



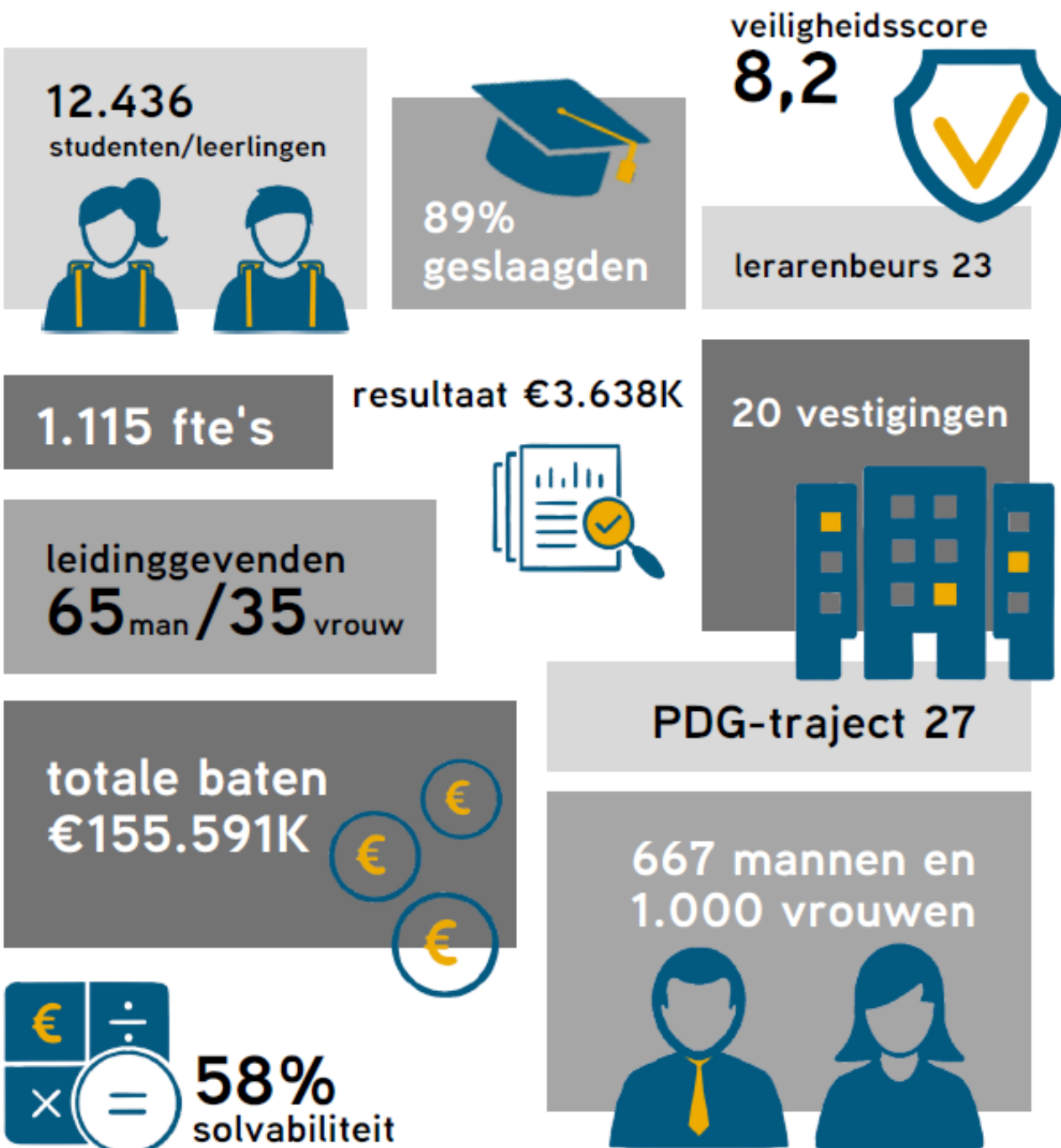
Inhoudsopgave

Infographics	5
Voorwoord.....	6
Leeswijzer	7
Deel 1: Bestuursverslag.....	8
1 Inleiding.....	9
1.1 Missie Landstede Groep	9
1.2 Landstede Groep	11
1.3 Stichting Bestuur Landstede Groep	11
1.4 Interne structuur	12
1.5 Juridische structuur.....	11
1.6 Duurzaamheid.....	13
2 Sociaal jaarverslag.....	14
2.1 Beleidsuitvoering.....	14
2.2 Scholing	16
2.3 Personeelsgegevens	17
2.4 Werving en Selectie	18
2.5 Verzuim	18
2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag.....	20
2.7 Beleid inzet werkdrukverlichting en professionalisering	20
2.8 Medewerkeronderzoek	21
3 Onderwijs	22
3.1 Beleidsuitvoering.....	22
3.2 Nationaal Programma Onderwijs.....	24
3.3 Kwaliteitszorg.....	28
3.3.1 Kwaliteitszorg mbo	28
3.3.2 Kwaliteitsagenda 2019-2022 voor mbo-scholen	28
3.3.3 Werkagenda mbo 2024 – 2027	30
3.3.4 Mbo-studentenfonds	30
3.3.5 Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs.....	31
3.3.6 Kwaliteitsagenda voortgezet onderwijs.....	31
3.4 Toegankelijkheid, toelating, schorsing en verwijdering	31
3.4.1 Toegankelijkheid en toelating in het voortgezet onderwijs	31
3.4.2 Toegankelijkheid en toelating in het mbo	32
3.4.3 Schorsing en verwijdering in het voortgezet onderwijs.....	33
3.4.4 Schorsing en verwijdering in het mbo	33
3.5 Prestaties	33
3.5.1 Prestaties mbo	33
3.5.2 Prestaties voortgezet onderwijs	35
3.6 Ondersteuning en begeleiding	41
3.6.1 Passend Onderwijs in het mbo	41

3.6.2	Voortijdig schoolverlaten in het mbo	42
3.6.3	Financiële verantwoording Passend Onderwijs (mbo-scholen).....	44
3.6.4	Financiële verantwoording voortijdig schoolverlaters per RMC-regio's (mbo-scholen)	44
