (zie ook onder 'Organisatie en samenstelling Raad van Toezicht'). De werkwijze van de commissies is versterkt. Het voorzitterschap berust nu bij een van de toezichthouders, de voorbereiding geschiedt in afstemming met de bestuurssecretaris en de koppeling met de reguliere Raad van Toezicht-vergaderingen is versterkt.

Rol als werkgever

De Raad van Toezicht is dankbaar voor de wijze waarop de heer Theo Rietkerk als voorzitter van het College van Bestuur en de heer Tjeerd Biesterbosch als lid van het College van Bestuur in een mooie en complementaire samenwerking hun verantwoordelijkheid ook in 2023 hebben genomen. De remuneratiecommissie heeft in 2023 het individuele voortgangsgesprek en daarnaast het jaarlijkse functioneringsgesprek gevoerd. Aan het begin van het jaar is in de raad de bestuursopdracht goedgekeurd. Deze vormt de

basis voor de werkagenda van het College van Bestuur en voor de voortgangsgesprekken en het jaargesprek. Daar ligt een gezamenlijke verantwoording van het College van Bestuur over de mate van realisatie van de bestuursopdracht ter tafel. Daarmee willen we een duidelijker onderscheid realiseren tussen de gesprekken over doelrealisatie waarvoor een gezamenlijke verantwoordelijkheid geldt en persoonlijk functioneren en ontwikkeling. Ter voorbereiding op de individuele jaargesprekken hebben de leden van het College van Bestuur hun eigen feedback georganiseerd. De verslagen van al deze gesprekken zijn besproken in de vergadering van de Raad van Toezicht.

Parallel aan de jaargesprekken aan het einde van het jaar is de raad gestart met een reflectie op de bestuursopdracht voor de Landstede Groep de komende jaren (2024 en verder).

De beide bestuursleden vervullen geen toezichthoudende taken bij een andere onderwijsinstelling. Bij de aanstelling van een bestuurder wordt een inventarisatie gemaakt van eventuele nevenfuncties. Op basis daarvan wordt getoetst of formeel sprake is van onverenigbaarheid, dan wel of de Raad van Toezicht het samenlopen van hoofd- en nevenfuncties ongewenst vindt.

De bezoldiging van de bestuurders is in lijn met wet- en regelgeving en in het bijzonder de WNT. Jaarlijks vindt controle plaats en bij eventuele overschrijding wordt hierop tijdig geacteerd. Hun bezoldiging wordt in de jaarrekening verantwoord.

Zelfevaluatie Raad van Toezicht en nevenfuncties

De Raad van Toezicht heeft in 2023 geen formele zelfevaluatie gehouden. Dit gezien de vele mutaties binnen de raad in dit kalenderjaar. In juni 2023 heeft een afrondende bijeenkomst van de raad plaats gevonden waarbij de raad (in de "oude" samenstelling) teruggeblikt heeft op de afgelopen jaren, de ontwikkelingen en veranderingen binnen de Landstede Groep, de veranderingen in het toezicht en in het samenspel bestuur en toezicht. Daarnaast is met elkaar geformuleerd wat blijvende aandacht vraagt en wat vooral behouden moet blijven. Met deze bijeenkomst wilde de raad op verantwoorde wijze de overgang naar een nieuw samengestelde raad vormgeven. In de themabijeenkomst van oktober samen met het College van Bestuur is ook de werkwijze van de raad aan de orde geweest (zie onder Themabijeenkomsten). In deze bijeenkomst is

gezamenlijk gezocht naar een rolvervulling en samenwerking die voldoet aan de bedoeling van intern toezicht en tegemoetkomt aan de wensen van de betrokkenen. Uiteindelijk gaat het om de vraag wat Landstede Groep nu en in de toekomst helpt.

In een bijlage bij dit jaarverslag worden hoofd- en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht en de bestuurders verantwoord. Jaarlijks wordt dit overzicht op actualiteit bezien. Bij aanstelling van een lid wordt getoetst of er mogelijk sprake is van onverenigbaarheid. Voor het aanvaarden van een nieuwe hoofd- of nevenfunctie overlegt het betreffende lid dit met de voorzitter van de Raad van Toezicht. In geval van twijfel vindt bespreking plaats in de vergadering van de Raad van Toezicht. Dat geldt ook als er sprake zou kunnen zijn van strijdige belangen. In voorkomende gevallen wordt aan 'de voorkant' verkend of dat dreigt of dat de schijn kan worden gewekt en wat dan de juiste oplossing is.

Deskundigheidsbevordering Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is lid van de Vereniging van Toezichthouders Onderwijsinstellingen – Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in de Kinderopvang (VTOI-NVTK). Professionalisering heeft vorm gekregen in de themabijeenkomst van de raad met het College van Bestuur (oktober). Er zijn geen individuele trajecten gevolgd.

Vergoedingen toezichthouders

De Raad van Toezicht heeft in 2017 besloten de in de WNT beschikbare ruimte in de vergoedingsmogelijkheid voor de Raad van Toezicht vooralsnog niet volledig te gebruiken. Op basis van een analyse van de feitelijke werkbelasting in uren zijn vergoedingsbedragen ingevoerd voor Landstede Groep die op ca. 60% van de algemene norm liggen. Jaarlijks worden deze vergoedingen geïndexeerd. Deze werkwijze en de grondslagen ervan hebben we in 2023 geëvalueerd. Daarbij is met name gekeken naar de grote complexiteit van de organisatie, de verantwoordelijkheden en tijdsbelasting die het werk met zich meebrengt. Besloten is voor 2023 af te zien van de gebruikelijke indexatie en in plaats daarvan de vergoedingen aan te passen op basis van het procentuele verschil tussen de één na hoogste klasse en de hoogste klasse van de WNT zoals die binnen het onderwijs geldt. De vergoeding blijft daarmee ruim liggen onder het toegestane maximum op basis van de toepasselijke WNT. De verantwoording van de honorering van de leden van de Raad van Toezicht over 2023 is vermeld in de jaarrekening.

Zwolle, december 2023.

Sam Terpstra (voorzitter)
Fate Basit
Vanessa Gall
Ardin Mourik
Gea Oord
Mariska Roeters
Jolanda van Zanen

Deel 3: Jaarrekening

8.1 Balans per 31 december 2023

Balans		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	<i>na resultaatbestemming</i>	31-12-2023	31-12-2022
1. Activa			
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	3.684	1.377
1.1.3	Financiële vaste activa	0	1.211
Vaste Activa totaal		3.684	2.588
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	1.204	1.608
1.2.4	Liquide middelen	11.410	12.250
Vlottende Activa totaal		12.614	13.858
Activa totaal		16.298	16.446
2. Passiva			
2.1	Eigen vermogen	6.792	7.076
2.2	Voorzieningen	1.378	1.215
2.4	Kortlopende schulden	8.128	8.155
Passiva totaal		16.298	16.446

8.2 Staat van baten en lasten over 2023

Staat van baten en lasten				
		Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000		2023	2023	2022
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	30.535	27.591	27.558
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	156	100	187
3.5	Overige baten	944	807	748
Totaal baten		31.635	28.498	28.493
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	24.904	22.059	22.425
4.2	Afschrijvingen	661	485	578
4.3	Huisvestingslasten	2.645	2.725	2.186
4.4	Overige lasten	3.845	3.394	3.257
Totaal lasten		32.055	28.663	28.446
Saldo baten en lasten		-420	-165	47
5	Gerealiseerde herwaardering	0	0	0
6	Financiële baten en lasten	136	0	-30
Resultaat		-284	-165	17
7	Belastingen	0	0	0
8	Resultaat deelnemingen	0	0	0
Resultaat na belastingen		-284	-165	17
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat		-284	-165	17
Resultaatbestemming				
		Realisatie	Budget	Realisatie
In € 1.000		2023	2023	2022
Resultaat boekjaar		-284	-165	17
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek NPO		-249	-484	139
Dotatie: Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen plus		-262		-600
Resultaat boekjaar exclusief effect NPO en werkdrukmiddelen		-795	-649	-444
Vrijval: Bestemmingsreserve publiek Overige		364		0
Vrijval: Algemene reserve		-431	-649	-444

8.3 Kasstroomoverzicht over 2023

Kasstroomoverzicht		Realisatie	Realisatie
In € x 1.000		2023	2022
A. Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten	1)	-420	47
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat			
Aanpassingen voor afschrijving	2)	661	578
Toe- (af)name van voorzieningen	3)	163	121
Totaal aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		824	699
Veranderingen in werkkapitaal			
Af- (toe)name van kortlopende vorderingen	4)	484	-805
Toe- (af)name van kortlopende schulden	5)	-1.586	4.333
Totaal Veranderingen in werkkapitaal		-1.102	3.528
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		-698	4.274
Ontvangen interest	6)	67	0
Betaalde interest	6)	-11	-30
Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten		-642	4.244
B. Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	7)	-1.421	-287
Desinvesterings in materiële vaste activa	7)	12	0
Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverb.	8)	0	-80
Toe- (af)name overige financiële vaste activa	8)	1.211	207
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-198	-160
Mutatie liquide middelen		-840	4.084

- 1) Volgens de staat van baten en lasten
- 2) Afschrijvingen conform verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2)
- 3) Volgens verloopstaat voorzieningen (2.2, dotatie -/- vrijval)
- 4) Vlottende activa, mutatie vorderingen (1.2.2) exclusief te ontvangen interest
- 5) Kortlopende schulden (2.4), mutatie exclusief te betalen interest, schulden aan kredietinstellingen
- 6) Financiële lasten (6.2), rekening houdend met mutatie te betalen interest (2.4.18)
- 7) Verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2), rekening houdend met nog niet betaalde investeringen ultimo en primo boekjaar.
- 8) Verloopstaat financiële vaste activa (1.1.3)

8.4 Toelichting op de jaarrekening 2023

Algemeen

Juridische vorm en voornaamste activiteiten

Stichting Ichthus College is een stichting met als activiteiten het geven van voortgezet onderwijs en maakt onderdeel uit van de Landstede Groep met Stichting Bestuur Landstede Groep, statutair gevestigd te Zwolle (Rechterland 1, 8024 AH Zwolle, KvK-nummer 41025299), als groepshoofd.

Statutaire naam:	Stichting Ichthus College
Statutaire zetel:	Kampen
Bezoekadres hoofdvestiging:	Jan Ligthartstraat 1, 8265 CJ Kampen
KvK nummer:	05074011
Activiteiten:	Het geven van voortgezet onderwijs.

Verslaggevingsperiode

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

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is in euro's opgesteld volgens de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn en met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

Valuta

De functionele valuta van de organisatie is euro. De jaarrekening wordt gepresenteerd in een veelvoud van 1.000 euro's.

Continuïteit

De huidige financiële positie en prognoses geven voldoende vertrouwen dat de toekomst van de instelling is gewaarborgd. Om deze reden is de jaarrekening opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten. Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs. De geamortiseerde kostprijs is het bedrag waarvoor een financieel actief of financiële verplichting bij de eerste verwerking in de balans wordt opgenomen, verminderd met aflossingen op de hoofdsom, vermeerderd of verminderd met de via de effectieve-rentemethode bepaalde cumulatieve amortisatie van het verschil tussen dat eerste bedrag en het aflossingsbedrag en verminderd met eventuele afboekingen of gevormde voorziening wegens bijzondere waardeverminderingen of oninbaarheid.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer:

- Het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie zullen toevloeien; en
- De waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer:

- Het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen; en
- De omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een actief wordt niet langer in de balans opgenomen indien nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen tot een actief aan een derde zijn overgedragen. Een verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een verplichting aan een derde zijn overgedragen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld van:

- Een vermeerdering van het economisch potentieel van een actief waarvan de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is; of
- Een vermindering van een verplichting; en
- De reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening 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.

Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel heeft plaatsgevonden samenhangend met:

- Een vermindering van een actief; of
- Een vermeerdering van een verplichting; en
- Waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Baten uit hoofde van verleende diensten worden toegerekend naar rato van de tot dat moment verrichte dienstverlening als percentage van de totaal te verrichten dienstverlening.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management schattingen en veronderstellingen maakt en oordelen vormt die van invloed zijn op:

- De toepassing van grondslagen; en
- De gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen; en
- De daaruit voortvloeiende baten en lasten.

De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- Economische gebruiksduur materiële vaste activa;
- Voorzieningen.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten.

De organisatie maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) en houdt geen handelsportefeuille aan.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Het (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten worden in de eerste opname meegenomen. Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd met de uitgangspunten:

- De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn;
- De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

Verstrekte leningen en overige vorderingen

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderv verliezen.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. De schulden zijn niet achtergesteld, tenzij anders vermeld. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden verantwoord onder de kortlopende schulden.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. 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. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroomgenererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroomgenererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief of kasstroomgenererende eenheid geschat.

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

Verliezen en eventuele baten als gevolg van terugname van gedane afwaarderingen worden opgenomen in de staat van baten en lasten.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien:

- Objectieve aanwijzingen aanwezig zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect hebben op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief; en
- Een betrouwbare schatting gemaakt kan worden van de verwachte toekomstige kasstromen.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering omvatten onder andere:

- Het niet nakomen van betalingsverplichtingen en achterstallige betaling door een debiteur;
- Herstructurering van een aan de stichting toekomstig bedrag onder voorwaarden die de stichting anders niet zou hebben overwogen;
- Aanwijzingen dat een debiteur failliet zal gaan;
- Het verdwijnen van een actieve markt.

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van vorderingen die worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, worden zowel op het niveau van specifieke activa als op collectief niveau in aanmerking genomen.

Van afzonderlijk belangrijke vorderingen wordt beoordeeld of deze individueel onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Van de overige vorderingen wordt collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering, dit door samenvoeging van vorderingen met vergelijkbare risicokenmerken.

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering worden historische trends gebruikt met betrekking tot:

- De waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen;
- Het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt; en
- De hoogte van gemaakte verliezen.

De uitkomsten worden bijgesteld als de economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

Een bijzonder waardeverminderingverlies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, verdisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief.

Saldering van financiële instrumenten

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de stichting beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de stichting het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen. Het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting wordt niet gesaldeerd als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt.

Vergelijkende cijfers

Dit boekjaar zijn geen wijzigingen doorgevoerd in de vergelijkende cijfers.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die het inzicht van het resultaat over 2023 en het vermogen per 31 december 2023 beïnvloeden dat deze in de jaarrekening verwerkt en/of nader toegelicht hadden moeten worden.

Toelichting per post

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen volgens de lineaire methode op basis van de gebruiksduur rekening houdend met de eventuele restwaarde. Op terreinen en op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten, zoals invoerrechten, transportkosten en andere kosten die direct kunnen worden toegerekend aan de verwerving. Investeringsubsidies worden in mindering gebracht op de materiële vaste activa.

Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij desinvestering.

Binnen de categorie gebouwen en terreinen gelden de volgende afschrijvingspercentages:

- | | |
|-----------------------------|---------------|
| - Gebouwen | 2,0% - 16,7%* |
| - Verbouwingen | 4,0% - 16,7% |
| - Terreinen | 0,0% |
| - Terrein inrichtingskosten | 4,0% |

* met betrekking tot de kosten van groot onderhoud is voor bestanddelen binnen de categorie gebouwen sprake van afschrijvingstermijnen variërend van 6 tot en met 50 jaar van toepassing.

Binnen de overige categorieën gelden de volgende afschrijvingspercentages:

- Hard- en software	12,5%	-25,0%
- Apparaten, machines en installaties	6,7%	- 12,5%
- Kantoorinventaris		10,0%
- Onderwijsinventaris		6,7%

Buiten gebruik gestelde activa en activa waarvoor reeds een verkoopovereenkomst is gesloten worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Inzake de in het boekjaar verantwoorde investeringen met betrekking tot de kosten van groot onderhoud wordt het vervangen bestanddeel (component) gedesinvesteerd. Indien het vervangen bestanddeel voorheen niet afzonderlijk onderkend is als bestanddeel van het betreffende actief wordt voor de bepaling van de boekwaarde van de desinvestering de kostprijs van de vervanging en de historische afschrijvingstermijn van het betreffende actief als uitgangspunt gehanteerd.

Ontvangen investeringssubsidies/-bijdragen worden verantwoord in mindering op de aanschaffingswaarde. Voor de investeringen waarvoor op basis van de specifieke subsidieregeling alleen gedurende de subsidieperiode de tijdsevenredige afschrijvingen verantwoord kunnen worden, wordt in afwijking hiervan de toegerekende subsidie verantwoord in de exploitatie ter dekking van de jaarlijkse afschrijvingslasten voor de looptijd van het project.

Financiële vaste activa

De overige financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere marktwaarde.

Vorderingen

De grondslagen voor de waardering van vorderingen zijn beschreven bij Financiële instrumenten.

Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves, de herwaarderingsreserve, de bestemmingsreserves en de bestemmingsfondsen gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan aan het College van Bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht wordt dit deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is aangebracht wordt dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds.

Voorts is binnen het eigen vermogen een onderscheid gemaakt naar publieke en private middelen.

Voorzieningen

Onder de voorzieningen worden de personele voorzieningen en de overige voorzieningen gepresenteerd. Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. Toevoegingen aan voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorzieningen.

Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer er sprake is van:

- Een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting als gevolg van een gebeurtenis in het verleden; en
- Waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- Het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting uitstroom van middelen nodig is.

Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld wordt het nog niet bestede gedeelte als vooruitontvangen baten verantwoord. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden baten in de staat van baten en lasten verwerkt in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft. Indien deze bijdragen een geoormerkt doel hebben worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden en bestedingen als baten verantwoord.

Ouderbijdragen

De ouderbijdragen worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij uitgegaan wordt dat de hiermee gepaard gaande activiteiten gelijkmatig over het schooljaar zijn gespreid. Onder 3.5.10 Overige baten worden de bijdragen voor (internationale) reizen verantwoord en de overige bijdragen onder 3.5.5 Ouderbijdragen (VO).

Personeelsbeloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de staat van baten en lasten verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht. Indien de personeelsbeloning nog niet zijn uitbetaald wordt als verplichting op de balans opgenomen. Te veel betaalde bedragen wordt als een overlopend actief verantwoord voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen.

Een voorziening wordt gevormd voor de lasten voortvloeiend uit toekomstige te betalen beloningen indien de verwachting is dat geen navenante arbeidsprestatie verricht meer zal gaan worden, bijvoorbeeld inzake de lasten in geval van doorbetaling bij ziekte of arbeidsongeschiktheid.

Pensioenen

Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegde pensioenregeling. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (ABP) en wordt in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. De in de verslagperiode te verwerken pensioenlast is gelijk aan de over die periode aan de pensioenuitvoerder verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan of te veel is betaald, wordt hiervoor een verplichting respectievelijk vordering opgenomen.

De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening. Informatie over eventuele tekorten en de gevolgen hiervan voor de pensioenpremies in de toekomstige jaren is niet beschikbaar.

Het pensioen is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij het ABP. De stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Daarom zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De per 31 december 2023 van toepassing zijnde beleidsdekkingsgraad (gemiddelde dekkingsgraad over de afgelopen twaalf maanden) is bij het ABP 113,9% (31-12-2022: 118,6%). Voor meer informatie zie www.abp.nl en dan specifiek terugblik 2023 "positief rendement en een verhoging van de pensioenen" van het ABP van 25 januari 2024.

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi)publieke sector (WNT) is de Beleidsregel toepassing WNT als normenkader gehanteerd bij het opmaken van deze jaarrekening.

Leasing

Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Balansposten met toelichting

1.1 Vaste activa

1.1.2 Materiële vaste activa

	1.1.2.1	1.1.2.2	1.1.2.3	1.1.2.4	1.1.2.5	1.1.2
	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Overige materiële vaste activa	Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitb. op mva	Totaal
In € 1.000						
Materiële vaste activa, verloop						
Stand aan het begin van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, begin	785	154	2.627	0	19	3.585
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin	-376	-68	-1.764	0	0	-2.208
Materiële vaste activa, begin	409	86	863	0	19	1.377
Verloop gedurende de periode						
Investeringen	91	0	250	39	1.602	1.982
Desinvesteringen	0	0	-686	0	0	-686
Afschrijvingen	-278	-16	-362	-5	0	-661
Afschrijving op desinvesteringen	0	0	674	0	0	674
Verwerving via fusies en overnames	253	0	634	7	104	998
Mutatie gedurende de periode	66	-16	510	41	1.706	2.307
Stand aan het einde van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, eind	2.016	154	3.119	46	1.725	7.060
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind	-1.541	-84	-1.746	-5	0	-3.376
Materiële vaste activa, eind	475	70	1.373	41	1.725	3.684

De desinvesteringen betreffen activa items die volledig afgeschreven zijn met een aanschafwaarde van € 0,7 mln. Dit is inclusief een inhaal effect uit vorig jaar, toen deze items niet als desinvesteringen (boekwaarde nihil) waren verwerkt.

Overdracht activa Stichting Huisvesting VMBO Kampen

Stichting Ichthus College (verder: Ichthus College en/of de stichting) en Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Kampen Dronten (verder: Almere College) werken samen in Kampen en Dronten (hier ook met Stichting Landstede) in een gezamenlijke school. Hiervoor is in samenwerking met de betreffende gemeente gezamenlijke huisvesting gerealiseerd, wat wordt geëxploiteerd via de gezamenlijke huisvestingsstichtingen respectievelijk Stichting Huisvesting VMBO Kampen en Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten (hierna: de huisvestingsstichtingen). Voor aanvullende huisvestingsaanpassingen (zogenaamde huurdersinvesteringen), inrichting en inventaris inclusief ICT voorzieningen, hadden Ichthus College, Almere College en Stichting Landstede financieringen verstrekt aan desbetreffende huisvestingsstichting. Naar aanleiding van bevindingen van de accountants bij Ichthus College, Almere College en Stichting Landstede in de rapportage aan het Ministerie van OCW omtrent het in strijd handelen met de regeling Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 aangaande de verstrekte leningen aan de huisvestingsstichtingen, hebben de besturen van Ichthus College,

Almere College en Stichting Landstede met de huisvestingsstichtingen een overeenkomst gesloten omtrent de overdracht van het eigenaarschap, de financiering hiervan en het gebruik van de inventaris en inrichting van de gebouwen.

De inventaris en inrichting van Stichting Huisvesting VMBO Kampen zijn per 1 januari 2023 overgedragen aan Ichthus College onder afrekening van de bestaande leningen met Ichthus College en Almere College. Vanaf deze datum worden de benodigde investeringen ten behoeve van de samenwerking in Kampen gedaan vanuit Ichthus College en worden de daarmee gepaard gaande afschrijvingslasten doorbelast aan Stichting Huisvesting VMBO Kampen als gebruiksvergoeding. Hiermee blijven de feitelijke kosten voor Stichting Huisvesting VMBO Kampen verder gelijk, maar vindt de financiering van de inventaris en inrichting nu plaats door Ichthus College. De overdracht heeft plaats gevonden tegen de boekwaarde van de activa ad € 998K (aanschafwaarde € 2.179K, cumulatieve afschrijvingen € 1.181K) en is in de verloopstaat verwerkt als "Verwerving via fusies en overnames". Van een fusie of overname is geen sprake, maar geeft het gewenste inzicht.

De inventaris en inrichting van Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten zijn per 1 januari 2023 overgedragen aan Almere College onder afrekening van de bestaande leningen met Ichthus College, Almere College en Stichting Landstede. Vanaf deze datum worden de benodigde investeringen ten behoeve van de samenwerking in Dronten gedaan vanuit Almere College en worden de daarmee gepaard gaande afschrijvingslasten doorbelast aan Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten als gebruiksvergoeding. Hiermee blijven de feitelijke kosten voor Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten verder gelijk, maar vindt de financiering van de inventaris en inrichting nu plaats door Almere College.

De bijbehorende financieringen per 1 januari 2023 zijn verrekend met de over te dragen activa en de saldi hiervan zijn eind november 2023 door Almere College afgerekend conform de afgesloten overeenkomst.

Samenwerkingsovereenkomst gemeente Kampen (ver)nieuwbouw Jan Ligthartstraat 1-3 te Kampen

Inzake de (ver)nieuwbouw van de locatie Kampen is een samenwerkingsovereenkomst aangegaan met de gemeente Kampen inzake de (ver)nieuwbouw van de locatie Jan Ligthartstraat 1-3 te Kampen, waarbij de stichting optreedt als externe opdrachtgever. De bestaande huisvesting aan de Jan Ligthartstraat 1 is ontmanteld tot het casco en binnen het casco vindt nieuwbouw plaats. De locatie Jan Ligthartstraat 3 is gesloopt. Deze (ver)nieuwbouw heeft een omvang van € 23,9 mln. inclusief BTW op basis van het actuele prijspeil. De gemeentelijke bijdrage inclusief indexering hierin is € 19,8 mln. Het restant onder aftrek van de SUVIS subsidie ad € 0,8 mln. komt voor rekening van de stichting zelf, zijnde € 3,3 mln.

Ultimo 2023 zijn voor € 16,5 mln. aan uitgaven verantwoord. De gemeente heeft hiervoor een voorschot betaald van € 15,2 mln., per saldo € 1,3 mln. Dit is verantwoord onder 1.1.2.5 Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaling op materiële vaste activa. De overige € 0,4 mln. hiervan bedraagt met name een aanbesteding voor nieuw meubilair voor de in het 2^e kwartaal van 2024 in gebruik te nemen nieuwbouw.

De reeds ontvangen SUVIS subsidie ad € 0,8 mln. in afwachting van de realisatie nog niet in mindering gebracht op de investering en staat onder 2.4.15 Vooruitontvangen investeringssubsidies verantwoord.

1.1.3 Financiële vaste activa

Het verloop van 1.1.3.8 Overige vorderingen is als volgt:

In € 1.000	Lening U/G Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten	Lening U/G Stichting Huisvesting VMBO Kampen	Totaal
Overige vorderingen, verloop			
Begin	622	589	1.211
Investeringen en verstrekte leningen	0	0	0
Desinvesteringen en aflossingen	-622	-589	-1.211
Mutatie leningen	-622	-589	-1.211
Eind	0	0	0

Zie de toelichting onder 1.1.2.2 inzake de Overdracht activa Stichting Huisvesting VMBO Kampen. De leningen zijn vanuit deze overdrachtsovereenkomst per 1 januari 2023 afgelost.

1.2 Vlottende activa

1.2.2 Vorderingen

In € 1.000	31-12-2023	31-12-2022
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	6	40
1.2.2.3 Vorderingen op gemeenten en GR's	2	75
1.2.2.4 Vorderingen op groepsmaatschappijen	59	0
1.2.2.5 Vorderingen op andere deelnemingen	11	177
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	0	0
1.2.2.7 Vorderingen (ouders van) II / studenten / deelnemers / cursisten	21	41
1.2.2.8 Overige overheden	0	0
1.2.2.10 Overige vorderingen	274	256
1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen	0	37
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	751	981
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	0	0
1.2.2.14 Te ontvangen interest	80	0
1.2.2.15 Overlopende activa overige	0	2
1.2.2.16 Voorziening oninbaarheid	0	-1
Totaal	1.204	1.608

De vordering op gemeenten (1.2.2.3) ultimo 2022 betreft de in 2023 ontvangen bijdrage inzake de tijdelijke huisvesting te Kampen (totaal € 200K).

Over de vorderingen van groepsmaatschappijen (1.2.2.4) wordt geen rente berekend. Deze rekening-courant posities worden periodiek afgerekend. De post 1.2.2.5 betreft de rekening-courant positie met Stichting Huisvesting VMBO Kampen en wordt periodiek afgerekend. Ultimo 2022 was dit nog inclusief het kortlopende deel van de verstrekte lening (zie 1.1.3). Deze is in 2023 afgewikkeld.

Post 1.2.2.10 betreft onder andere de vorderingen op het UWV inzake de te ontvangen compensatie (€ 109K; 31-12-2022: € 74K) voor de in 2023 betaalde transitievergoedingen en te verwachten te ontvangen compensatie voor medewerkers die wegens langdurige arbeidsongeschiktheid (gedeeltelijk) uit dienst zijn gegaan of naar verwachting zullen gaan. De verantwoorde bedragen inzake naar verwachting aan de medewerker nog te betalen transitievergoeding wegens langdurige arbeidsongeschiktheid is tevens opgenomen in de voorziening lang ziek (2.2.1.6). Daarnaast betreft het ultimo 2023 vooral de vordering op de penvoerder van het gezamenlijke subsidie project Sterk Techniek Onderwijs Kampen.

De vooruitbetaalde kosten (1.2.2.12) zijn gedaald door het incidentele karakter van het uitbetalen van de individuele werkdrummiddelen voor het schooljaar 2022-2023 in december 2022 inclusief de periode januari-juli 2023 (€ 142K). De post ultimo 2023 betreft hoofdzakelijk kosten inzake leermiddelen, schooljaar 2023-2024, die toegerekend worden aan de periode januari – juli van het nieuwe boekjaar (€ 590K versus € 504K) en de vooruitbetaalde kosten inzake de tijdelijke huisvesting (€ 34k versus € 214K).

De te ontvangen interest (1.2.2.14) betreft de nog te ontvangen rente op spaarrekeningen en de gestelde deposito's. Als gevolg van de stijging van de rente vergoeding is de vordering ultimo 2023 hoger dan eind 2022. Alle vorderingen hebben een looptijd < 1 jaar. Over de vorderingen wordt geen rente in rekening gebracht.

1.2.4 Liquide middelen

In € 1.000		31-12-2023	31-12-2022
1.2.4.1	Kasmiddelen	3	3
1.2.4.2.A	Rekening-courant	307	11.001
1.2.4.2.B	Spaarrekeningen	2.350	1.246
1.2.4.2.C	Deposito's	8.750	0
1.2.4.2	Tegoeden op Bankrekeningen	11.407	12.247
Totaal		11.410	12.250

De banken brengen vanaf het 4^e kwartaal 2022 over 1.2.4.2 Tegoeden op Bankrekeningen geen negatieve rente meer in rekening, maar is in de loop van het jaar in stappen opgelopen naar 1,5%. In de loop van het jaar zijn gelden tijdelijk vastgezet middels het gebruik van deposito's. De overige liquide middelen staan ter vrije beschikking. Voor toelichting op de mutatie van de liquide middelen, zie hoofdstuk 8.3 Kasstroomoverzicht over 2023.

De tijdelijk vastgezette deposito's ultimo 2023 betreffen:

in € 1.000	Hoofdsom	Rente %	Begindatum looptijd	Einddatum looptijd	Opgebouw de rente 31-12
Deposito's					
ING Bank	500	3,35%	12-6-2023	12-6-2024	9
ING Bank	500	3,35%	12-6-2023	12-3-2024	9
Rabobank	500	1,90%	15-6-2023	13-3-2024	5
Rabobank	500	2,25%	15-6-2023	14-6-2024	6
ING Bank	3.250	3,45%	4-10-2023	4-1-2024	27
ING Bank	2.500	3,47%	18-12-2023	17-3-2024	3
ING Bank	500	3,47%	18-12-2023	17-12-2024	1
Rabobank	500	2,35%	14-12-2023	13-3-2024	1
Totaal	8.750				61

2.1 Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

In € 1.000	2.1.1.1 Algemene reserve	2.1.1.2.A Bestemmings-reserve publiek NPO	2.1.1.2.B Bestemmings-reserve publiek werkdruk-middelen plus	2.1.1.2.C Bestemmings-reserve publiek overige	2.1.1.2 Bestemmings-reserve publiek totaal	2.1.1.5 Bestemmings-fonds privaat	2.1 Eigen vermogen
Eigen vermogen, verloop							
Stand per 1 januari 2022	4.944	1.559	0	364	1.923	192	7.059
Resultaat 2022	-444	-139	600	0	461	0	17
Overige mutaties 2022	0	0	0	0	0	0	0
Stand per 1 januari 2023	4.500	1.420	600	364	2.384	192	7.076
Resultaat 2023	-431	249	262	-364	147	0	-284
Overige mutaties 2023	0	0	0	0	0	0	0
Stand per 31 december 2023	4.069	1.669	862	0	2.531	192	6.792

De signaleringswaarde "Mogelijk bovenmatig eigen vermogen" komt uit op 1,12 (31-12-2022: 2,45) en ligt daarmee boven de signaleringswaarde van 1,00. De signaleringswaarde per 31 december 2023 wordt nog opwaarts beïnvloed door de bestemmingsreserve NPO en werkdruk-middelen plus. Zonder deze gevormde bestemmingsreserves zou de ratio op 1,09 (ultimo 2022: 1,68) uit zijn gekomen.

Dit is boven de signaleringswaarde van 1,00. Dit geeft in de meerjarenbegrotingen de ruimte om middelen beschikbaar te stellen om de uitdagingen van de toekomst te kunnen faciliteren. In combinatie met de in

uitvoering zijnde (ver-)nieuwbouw in Kampen alsmede de huisvestingsplannen in Dronten zal dit in de nabije toekomst leiden tot een hoger normatief eigen vermogen en lager eigen vermogen dan actueel per 31 december 2023. Dit rechtvaardigt het actueel aanwezige hogere eigen vermogen ten opzichte van het normatief eigen vermogen.

2.1.1.2 Bestemmingsreserves (publiek)

De stichting kent een bestemmingsreserve (publiek) om onvoorziene fluctuaties in personele lasten op te kunnen vangen. Dit is een algemeen risico waarvoor niet een specifieke bestemmingsreserve benodigd is. Het saldo ad € 364K blijft nog bestemd in relatie tot de door de onderwijs directies in het komende jaar uit te werken plannen in relatie tot de ontwikkeling van de leerlingaantallen en personele ontwikkelingen vanuit de strategische personeelsplanning (SPP).

Als gevolg van de stabilisering van de leerlingaantallen en de hoogte van de algemene reserves is besloten het resterende deel van de bestemmingsreserve in 2023 vrij te nemen. Dit algemene risico wordt meegenomen bij de beoordeling van de minimale hoogte van de algemene reserves van de stichting.

Bestemmingsreserve NPO

Conform het advies van de VO-Raad is ultimo 2021 via de resultaatbestemming, voor het nog niet bestede deel van de reeds ontvangen en in de exploitatie verantwoorde NPO-middelen, een bestemmingsreserve gevormd. In 2023 is dit gecontinueerd waarbij het verschil tussen de ontvangen NPO-middelen en de bestede NPO-middelen op de bestemmingsreserve zijn gemuteerd. In 2023 is € 1.434K ontvangen en € 1.134K besteed, per saldo een in het jaar een dotatie van € 301K. Daarnaast is uit de resterende IOP-EHK middelen een bedrag van € 51K besteed. Ultimo 2023 is in totaal nog € 1.669K van deze gelden beschikbaar.

Bestemmingsreserve Werkdrukmiddelen plus

In 2022 zijn door de rijksoverheid vanuit het onderwijsakkoord "Samen voor het beste onderwijs" middelen beschikbaar gesteld ten behoeve van het verlagen van de werkdruk en de professionalisering basisvaardigheden en curriculumherziening van het personeel. Hiervoor zijn in de cao VO medio 2022 bepalingen opgenomen aangaande de collectieve werkdrukmiddelen. Gezien het moment van bekend worden van het onderhandelaarsakkoord is het lastig dan wel onmogelijk gebleken deze middelen nog in 2022 te besteden. Om deze redenen is voor deze middelen een bestemmingsreserve gevormd, aangevuld met de eveneens ontvangen maar nog niet bestede middelen voor de professionalisering van het personeel. In 2023 zijn deze laatste middelen besteed, wat leidt tot een vrijval van € 191K.