3.6.5	Samenwerkingsverbanden in het voortgezet onderwijs	44
3.6.6	Passend Onderwijs en voortijdig schoolverlaters (vsv) in het voorgezet onderwijs	46
3.7	Onderwijskundige doelen.....	47
3.7.1	Examenorganisatie mbo	47
3.7.2	Exameninstrumenten mbo	48
3.7.3	Examenorganisatie voortgezet onderwijs	48
3.8	Macrodoelmatigheid.....	48
3.9	Strategisch opleidings- en onderwijsportfolio	49
3.10	Onderzoek/Practoraat.....	51
3.10.1	Practoraat Docentprofessionalisering	51
3.10.2	Practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen	52
3.10.3	Practoraat Verschillen waarderen.....	53
3.11	Samen Opleiden voor mbo en vo	54
3.11.1	De Opleidingsschool voor het mbo	54
3.11.2	De Opleidingsschool voor het voortgezet onderwijs.....	56
3.12	Samenwerkingstrajecten.....	57
3.12.1	Zwolse samenwerkingen – Zw4lse	57
3.12.2	Zwolse samenwerkingen – Zw8lse	58
3.12.3	Regionale Aanpak Personeelstekort	60
3.12.4	RIF Innovatiecluster Kind en Educatie.....	63
3.12.5	RIF Start.Route	64
3.12.6	RIF Veiligheidsacademie – opschaling.....	64
3.12.7	Doorlopende leerroutes vmbo-mbo	64
3.12.8	Doorlopende leerroutes mbo-hbo “De ontdekkingsreis”	65
3.12.9	Keuzedeel mbo-hbo	65
3.12.10	Nazorg mbo	65
3.13	Nieuwkomers in het voortgezet onderwijs	66
3.14	Verbetering basisvaardigheden	66
3.15	Internationalisering voortgezet onderwijs en mbo	67
4	Organisatieondersteuning.....	70
4.1	Communicatie & marketing.....	70
4.1.1	Beleidsuitvoering.....	70
4.1.2	Strategische positionering en merkpositionering.....	70
4.1.3	Zichtbaarheid en verbinding: ik + jij + wij + zij = SAMEN	70
4.2	Facilitaire dienstverlening & huisvesting.....	71
4.2.1	Beleidsuitvoering.....	71
4.2.2	Locaties	71
4.3	ICT en informatiemanagement	72