In 2023 zijn net als voor 2022 ook middelen ontvangen aangaande de collectieve werkdrukmiddelen. Deze middelen van 2022 (€ 409K) en 2023 (€ 453K), totaal € 862K, zijn in 2023 nog niet ingezet. Ultimo 2023 is nog € 862K van deze gelden beschikbaar.

2.1.1.5 Bestemmingsfonds (privaat)

Het bestemmingsfonds (privaat) betreft een bedrag dat is ontstaan uit de ouderbijdragen van de vereniging waar het voormalig Johannes Calvijn Lyceum onder viel. Bij de fusie waaruit Stichting Ichthus College ontstond, is dit bedrag apart gezet zodat dit bedrag ingezet zal worden conform de bestemming die hieraan gegeven is door het bestuur van de Stichting Vrienden van het Ichthus College. In 2023 zijn bijdragen toegekend voor een totaalbedrag van € 3.714 (zie hoofdstuk 3.13 in het bestuursverslag). Dit is net als de toekenningen uit 2022 ad € 2.100 niet verwerkt in de voorgestelde resultaatverdeling 2023. Dit zal via de resultaatverdeling 2024 met de bestedingen in 2024 onttrokken worden uit het bestemmingsfonds.

Voorstel resultaatbestemming:

Het resultaat van het verslagjaar wordt als volgt bestemd:

In € 1.000	2023	2022
Resultaat boekjaar	-284	17
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek NPO	-249	139
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek werkdrukmiddelen plus	-262	-600
Vrijval: Bestemmingsreserve publiek Overige	364	0
Vrijval: Algemene reserve	-431	-444

Vooruitlopend op de vaststelling is het besluit reeds verwerkt in de jaarrekening.

2.2.1 Personele voorzieningen

Het verloop van de personele voorzieningen is als volgt:

In € 1.000	2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical	2.2.1.4 Jubileum- voorziening	2.2.1.5 Werkloosheids- bijdragen	2.2.1.6 Langdurig zieken	2.2.1 Totaal
Personele voorzieningen, verloop					
Voorzieningen, begin	483	381	59	292	1.215
Dotaties	229	92	3	351	675
Onttrekkingen	-91	-19	0	-411	-521
Vrijval	0	0	0	0	0
Overdracht	0	0	0	0	0
Oprenting en/of verandering disconteringsvoet	0	9	0	0	9
Voorzieningen, eind	621	463	62	232	1.378
Bedrag looptijd max 1 jaar	121	90	11	227	449
Bedrag looptijd > 1 jaar	500	373	51	5	929

Bij de bepaling van de personele voorzieningen is (tenzij anders vermeld) rekening gehouden met:

- een verwachte loonkostenstijging van 4,27% (31-12-2022: 3,54%) op basis van de verwachte gemiddelde salarisstijging (CAO + extra vanuit salaristreden en promotie);
- interne blijfkansen;
- erkende prognoses voor de levensverwachting 2017-2022 (31-12-2022: 2016-2021);
- disconteringsvoet van 2,6% gebaseerd op rendement hoogwaardige ondernemingsobligaties met een looptijd > 10 jaar (31-12-2022: 2,4%).

2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical

Onder deze voorziening zijn voorzieningen getroffen voor verlofsparen en levensfasebewust personeelsbeleid voortvloeiend uit een cao-verplichting. Deze voorziening is het jaar flink toegenomen, door de cao verhoging per 1 juli 2023, die incidenteel aanzienlijk hoger is uit gevallen dan op basis van de algemene uitgangspunten voor de toekomstige loonstijgingen was verwacht.

2.2.1.4 Jubileum voorzieningen

De voorziening jubilea betreft de contante waarde van de 25- en 40-jarige jubileumuitkeringen van het personeel. Deze voorziening is het jaar flink toegenomen, door de cao verhoging per 1 juli 2023, die incidenteel aanzienlijk hoger is uit gevallen dan op basis van de algemene uitgangspunten voor de toekomstige loonstijgingen was verwacht.

2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen

De voorziening voor verwachte werkloosheidsbijdragen is gebaseerd op de lopende WW en BWW-uitkeringen per einde boekjaar welke voor rekening zijn van de stichting, waarbij rekening wordt gehouden met een verwachting van herintreden in het arbeidsproces op basis van leeftijdscategorieën.

Bij de berekening wordt rekening gehouden met een verwachte loonkostenstijging van 2,79%, dit is exclusief effect extra vanuit salaristreden en promotie. Op basis van de gemiddelde looptijd (< 5 jaar) is een disconteringsvoet gehanteerd van 2,3% (31-12-2022: 2,4%).

2.2.1.6 Langdurig zieken

De voorziening voor langdurig zieken betreffen de verwachte loonkosten tot moment voor medewerkers die > 42 weken ziek zijn voor meer dan 50% van het dienstverband en naar verwachting niet meer zullen re-integreren bij de huidige werkgever. De voorziening bedraagt de loonkosten vanaf balansdatum tot en met de verwachte datum van aanvang van de uitkering van het UWV inclusief de te betalen transitievergoeding bij einde dienstverband van de medewerkers als gevolg deze langdurige arbeidsongeschiktheid. Daarnaast is een voorziening getroffen voor de lasten voortvloeiende uit het eigen risico dragerschap inzake de Ziektewet inzake de lopende gevallen per jaareinde.

Gezien de korte looptijd wordt bij de berekening geen rekening gehouden met een te verwachten loonkostenstijging, blijf- en overlevingskansen en wordt de voorziening nominaal berekend.

2.3 Langlopende schulden

Eind 2022 is bij het EnergieFonds Overijssel (EFO) een maatschappelijke financiering verkregen van € 2,0 mln. waar nog geen gebruik van is gemaakt. Deze zal aangewend worden voor de financiering van de eigen investering in het gebouw te Kampen (zie hoofdstuk 4.2.1) voor het verder verduurzamen van het te realiseren gebouw (van BENG naar ENG). In de periode tot en met december 2024 is dit als bouwdepot beschikbaar. De looptijd is 15 jaar. De rente bedraagt over de gehele looptijd 2,0%.

2.4 Kortlopende schulden

In € 1.000	31-12-2023	31-12-2022
2.4.1 Schulden aan groepsmaatschappijen	198	238
2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen	0	0
2.4.4 Schulden aan OCW / EZ	0	0
2.4.5 Schulden aan Ministerie van Financiën	0	0
2.4.6 Schulden aan gemeenten en GRn	0	0
2.4.8 Crediteuren	2.016	652
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.124	1.006
2.4.10 Pensioenen	283	271
2.4.12 Overige kortlopende schulden	451	219
2.4.13 Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	35	0
2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	2.379	2.946
2.4.15 Vooruit ontvangen investeringssubsidies	800	1.980
2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen	0	130
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	782	654
2.4.18 Te betalen interest	0	0
2.4.19 Overige overlopende passiva	60	59
Totaal	8.128	8.155

Over de schulden aan groepsmaatschappijen (2.4.1) betreffen rekening-courant posities met verbonden partijen binnen Landstede Groep. Hierover wordt geen rente betaald en zijn geen zekerheden gesteld. De lagere schuldpositie ultimo 2023 betreft hoofdzakelijk Stichting Bestuur Landstede Groep. De rekening-courant posities zijn in 2024 voldaan.

De post 2.4.8 crediteuren is aanzienlijk hoger als gevolg van de verplichtingen inzake de (ver-)nieuwbouw te Kampen, zie ook de toelichting bij 1.1.2. Materiële vaste activa.

Post 2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen valt hoger uit dan ultimo 2022. Enerzijds toename als gevolg van de stijging van de loonkosten vanuit de cao verhoging en de reservering die opgenomen is voor een in te dienen suppletie aangifte loonheffing inzake de werkkostenregeling over het jaar 2022 en 2023. Anderzijds afname door de eenmalige extra loonbetaling in december 2022 van de individuele werkdrukmiddelen voor de periode januari 2022 tot en met juli 2023 inzake de werknemers die hiervoor eenmalig hebben kunnen kiezen.

De vooruitontvangen posten onder 2.4.13 betreffen met name vooruitontvangen ouderbijdragen toe te rekenen aan de periode januari-juli 2024 en zijn een verschuiving vanuit 2.4.16.

De post 2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ is ultimo 2023 lager door de inzet op de ontvangen subsidies voor heterogene brugklas en verbetering basisvaardigheden.

Zie voor de vooruitontvangen investeringssubsidies de toelichting bij 1.1.2. Materiële vaste activa.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd < 1 jaar.

Financiële instrumenten

De stichting maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de stichting blootstelt aan marktrisico, inclusief renterisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen is een beleid opgesteld inclusief een stelsel van limieten en procedures om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties te beperken. De stichting maakt in de normale bedrijfsuitoefening geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten en derivaten en handelt hier ook niet in.

Kredietrisico

De stichting loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen en liquide middelen. Het kredietrisico bestaat uit het verlies dat zou ontstaan indien op verslagdatum afnemers of tegenpartijen in gebreke zouden blijven en hun contractuele verplichtingen niet na zouden komen. De stichting heeft richtlijnen opgesteld waaraan afnemers of tegenpartijen moeten voldoen. Deze richtlijnen beperken het risico dat verbonden is aan mogelijke kredietconcentraties en marktrisico's. De stichting loopt hierdoor geen belangrijk kredietrisico ten aanzien van een enkele individuele afnemer of tegenpartij. Voor debiteuren waarvoor een kredietrisico wordt gelopen, is een voorziening getroffen.

De liquide middelen zijn ondergebracht bij een tweetal banken die voldoen aan de rating eisen volgens de regeling Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Het kredietrisico hierop is beperkt.

Het kredietrisico is verspreid en bevat geen posten > € 100k.

Renterisico

De stichting loopt renterisico over de rentedragende langlopende schulden in geval van herfinanciering van bestaande financiering. De stichting heeft per jaareinde geen langlopende schulden. Gezien de lange looptijd van de afgesloten financieringen is dit risico beperkt doordat voor de gehele looptijd van alle leningen de rente vast staat.

Liquiditeitsrisico

De stichting bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende meerjaren liquiditeitsbegrotingen. Het College van Bestuur ziet erop toe dat voor de stichting steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

Behoudens de vastgelegde deposito's ad € 8,7 mln. (variërende termijnen, maar maximaal 12 maanden), staan de overige liquide middelen ultimo het boekjaar ter vrije beschikking.

Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en schulden e.d. zijn in lijn met de boekwaarden.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen

In € 1.000	0-1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Meerjarige financiële verplichtingen				
Huur	0	0	0	0
Energie (Gas, water, licht)	280	6	0	286
Schoonmaak	165	550	0	715
Licenties	84	0	0	84
Leermiddelen	985	0	0	985
	1.514	556	0	2.070

Fiscale eenheid

Stichting Ichthus College vormt met Stichting Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o., Stichting Vechtdal College, Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Landstede, Stichting Bestuur Landstede Groep en Innotiq Zwolle BV een fiscale eenheid voor de BTW. Uit dien hoofde is elk onderdeel van de fiscale eenheid verantwoordelijk voor de schulden inzake de BTW van de gehele fiscale eenheid.

Stichting Huisvesting VMBO Kampen

Stichting Ichthus College is met Almere College gebruiker van de gezamenlijke onderwijshuisvesting voor het VMBO in Kampen. Hiervoor heeft Stichting Ichthus College de verplichting om jaarlijks naar rato van het aantal leerlingen bij te dragen in de werkelijke exploitatiekosten (geen personeelskosten) van deze stichting. In het jaar 2023 bedroegen de totale kosten voor rekening van Stichting Ichthus College € 764K (2022: € 709K). Er is geen overeenkomst afgesloten met een daarin opgenomen einddatum van deze verplichting.

Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten

Stichting Ichthus College is met Almere College en Stichting Landstede gebruiker van de gezamenlijke onderwijshuisvesting in Dronten, locatie Het Perron. Hiervoor heeft Stichting Ichthus College de verplichting om jaarlijks naar rato van het aantal leerlingen bij te dragen in de werkelijke exploitatiekosten (geen personeelskosten) van deze stichting. In het jaar 2023 bedroegen de totale kosten voor rekening van Stichting Ichthus College € 238K (2022: € 166K). Er is geen overeenkomst afgesloten met een daarin opgenomen einddatum van deze verplichting.

Afgegeven garanties

De besturen van het Almere College (onderdeel van Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Kampen Dronten) en het Ichthus College hebben zich garant gesteld voor de eventuele negatieve resultaten van de Stichting Huisvesting VMBO Kampen.

De besturen van het Almere College (onderdeel van Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Kampen Dronten), Stichting Ichthus College en Stichting Landstede hebben zich garant gesteld voor de eventuele negatieve resultaten van de Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten.

Stichting Ichthus College is verder geen aansprakelijkheidsstellingen aangegaan.

Juridische procedures

Het bestuur zorgt bij juridische claims en procedures dat deze zaken goed verdedigd worden. Indien bedragen worden geëist die significant zijn voor de jaarrekening, worden aansprakelijkheden en voorwaardelijke verplichtingen in relatie tot deze claims en procedures periodiek beoordeeld op basis van de meest recente informatie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de adviezen van juristen en andere specialisten. Een voorziening wordt alleen getroffen als een negatieve uitkomst van de procedure 'waarschijnlijk' wordt geacht en het bedrag van het verwachte verlies redelijkerwijs kan worden ingeschat. De daadwerkelijke uitkomst van een claim of procedure kan anders zijn dan de eerder ingeschatte aansprakelijkheid en als gevolg daarvan een niet te voorzien materieel negatief effect hebben op de financiële prestaties en positie van de stichting.

Baten en lasten met toelichting

3. Baten

3.1 Rijksbijdragen

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2023	2023	2022
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	27.226	25.505	24.896
3.1.2	Overige subsidies OCW / EZ	1.364	423	829
3.1.3	Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	1.945	1.663	1.833
Totaal		30.535	27.591	27.558

De rijksbijdragen OCW (3.1.1) zijn € 1,7 mln. hoger uitgekomen dan de begroting. Dit komt vooral door hogere bijstelling van de rijksbijdragen voor de loon- en prijsbijstelling van 5,76% dan begroot en de extra ontvangen middelen voor de werkdrukmiddelen in 2023 ad € 0,9 mln. Deze waren in het najaar van 2022 bij het opstellen van de begroting 2023 nog niet zo zeker dat deze (ook ten aanzien van de extra loonkosten) nog niet in de begroting 2023 waren opgenomen.

Ten opzichte van 2022 bedraagt de stijging € 2,3 mln. Deze afwijking komt vooral door de loon- en prijsbijstelling van 5,76% (+€ 1,4 mln.), de meer ontvangen NPO-middelen in 2023 (€ 0,1 mln.) en de stijging van de rijksbijdragen als gevolg van de stijging van het aantal bekostigde leerlingen per teldatum 1 oktober 2022 ten opzichte van het jaar ervoor met 4,1% (€ 0,9 mln.).

De overige subsidies OCW/EZ (3.1.2) komen € 0,9 mln. hoger uit dan begroot, met name door dekking vanuit de inzet op de ontvangen subsidies voor heterogene brugklas (€ 0,1 mln.), verbetering basisvaardigheden (€ 0,6 mln.) en STO Dronten (€ 0,1 mln.) niet in de begroting 2023 waren opgenomen. Daarnaast is de inzet op het project STO Kampen ook € 0,1 mln. meer dan in de begroting 2023 was voorzien.

Ten opzichte van 2023 nemen deze baten eveneens toe met € 0,5 mln., wat met name komt door de inzet op de verbetering basisvaardigheden.

De verantwoorde baten inzake inkomensoverdracht van rijksbijdragen (3.1.3) betreft het Samenwerkingsverband Hanzeland. De baten zijn € 282K hoger dan begroot, voornamelijk als gevolg van een nabetaling van het resultaat 2022 van € 22K en een normverhoging voor LWOO-leerlingen. Voor de inhoudelijke verantwoording en toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk 3.6.1 in het bestuursverslag.

3.2 Overheidsbijdragen/ subsidie overige overheden

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2023	2023	2022
3.2.2.1	Provinciale bijdragen en subsidies	0	0	0
3.2.2.2	Overige gemeentelijke bijdragen en -subsidies	130	100	131
3.2.2.3	Overige overheden	26	0	56
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies ov.overh.	156	100	187
Totaal		156	100	187

De begrote gemeentelijke bijdragen (3.2.2.2) betreft de toegezegde bijdrage inzake tijdelijke huisvesting vanuit de gemeente Kampen (€ 200k). Deze is toegerekend aan de huurperiode van 24 maanden (april 2023 t/m maart 2024), waarmee per saldo € 100K (2022: € 75K) verantwoord is. De overige gemeentelijke bijdragen betreffen in 2023 ontvangen bijdragen voor "THINK op school" vanuit de gemeente Dronten en Kampen. In 2022 betreft dit de doorbelasting van voorbereidingskosten inzake de plannen rondom de sporthal bij Ichthus Kampen en de doorbelaste WOZ kosten aan de gemeente Kampen (in 2023 in mindering op de lasten verantwoord).

De post inzake overige overheidsbijdragen (3.2.2.3) betreffen diverse subsidies voor projecten waarvan in het

verleden al inzet/activiteiten heeft plaats gevonden, maar in afwachting van de ontvangsten uit voorzichtigheid de baten nog niet waren verantwoord.

3.5 Overige baten

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2023	2023	2022
3.5.1	Opbrengst verhuur	15	5	32
3.5.2	Detachering personeel	184	220	226
3.5.4	Sponsoring	0	0	0
3.5.5	Ouderbijdragen (PO/VO)	181	108	207
3.5.8	Verkoop (onderwijs)materialen	1	0	0
3.5.9	Opbrengst catering	23	10	19
3.5.10	Overige	540	464	264
Totaal		944	807	748

De opbrengsten uit detachering van personeel (3.5.2) zijn € 36K lager dan begroot, met name door minder inzet van ondersteunend personeel vanuit Ichthus op de gezamenlijk onderwijs locaties met Almere College, Het Perron te Dronten en VIA te Kampen.

De ouderbijdragen (3.5.5) en de post overige (3.5.10) met vooral de bijdragen voor (buitenlandse) reizen en excursies zijn weer verder toegenomen als gevolg het mogen en kunnen organiseren van activiteiten en (buitenlandse) reizen en excursies. In 2022 was hier nog wat terughoudendheid in verband met corona. Desondanks komen de bijdragen voor (buitenlandse) reizen en excursie in 2023 wel € 145K lager uit dan begroot.

De stijging van 3.5.10 Overige vloeit vooral voort uit de doorbelasting van de gebruikersvergoeding ad € 219K aan Stichting Huisvesting VMBO Kampen voor de overgedragen activa. Zie de toelichting onder 1.1.2 Materiële vaste activa en 4.2 Afschrijvingen.

4. Lasten

4.1 Personeelslasten

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2023	2023	2022
	Lonen en salarissen verloond	15.717	18.908	14.322
	Doorbelast binnen Landstede Groep	-108	0	-212
4.1.1.1	Lonen en salarissen	15.609	18.908	14.110
4.1.1.2	Sociale lasten	2.241	0	1.971
4.1.1.5	Pensioenlasten	2.244	0	2.390
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	20.094	18.908	18.471
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	675	78	430
4.1.2.2	Lasten personeel niet in loondienst	3.666	2.719	3.330
4.1.2.3	Overige	740	354	511
4.1.2	Overige personele lasten	5.081	3.151	4.271
4.1.3	Ontvangen vergoedingen	-271	0	-317
Totaal		24.904	22.059	22.425

	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Sociale lasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	14,3%	13,8%
Pensioenlasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	14,3%	16,7%

	Aantal FTE 2023	Aantal FTE 2022
Gemiddeld aantal FTE's in loondienst	246	236

Het personeel is werkzaam in Nederland.

De loonkosten (4.1.1) zijn gestegen met 8,8% ten opzichte van 2022. Deze toename is vooral het gevolg van de extra inzet die plaatsvindt in het kader van de programma's verbetering basisvaardigheden en heterogene brugklassen. Daarnaast heeft in zowel 2022 en 2023 vanuit de extra beschikbare NPO middelen en de projecten basisvaardigheden extra inzet plaats gevonden. De stijging vloeit echter vooral voort uit de cao verhoging per 1 juli 2022 (4,75%) en 1 juli 2023 (10,0%), die beide in 2023 voor 50% doorwerken (effect op jaarkosten 2023 7,4%). In combinatie met de stijging van het aantal leerlingen in het schooljaar 2022-2023 ten opzichte van het voorgaande schooljaar met 4,1% (voor schooljaar 2023-2024 neemt dit verder toe met 1,9%) leidt dit tot een stijging van het gemiddeld aantal betaalde fte van 236 fte in 2022 naar 246 fte in 2023 (+4,2%).

Naast de andere cao-effecten zoals de eenmalige uitkering in 2022 en 2023 heeft ook de toekenning van extra budget aan het individuele keuze budget (PB uren) en de acties om in kader van de collectieve werkdrummiddelen de werkdruk te verlagen ook geleid tot een verhoging van de loonkosten. Daarnaast is sprake van stijging van het salaris als gevolg van promotie en/of extra salaristreden, wat deels wordt opgevangen door het natuurlijke verloop van senioren medewerkers die hoog in de schalen zitten door jongere medewerkers met nog salarispectief binnen de aan hen toegekende salarisschalen en of toekomstige promoties.

De premies van de sociale lasten zijn in 2023 ten opzichte van 2022 gedaald (0,29%), desondanks zijn de lasten in verhouding tot de verloonde lonen en salarissen toegenomen. Dit komt vooral doordat in 2023 de maximale grondslagen voor de sociale verzekeringspremies naar boven is bijgesteld, waardoor voor medewerkers die boven deze maxima uitkomen, relatief meer premies betaald moeten worden dan in 2022.

Het werkgeversdeel van de pensioenpremies is in 2023 gedaald. De daling van de verhouding van de pensioenlasten ten opzichte van de verloonde loonkosten is sterker dan op basis van deze daling is te verwachten. Dit komt doordat de incidenteel hoge cao-stijging per 1 juli 2023 nog niet in de pensioengrondslag voor 2023 en daarmee in de pensioenlasten voor 2023 zijn opgenomen. Dit zal in 2024 een na-ijleffect geven met hogere pensioenlasten dan in 2023 ondanks de verlaging van de pensioenpremie vanuit het ABP per 1 januari 2024.

De doorbelastingen binnen Landstede Groep betreffen de in- en uitleen van medewerkers van en naar de andere onderwijsstichtingen en SBLG binnen Landstede Groep. Dit is voor de stichting beperkt aan de orde. Overigens is dit in de begroting van 2023 niet specifiek opgenomen. Vanaf 2023 wordt alleen op de FTE's begroot en de gemiddelde personeelslast, waardoor geen splitsing wordt opgenomen van FTE's en loonkosten binnen de eigen werkgever en gedetacheerd naar/van één van de andere werkgevers binnen Landstede Groep.

Inzake 4.1.2.1 wordt verwezen naar de toelichting in dit hoofdstuk bij 2.2.1 Personele voorzieningen.

De post 4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst betreffen de volgende posten:

In € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2023	2023	2022
Doorbelasting personele kosten SO&BD	1.870	1.668	1.822
Doorbelasting personele kosten BZV	967	818	957
Overige interne doorbelasting	-89	-140	-1
Inhuur extern personeel	918	373	552
Totaal	3.666	2.719	3.330

De doorbelasting SO & BD betreft het aandeel in de personele en materiële kosten van de Serviceorganisatie en Bestuursdienst van Landstede Groep. In de verantwoording wordt dit aandeel met de daarbij behorende kosten verantwoord in de onderwijsstichtingen van Landstede Groep naar rato van het hen toegerekende aandeel op basis van de objectieve verdeelsleutel inzake het aantal leerlingen.

De doorbelasting BZV en expertise (inclusief DOC93 leerlingen) betreft het aandeel in de personele en materiële lasten van de binnen Stichting Bestuur Landstede Groep gezamenlijk georganiseerde samenwerking inzake het passend onderwijs voortgezet onderwijs door Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Ichthus College en Stichting Landstede. Zie ook hoofdstuk 3.6.2 van het bestuursverslag. In de verantwoording wordt dit aandeel met de daarbij behorende kosten verantwoord in de onderwijsstichtingen van Landstede Groep naar rato van het hen toegerekende aandeel op basis van de objectieve verdeelsleutel aantal leerlingen.

Naast de doorbelaste personele kosten zijn onder 4.4.5 ook de materiële kosten SO & BD en BZV doorbelast, gezamenlijk totaal:

In € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2023	2023	2022
Doorbelasting personele + materiële kosten SO&BD	2.509	2.325	2.406
Doorbelasting personele + materiële kosten BZV	1.006	880	1.018
Totaal	3.515	3.205	3.424

Voor de SO & BD is een totale doorbelasting begroot ad € 2.325K. De realisatie bedraagt € 2.509K (2022: € 2.406K). De hogere doorbelasting dan begroot wordt vooral veroorzaakt door centrale kosten NPO projectmanagement/control, lasten inzake de strategische onderwijsportfolio en de extra lasten bij SO & BD als gevolg van CAO verhogingen/aanpassingen afwijkend van de begroting. Zowel de centrale NPO kosten als deze hogere lasten worden bij de stichting gedekt uit de daarvoor ontvangen rijksbijdragen ter dekking van de toename van het kostenniveau, met name in het kader van loon- en prijsbijstelling en individuele werkdrukmiddelen.

Voor de BZV en expertise (inclusief DOC93 leerlingen) is gezamenlijk begroot € 880 K. De realisatie bedraagt totaal € 1.006K (2022: € 1.018K). De toename van de lasten is vooral het gevolg van extra inzet in het kader van de NPO-ondersteuningsprogramma's en de extra lasten van CAO verhogingen/aanpassingen afwijkend van de begroting. Hiertegenover staat dat vanaf 1 augustus de inzet voor de leerroute weer terug naar de scholen is gegaan, waardoor de stichting per saldo € 39K minder hoeft af te dragen. De hogere doorbelasting wordt binnen de stichting gedekt uit de extra ontvangen middelen van het samenwerkingsverband, zie 3.1.3.

De inhuur van extern personeel ligt aanzienlijk hoger dan begroot en 2022, vooral ter vervanging van personeel door verzuim of vertrek van personeel. Dit is inclusief de niet begrote kosten van de interim-directie voor in eerste instantie de eenheid Kampen en daarna de eenheid Dronten.

4.2 Afschrijvingen

De afschrijvingen vallen € 176K hoger uit dan begroot. Dit komt enerzijds door het niet begroot hebben van de afschrijvingslasten voor de activa die zijn overgedragen vanuit Stichting Huisvesting VMBO Kampen ad € 219K.

Deze lasten zijn als gebruikersvergoeding gefactureerd/doorbelast aan Stichting Huisvesting VMBO Kampen. Zie toelichting onder 1.1.2 Materiële vaste activa en 3.5.10. Anderzijds zijn de afschrijvingen 2023 lager als gevolg van het nog niet gerealiseerd hebben van de investeringsplannen voor 2023 inzake de locatie VIA, effect € 45K.

Ten opzichte van 2022 stijgen de afschrijvingen met € 83K. Enerzijds door de afschrijvingslasten inzake de overgedragen activa, anderzijds zijn er geen afschrijvingslasten inzake de oude gebouwen van de locatie Kampen (zie 1.1.2). Hiervoor heeft in 2021 een aanpassing plaats gevonden op de inschatting van de bedrijfseconomische levensduur voor de betreffende gebouw investeringen, wat in 2022 heeft geleid tot een additionele afschrijvingslast van € 121K.

4.3 Huisvestingslasten

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2023	2023	2022
4.3.1	Huurlasten	1.514	1.478	945
4.3.2	Verzekeringslasten	0	0	1
4.3.3	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	187	315	600
4.3.4	Energie en water	318	325	222
4.3.5	Schoonmaakkosten	209	238	211
4.3.6	Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	68	16	12
4.3.8	Overige huisvestingslasten	349	353	195
Totaal		2.645	2.725	2.186

De huisvestingslasten zijn in 2023 beïnvloed door de lasten inzake de tijdelijke huisvesting. Dit verklaart ook de hogere huurlasten in 2023 ten opzichte van 2022.

Naast deze ontwikkeling zijn er verschuivingen inzake de realisatie van 2023 ten opzichte van 2022, met name doordat de kosten voor de huur van units inzake de tijdelijke huisvesting in 2022 zijn verantwoord onder de onderhoudslasten (effect 313K). Dit verklaart ook hoofdzakelijke de lagere onderhoudslasten ten opzichte van 2022. Daarnaast zijn in de begroting 2023 voor de funding van de tijdelijke huisvesting lasten begroot, die ook al als afschrijving zijn begroot (en verantwoord) voor € 76K.

De stijgende energieprijzen, in combinatie met de beëindiging van de tijdelijke BTW verlaging op energie van 21% naar 9%, hebben in 2023 geleid tot hogere kosten voor energie en water (4.3.4). Hier was in de begroting 2023 reeds rekening mee gehouden.

Post 4.3.6 is incidenteel hoger in verband met de late verantwoording van de last uit 2022.

Onder post 4.3.8 zijn de aan de gebruikperiode toegerekende aan- en afvoerkosten voor de units van de tijdelijke huisvesting verantwoord ad € 302K (2022: € 103K).

4.4 Overige lasten

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2023	2023	2022
4.4.1	Administratie en beheer	314	77	136
4.4.2	Inventaris en apparatuur	277	168	219
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	2.187	2.216	1.964
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen	-1	0	-8
4.4.5	Overige	1.068	933	946
Totaal		3.845	3.394	3.257

De administratie en beheerlasten (4.4.1) zijn hoger dan begroot, hoofdzakelijk doordat meer kosten zijn gemaakt voor deskundigenadvies (€ 183k, o.a. inzake externe roostermaker en organisatieadvies).

De kosten voor leer- en hulpmiddelen (4.4.3) zijn hoger dan 2022. Dit is gevolg van hogere kosten van de leermiddelen als gevolg van het hogere aantal leerlingen dan begroot en stijging van de gemiddelde prijzen.

In de post 4.4.5 Overige zijn de volgende kosten inzake interne doorbelasting materiële kosten binnen Landstede Groep verantwoord:

In € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2023	2023	2022
Doorbelasting materiële kosten SO&BD	639	657	584
Doorbelasting materiële kosten BZV	39	62	61
Overige interne doorbelasting	1	-21	28
Totaal doorbelasting Landstede Groep	679	698	673
Overige kosten	389	235	273
Totaal	1.068	933	946

Ten aanzien van de doorbelasting SO & BD en BZV zie toelichting bij 4.1.2.2.

De stijging van de overige kosten ten opzichte van de begroting en 2022 zit vooral in extra kosten van abonnementen en contributies.

6 Financiële baten en lasten

In € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2023	2023	2022
6.1 Financiële baten	147	0	0
6.2 Financiële lasten	-11	0	-30
Totaal	136	0	-30

De financiële lasten betreffen met name de aan de personele voorzieningen gedoteerde rente ad € 9K. Zie toelichting bij 2.2.

De rente baten betreffen de ontvangen rente op de spaarrekeningen en gestelde deposito's. In 2022 was nog grotendeels sprake van creditrente wat leidde tot een last.

Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW

G1 subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Status
Lerarenbeurs	131636 ABLTINS-366758	22-08-2022	Afgerond
Lerarenbeurs	132689 ABLTINS-367500	22-08-2022	Afgerond
Lerarenbeurs	133102 ABLTINS-370647	22-08-2022	Afgerond
Lerarenbeurs	134456 ABLTINS-368285	22-08-2022	Afgerond
Lerarenbeurs	134528 ABLTINS-364103	22-08-2022	Afgerond
Lerarenbeurs	134791 ABLTINS-366230	22-08-2022	Afgerond
Lerarenbeurs	135153 ABLTINS-365569	22-08-2022	Afgerond
Lerarenbeurs	135751 ABLTINS-365459	22-08-2022	Afgerond
Lerarenbeurs	136670 ABLTINS-366398	22-08-2022	Afgerond
Lerarenbeurs	137000 ABLTINS-364605	22-08-2022	Afgerond
Lerarenbeurs	137165 ABLTINS-365709	22-08-2022	Afgerond
Lerarenbeurs	137568 ABLTINS-368960	22-08-2022	Afgerond
Lerarenbeurs	134280 ABLTINS-365721	22-08-2022	Afgerond
Lerarenbeurs	141226 ABLTINS-388340	20-06-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs	143088 ABLTINS-390258	20-06-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs	143474 ABLTINS-391468	20-06-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs	143006 ABLTINS-388596	20-06-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs	140095 ABLTINS-389056	20-06-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs	141300 ABLTINS-388820	20-06-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs	138840 ABLTINS-385637	20-06-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs	140570 ABLTINS-387033	20-06-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs	140765 ABLTINS-392215	20-06-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs	138828 ABLTINS-385618	20-06-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs	140708 ABLTINS-387127	20-06-2023	Onderhanden
Zij-instroom	2022/2/21636065	22-12-2022	Onderhanden
Doorstroomprogramma PO-VO DPOVO20055	DPOVO20055	29-10-2020	Afgerond
Doorstroomprogramma PO-VO DPOVO21003	DPOVO21003	20-7-2021	Afgerond
Doorstroomprogramma PO-VO DPOVO22154 (Morgenster)	DPOVO22154	28-7-2022	Onderhanden
Doorstroomprogramma PO-VO DPOVO22157 (Regenboog)	DPOVO22157	8-8-2022	Onderhanden
Heterogene brugklassen, vestiging 02VB16 Dronten Het Perron	SHB22122	29-6-2022	Onderhanden
Heterogene brugklassen, vestiging 02VB02 Dronten Jupiterweg	SHB22145	29-6-2022	Onderhanden
Basisvaardigheden, vestiging 02VB07 Kampen vakroute	VBV22-VO-2950	11-11-2022	Onderhanden
Basisvaardigheden, vestiging 02VB02 Dronten Jupiterweg	VBV22-VO-3252	11-11-2022	Onderhanden
Basisvaardigheden, vestiging 02VB16 Dronten Het Perron	VBV23-VO-5240	31-5-2023	Onderhanden

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

Omschrijving	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Bedrag van de toew ijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
Sterk techniekonderwijs 2020-2023	STO19062HH	19-10-2021	1.303.390	868.926	350.126	518.800	434.463	328.736	624.528
Totaal			1.303.390	868.926	350.126	518.800	434.463	328.736	624.528

Samenwerkingsverbanden vo-mbo en overige instellingen

Stichting Ichthus College heeft samenwerkingsverbanden met andere onderwijsinstellingen in de regio. In overeenstemming met het Besluit samenwerking VO-BVE wordt hierover gerapporteerd. Op de peildatum (1 oktober van het voorafgaande kalenderjaar) volgen de volgende aantallen leerlingen (Iln) elders (gedeeltelijk) onderwijs:

	Aantal Iln 2023	Aantal Iln 2022
--	--------------------	--------------------

Stichting Ichthus College, BRIN nummer(s) 02VB en 07ZI

VAVO bij diverse onderwijsinstellingen	23	22
--	----	----

bron: Magister

Stichting Ichthus College neemt deel aan het samenwerkingsverband 23-05 VO. Dit is een regionaal samenwerkingsverband voor passend onderwijs.

De stichting neemt samen met Stichting Landstede en Stichting Agnieten College/De Boog deel aan de binnen Stichting Bestuur Landstede Groep ondergebrachte bovenschoolse zorgvoorziening. Deze samenwerking ondersteunt de scholen bij het uitvoeren van de activiteiten in het kader van het passend onderwijs in het VO.

Sinds 2006 participeert het merendeel van de vo-scholen van Landstede Groep in de geaccrediteerde OpleidingsSchool Zwolle (OSZ). Andere partners in deze opleidingsschool zijn Hogeschool Windesheim en de Thorbecke Scholengemeenschap (onderdeel van OOO). Per schooljaar biedt deze opleidingsschool zo'n 275 studenten van de lerarenopleiding (Hogeschool Windesheim) een stageplek en krijgt hiervoor van het ministerie van OCW jaarlijks een tegemoetkoming in de kosten. Deze gelden komen binnen bij de penvoerder Stichting Agnieten College/de Boog.

Verbonden partijen

In € 1000	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit (één of meer)	Eigen vermogen 31-12-2023	Realisatie 2023	Omzet 2023	Valt onder BW 2 art 403	Deelname %	Consolidatie % *
Met zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap									
Stichting Bestuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Overige	0	0	35.676	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Agnieten College/De Boog	Stichting	Zwolle	Overige	15.919	1.052	51.303	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Ichthus College	Stichting	Kampen	Overige	6.805	-271	31.635	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Christelijk VMBO Harderwijk eo	Stichting	Harderwijk	Overige	10.287	992	14.012	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Vechtdal College	Stichting	Hardenberg	Overige	9.511	-132	39.439	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede	Stichting	Zwolle	Overige	74.572	3.638	155.591	Nee	100,0%	100,0%
Innotiq Zwolle B.V. 1)	B.V.	Zwolle	Overige	106	1	3.896	Nee	75,5%	100,0%
Landstede Molijn Beheer B.V.	B.V.	Nunspeet	Overige	21	-2	0	Nee	50,0%	50,0%
Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio	Stichting	Zwolle	Overige	-3.456	260	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede Kinderopvang	Stichting	Zwolle	Overige	1	-344	205	Nee	100,0%	100,0%
Stichting IJsselregio Foundation	Stichting	Zwolle	Overige	700	17	0	Nee	100,0%	100,0%
Rechterland Services B.V.	B.V.	Zwolle	Onroerende zaken	-1.020	-2	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede Participaties	Stichting	Zwolle	Overige	825	56	0	Nee	100,0%	100,0%
Djopzz Beheer B.V. 2)	B.V.	Zwolle	Overige	977	112	1.728	Nee	50,0%	50,0%
Djopzz B.V.	B.V.	Zwolle	Overige	377	-4	4.671	Nee	50,0%	50,0%
Internationale School Eerde B.V. 3)	B.V.	Deventer	Overige	70			Nee	30,0%	0,0%
Stichting Huisvesting VMBO Kampen	Stichting	Kampen	Onroerende zaken	0	0	1.075	Nee	4)	0,0%
Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten eo	Stichting	Dronten	Onroerende zaken	0	0	844	Nee	5)	0,0%
Met invloed van betekenis									
Innotiq Cibap B.V.	B.V.	Zwolle	Overige				Nee	24,5%	0,0%
Coöperatie RBA-4 Examenbank voor Gezondheidszorg- en Welzijnsopleidingen UA	Coöperatie	Hengelo	Overige				Nee	33,3%	0,0%
Coöperatie RegioOpleiders Zwolle U.A.	Coöperatie	Zwolle	Contractonderwijs				Nee	12,0%	0,0%
Veluvine Nunspeet Beheer CV 6)	C.V.	Nunspeet	Overige				Nee	49,5%	0,0%

1) Via Stichting Landstede 51% (wordt per 1-8-2024 afgestoten) en via Stichting Landstede Participaties/Djopzz Beheer B.V. 24,5% (belang in Djopzz Beheer BV wordt per 1-1-2024 afgestoten).

1) Via Stichting Landstede Participaties 50% belang in Djopzz Beheer B.V. (wordt per 1-1-2024 afgestoten).

3) Cijfers over boekjaar 2021/2022 eindigend 31 juli 2022, omzet en exploitatieresultaten worden op basis van omvang niet gepubliceerd.

4) Gezamenlijke zeggenschap ligt bij bestuurders namens Stichting Ichthus College en Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Kampen Dronten (Almere College)

5) Gezamenlijke zeggenschap ligt bij bestuurders namens Stichting Landstede, Stichting Ichthus College en Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Kampen Dronten (Almere College)

6) Landstede Molijn Beheer B.V. is de beherend vennoot en jegens de schuldeisers van Veluvine Nunspeet Beheer CV volledig aansprakelijk.

* is % consolidatie ten behoeve van de groepsjaarrekening van Stichting Bestuur Landstede Groep

Gezamenlijk vmbo-gebouw in Kampen

In Kampen is samen met het Almere College een school voor het praktijkonderwijs en de bovenbouw van het vmbo gebouwd. Deze school (VIA = Vmbo Ichthus Almere) biedt leerlingen de mogelijkheid zelf beroepskeuzes te maken en deze uit te proberen. Op deze school ontdekken leerlingen hoe eigen talent maatschappelijk van betekenis kan worden. De Stichting Huisvesting VMBO Kampen beheert en exploiteert het gebouw en inventaris van VIA. Het College van Bestuur participeert samen met het bestuur van het Almere College in het bestuur van de Stichting Huisvesting VMBO Kampen en staan samen garant voor het exploitatiesaldo.

De inventaris en de inrichting is vanaf 2023 eigendom van en gefinancierd door het Ichthus College. De Stichting Huisvesting VMBO Kampen betaalt hiervoor een gebruiksvergoeding gelijk aan de afschrijvingen. De totale jaarlijkse kosten worden vanuit Stichting Huisvesting VMBO Kampen doorbelast aan het Ichthus College en Almere College naar rato van het aantal leerlingen.

Gezamenlijk onderwijs gebouw in Dronten

In Dronten is samen met het Almere College en Landstede MBO (Stichting Landstede) een school voor het praktijkonderwijs en de bovenbouw van het vmbo gebouwd. De deelname van Landstede mbo richt zich op de Entree-opleiding en een beperkt aantal mbo-opleidingen. Deze school (Het Perron Dronten) biedt net als VIA leerlingen de mogelijkheid zelf beroepskeuzes te maken en deze uit te proberen.

De Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten beheert en exploiteert het gebouw en de inventaris van Het Perron Dronten. Het College van Bestuur participeert samen met het bestuur van het Almere College in het bestuur van de Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten.

De inventaris en de inrichting is vanaf 2023 eigendom van en gefinancierd door het Almere College. De Stichting Huisvesting Onderwijs Dronen betaalt hiervoor een gebruiksvergoeding gelijk aan de afschrijvingen. De totale jaarlijkse kosten worden vanuit Stichting Huisvesting Onderwijs Dronen doorbelast aan het Ichthus College, Almere College en Stichting Landstede naar rato van het aantal (gewogen) leerlingen.

Honoraria accountant

De volgende honoraria van de accountant zijn in het boekjaar ten laste gebracht van de rechtspersoon, ongeacht of de werkzaamheden door de externe accountant en de accountantsorganisatie reeds gedurende dat boekjaar zijn verricht, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW.

In € 1.000	Realisatie	Realisatie
	2023	2022
Kosten onderzoek jaarrekening	25	27
Andere controleopdrachten	8	8
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0
Andere niet controle diensten	2	5
Totaal accountants honoraria	35	40

Wet Normering topinkomens

Toelichting bezoldigingsklasse WNT

De WNT is van toepassing op Stichting Ichthus College. Het voor Stichting Ichthus College toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 189.000 (Onderwijs klasse E).

in €	1-1-2023 - 31-12-2023	1-1-2022 - 31-12-2022
Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	6	4
Complexiteitspunten gemiddelde aantal leerlingen/studenten	3	2
Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten/sectoren	4	4
Totaal complexiteitspunten	13	10
Bezoldigingsklasse	E	D
Bezoldigingsmaximum leden College van Bestuur	189.000	168.000
Bezoldigingsmaximum Voorzitter Raad van Toezicht	28.350	25.200
Bezoldigingsmaximum Leden Raad van Toezicht	18.900	16.800

Verantwoording

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

In €	T.W. Rietkerk	T.F. Biesterbosch
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,1208	0,1051
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	18.683	16.571
Beloningen betaalbaar op termijn	2.760	2.398
Subtotaal	21.443	18.969
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.831	19.864
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	21.443	18.969
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022		
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,1160	0,1009
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	16.628	13.740
Beloningen betaalbaar op termijn	2.645	2.265
Subtotaal	19.273	16.005
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.488	16.951
Totale bezoldiging	19.273	16.005

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

in €	S.A. Terpstra	M.F. Basit	W. Boerma	P. Bosma	F. Eefing	V.C. Gall
	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Functiegegevens	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/9-31/12		1/1-31/8	1/1-31/8	1/9-31/12
Bezoldiging	2.027	389		583	778	389
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	28.350	6.317		18.900	18.900	6.317
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	2.027	389		583	778	389
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.			N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.			N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.			N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022						
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/9-31/12		1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	
Bezoldiging	1.730		1.253	1.014	1.014	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	25.200		16.800	16.800	16.800	

in €	A. Mourik	G.H. van Oord	M. Roeters	A.J.M. de Winter	P.C. de Weerd - Nederhof	J. van Zanen
	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Functiegegevens	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/9-31/12	1/2-31/12			1/1-31/12
Bezoldiging	1.189	394	1.099			1.306
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.900	6.317	17.295			18.900
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.			N.v.t.
Bezoldiging	1.189	394	1.099			1.306
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.			N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.			N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.			N.v.t.
Gegevens 2022						
Aanvang en einde functievervulling in 2022				1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging				1.014	1.014	1.014
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum				16.800	16.800	16.800

1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.900 waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is

In €	T.W. Rietkerk
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur

Is werkzaam in dienstbetrekking bij de volgende WNT plichtige instelling(en)
als topfunctionaris niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris

	Datum aanvang dienstbetrekking met	Totale bezoldiging per WNT-instelling
Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	37.348
Stichting Ichthus College	1-10-2020	21.443
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	5.489
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	25.209
Stichting Landstede	1-10-2020	129.244

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling 218.733

Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum 223.000

Gegevens overschrijding en eventuele onverschuldigde betaling

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag N.v.t.

Bedrag van de overschrijding N.v.t.

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan N.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling N.v.t.

Gegevens 2022

Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	37.692
Stichting Ichthus College	1-10-2020	19.273
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	5.788
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	26.905
Stichting Landstede	1-10-2020	118.697

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling 208.355

Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum 216.000

In €	T.F. Biesterbosch
Functiegegevens	Lid College van Bestuur

Is werkzaam in dienstbetrekking bij de volgende andere WNT plichtige instelling(en) als topfunctionaris niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris

	Datum aanvang dienstbetrekking met	Totale bezoldiging per WNT-instelling
Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	33.028
Stichting Ichthus College	1-10-2020	18.968
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	4.860
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	22.335
Stichting Landstede	1-10-2020	113.876

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling 193.067

Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum 223.000

Gegevens overschrijding en eventuele onverschuldigde betaling

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag N.v.t.

Bedrag van de overschrijding N.v.t.

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan N.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling N.v.t.

Gegevens 2022

Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	31.238
Stichting Ichthus College	1-10-2020	16.005
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	4.805
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	22.343
Stichting Landstede	1-10-2020	98.373

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling 172.764

Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum 216.000

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de in de verantwoording vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Nadere toelichting

De werkzaamheden van de voorzitter en leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van Landstede Groep omvatten ook werkzaamheden voor de entiteiten waar zij door de afzonderlijke organen zijn benoemd tot voorzitter of lid van het College van Bestuur respectievelijk Raad van Toezicht, waaronder ook Stichting Ichthus College.

Het College van Bestuur heeft vijf zelfstandige dienstverbanden bij de vijf onderwijsstichtingen van Landstede Groep, waaronder ook Stichting Ichthus College.

De leden van de Raad van Toezicht factureren hun vergoeding aan Stichting Bestuur Landstede Groep. De vergoedingen worden naar rato van het aantal leerlingen/studenten doorberekend aan de vijf onderwijs stichtingen van Landstede Groep. Het aantal leerlingen/studenten betreft dezelfde aantallen als die op basis van de wet normering topinkomens gehanteerd wordt bij de bepaling van de bezoldigingsklasse.

Gelieerde instelling

Stichting Bestuur Landstede Groep is in het verleden opgericht door Stichting Agnieten College/De Boog en Stichting Ichthus College en betreft derhalve op grond van de WNT een gelieerde instelling. Voor de personen die de leidinggevende topfunctionarissen zijn in Stichting Agnieten College/De Boog en Stichting Ichthus College bedraagt de bezoldiging bij Stichting Bestuur Landstede Groep nihil. Hiermee wordt in overeenstemming gehandeld met de bepalingen van en krachtens de WNT.

8.5 Goedkeuring en vaststelling

De jaarrekening van Stichting Ichthus College is goedgekeurd door de Raad van Toezicht en vastgesteld door het College van Bestuur.

Zwolle, 17 juni 2024.

College van Bestuur

T.W. Rietkerk (voorzitter)

T.F. Biesterbosch

Raad van Toezicht

S.A. Terpstra (voorzitter)

M.F. Basil

V.C. Gall

A. Mourik

G.H. Oord

M. Roeters

J. van Zanen

Deel 4: Overige gegevens

9 Resultaatbestemming

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

In de statuten is niets bepaald ten aanzien van bestemming van het resultaat.

10 Gegevens rechtspersoon

Naam instelling:	Stichting Ichthus College
Bezoekadres hoofdvestiging:	Jan Ligthartstraat 1, 8265 CJ Kampen
Postadres:	Postbus 1, 8000 AA Zwolle
Telefoon:	088-8508000
Contactpersoon:	R.J. Jalvingh
Emailadres:	info@landstedegroep.nl
Soort instelling:	School voor voortgezet onderwijs
Brinnummers:	02VB en 07ZI
Nummer Bevoegd gezag:	41429
Accountantskantoor:	Van Ree Accountants B.V. Laan van de Dierenriem 26, 7324 AA Apeldoorn

11 Verklaring accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Ichthus College

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting Ichthus College te Kampen gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen Stichting Ichthus College op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2023;
2. de staat van baten en lasten over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 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.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag 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 2023 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 2023 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 2023.

C. 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 de 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 Onderwijscontroleprotocol OCW 2023. 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 fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om 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 materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

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.

Apeldoorn, 17 juni 2024

Van Ree Accountants

J. Goossen RA MSc

Bijlage A: Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht

Raad van Toezicht			
Naam	Functies	Nevenfuncties betaald	Nevenfuncties onbetaald
Dhr. S.A. (Sam) Terpstra (voorzitter)	Eigenaar van Sam Terpstra (voor goed bestuur en waardevol toezicht)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorzitter Raad van Toezicht GelderVeste Vorden; ▪ Voorzitter Overlegraad PO-VO, Utrecht ▪ Penningmeester Stichting Trainees in Onderwijs, Driebergen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorzitter bestuur Stichting Vrienden van de Martinuskerk, Warnsveld ▪ Voorzitter PvdA afdeling Zutphen-Warnsveld. ▪ Voorzitter Raad van Toezicht Protestantse Stichting Diaconaal Vakantiewerk, Driebergen
Mw. J. (Jolanda) van Zanen (vice-voorzitter)	Eigenaar Van Zanen Interim & Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorzitter Bestuur GOA Infra Opleidingen
Dhr. F. (Fate) Basit (lid). Per 1-9-2023	Eigenaar Array1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen
Dhr. P. (Peter) Bosma (lid). Afgetreden per 1-9-2023	Advocaat/Partner Optimum Advocaten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretaris Rotaryclub Zeewolde
Mw. V. (Vanessa) Gall (lid). Per 1-9-2023	Eigenaar MEESTERLIJK in arbeidsrecht, mediation en ondernemingsrecht	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestuurslid Zwolse Kring van Ondernemers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenshaler Make-a-Wish
Dhr. A. (Ardin) Mourik (lid). Per 1-1-2023	Zelfstandig adviseur/ ondernemer in de publieke sector en predikant	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid Raad van Toezicht Christelijk Voortgezet Onderwijs Rotterdam e.o. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen
Mw. F. (Fenna) Eefting (lid). Afgetreden per 1-9-2023.	Bestuurder de Vogellanden	<ul style="list-style-type: none"> – Directeur/eigenaar Adviesbureau Fenomen(t)aal ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> – Bestuurslid Stichting Regionaal Zorgnetwerk Zwolle – Voorzitter Adviesraad Werkgevers Vereniging Zorg en Welzijn Oost Nederland – Lid Bestuurscommissie Informatiebeleid en Marketing (Revalidatie Nederland) – Lid Bestuurlijke Tafel Sectoren Regio Zwolle – Bestuurslid Zorgnetwerk AntiBioticaResistentie (ABR), Euregio Zwolle – Bestuurslid Regionale Zorgketens Zwolle (RZZ) – Bestuurslid Onderwijs en Opleidingen Regio (OOR) NO Nederland voor medisch specialisten ▪ Lid Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ), regio Zwolle
Mw. G. (Gea) Oord (lid). Per 1-9-2023	Eigenaar en Directeur van Quintens. Consultancy, coaching en Interim-Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid Raad van Toezicht van Wij zijn GERRIT 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen
Mw. M. (Mariska) Roeters (lid) Per 1-2-2023.	Directeur-bestuurder Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorzitter Raad van Toezicht bij Stichting Quadraten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen

Dhr. W. (Wieb) Boerma (lid). Afgetreden per 1-1-2023	Docent/coach Christelijke Hogeschool Ede	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid van de Generale Synode van Zoetermeer van de Gereformeerde Kerken Vrijgemaakt'
Dhr. W. (Wieb) Boerma (speciaal adviseur RvT) 1-1-2023 – 1-9-2023	Docent/coach Christelijke Hogeschool Ede	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid van de Generale Synode van Zoetermeer van de Gereformeerde Kerken Vrijgemaakt'
Mw. P.C. (Petra) de Weerd-Nederhof (Lid). Afgetreden per 1-1-2023	<p>Hoogleraar Organisatiestudies en Innovaties, Universiteit Twente (tot 1-8-2022).</p> <p>Decaan faculteit Bètawetenschappen bij de Open Universiteit (vanaf 1-2-2022)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Commissie Accreditatie, Raad voor Accreditatie (RvA) - Toezichthouder woningcorporatie De Woonplaats (tot 1-10-2022) ▪ Trustee Advisory Board Wittenborg University of Applied Sciences 	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Investeringscommissie, NWB Waterinnovatiefonds ▪ Lid bestuur KIVI Netwerk Vrouwelijke Ingenieurs (met ingang van oktober 2022)
dhr. A.J.M. (Ton) de Winter (lid) Afgetreden per 1-1-2023	President Navico Group EMEA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen

Bijlage B: Functies en nevenfuncties leden College van Bestuur

College van Bestuur			
Naam	Functie	Nevenfuncties betaald	Nevenfuncties onbetaald
Dhr. T. W. (Theo) Rietkerk	Voorzitter College van Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid Eerste Kamer ▪ Voorzitter Raad van Commissarissen Roelofs Groep 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorzitter VV Go Ahead Kampen
Dhr. T.F. (Tjeerd) Biesterbosch	Lid College van Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen

Bijlage C: Begrippenlijst

A	
Alumni	Alumni is het meervoud van alumnus. Een alumnus is een afgestudeerde student. Het zijn beide Latijnse woorden.
Audit	Een methode om erachter te komen hoe een organisatie het doet. Vaak gaat het om een controle door een extern, onafhankelijk bedrijf.
B	
Blended learning	Blended learning is een Engelse term voor gemengd onderwijs. Een onderwijsvorm dat zich richt op de combinatie van leeractiviteiten die fysiek (klassikaal) en online plaatsvinden.
BBL	Beroepsbegeleidende leerweg. Deze opleidingsvorm is een combinatie van werken en leren
BOL	Beroepsopleidende leerweg. Bij deze opleidingsvorm ga je elke dag naar school. Ook loop je stage bij een leerbedrijf.
BPV	Beroepspraktijkvorming. BPV-periode staat voor de stageperiode die je loopt tijdens een BOL-opleiding.
BVE	Beroepsopleiding en volwasseneducatie. Het is een sector en het is een vorm van onderwijs.
C	
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst. In deze overeenkomst staan afspraken over de arbeidsvoorwaarden.
Crebo	Centraal Register Beroepsopleidingen. In het Crebo staan alle Nederlandse beroepsopleidingen die erkend zijn, dus goedgekeurd.
D	
Duurzame inzetbaarheid	Duurzame inzetbaarheid is een beleid om alle medewerkers inzetbaar te houden, gelet op levensfase, loopbaanwensen en persoonlijke omstandigheden.
E	
Exploitatie	Exploitatie zijn de uitkomsten van de behaalde financiële resultaten van een organisatie en komt tot uitdrukking in de staat van baten en lasten. Dit is onderdeel van de jaarrekening.
F	
Fte	Fulltime-equivalent. Het is een manier om uit te drukken hoeveel iemand werkt. 1 fte staat volgens onze cao gelijk aan een werkweek van 36,86 uur.
G	
Gamificatie	Het aanwenden van spelprincipes en speltechnieken in een niet-spelcontext om menselijk gedrag op een positieve wijze te sturen
H	
Hybride onderwijs	Een beroepsgerichte leeromgeving op de grens van school en praktijk. Het is een onderwijsvorm dat deels op school en deels ergens anders plaatsvindt. Bijvoorbeeld op werkplekken of in een innovatiewerkplaats.
K	
Kasstromen	Een kasstroom geeft aan hoeveel geld er binnenkomt en hoeveel geld er wordt uitgegeven.
Kengetallen	Kengetallen geven inzicht in de huidige situatie van een organisatie. Ook laten deze getallen zien hoe de situatie zich ontwikkelt.
Keuzedelen	Keuzedelen zijn modules of vakken in het mbo die je zelf kunt kiezen. Je kunt hiermee je opleiding verdiepen/verbreden of je voorbereiden op een vervolgopleiding.
L	
Liquiditeit	Liquiditeiten zijn de direct beschikbare geldmiddelen zoals, kasgeld en banktegoeden.
R	
Rentabiliteit	Rentabiliteit laat zien of een organisatie voldoende rendabel is. Rendabel betekent dat iets meer geld opbrengt dan dat het kost.
RIF	Regionaal Investeringsfonds Mbo. Dit fonds ondersteunt de samenwerking tussen bedrijven en mbo-instellingen.
Risicomanagement	Een gestructureerde manier om met risico's om te gaan. De organisatie bekijkt de risico's, de mogelijke gevolgen en de te nemen maatregelen. .
S	
Solvabiliteit	Solvabiliteit laat zien in hoeverre een organisatie in staat is om financiële tegenslagen op te vangen.
T	
Treasury	Een Engels woord voor schatkist. Het staat voor het beheren van het geld van de organisatie
V	
Vsv	Vsv is de afkorting van voortijdig schoolverlaten. Met vsv'ers worden leerlingen/studenten bedoeld die zonder startkwalificatie van school zijn gegaan.