4.3.1	Beleidsuitvoering.....	72
4.3.2	Verbinding en zichtbaarheid	72
4.4	Inkoop	72
4.4.1	Beleidsuitvoering.....	72
4.4.2	Recht- en doelmatig inkopen	72
4.4.3	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)	73
5	Governance	74
5.1	Governance structuur	74
5.2	Risico, inschattingen en beheer.....	74
5.3	Algemene Verordening Gegevensbescherming	77
5.4	Treasury	77
5.5	Zaken met politieke of maatschappelijke impact	78
5.6	Horizontale verantwoording	78
5.7	Notitie Helderheid	79
5.8	Investeren van publieke middelen in private activiteiten	81
6	Inleiding op financiële cijfers	85
6.1	Toelichting uitkomsten	85
6.2	Continuïteitsparagraaf.....	88
Deel 2: Raad van Toezicht		95
7	Verslag Raad van Toezicht	96
Deel 3: Jaarrekening		102
8	Jaarrekening	103
8.1	Balans per 31 december 2023.....	104
8.2	Staat van baten en lasten over 2023	105
8.3	Kasstroomoverzicht over 2023	106
8.4	Toelichting op de jaarrekening 2023.....	107
8.5	Goedkeuring en vaststelling.....	144
Deel 4: Overige gegevens		145
9	Resultaatbestemming	145
10	Gegevens rechtspersoon	145
11	Verklaring accountant	146
Bijlage A: Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht.....		150
Bijlage B: Functies en nevenfuncties leden College van Bestuur		151
Bijlage C: Begrippenlijst.....		152
Bijlage D: Mbo-studentenfonds.....		153
Bijlage E: Detailoverzicht prestatie maatregelen kwaliteitsagenda voor mbo-scholen		154

STICHTING LANDSTEDE IN CIJFERS



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 studenten 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, studenten/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 gesprekcycclus 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/studenten, 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/studenten. 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 stoïcijnse 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 2019-2023 afgerond en vooruitgekeken naar de komende periode. Samen met leerlingen/studenten, 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 en studenten, 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, studenten en cursisten. 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, studenten, cursisten en met onze omgeving.

- *We werken aan brede persoonsvorming*

We hebben aandacht voor wat het leven zinvol maakt. We helpen elkaar, onze leerlingen, studenten en cursisten 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, studenten en cursisten 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, studenten en cursisten om het beste in zichzelf naar boven te halen. We sluiten aan bij de ontwikkeling van onze individuele leerlingen, studenten en cursisten 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, studenten, cursisten 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, studenten en cursisten. 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.

Innotiq

In december 2023 is door Landstede Groep besloten per einde van het schooljaar 2023-2024 te stoppen met het onder brengen van medewerkers bij Innotiq Zwolle B.V. (payrolling). Met de medeaandeelhouders van Innotiq Zwolle B.V. is een

vaststellingsovereenkomst gesloten aangaande de beëindiging van deze activiteiten, alsmede de overdracht van het 51% belang in Innotiq Zwolle B.V. per 1 augustus 2024 aan de medeaandeelhouder. De overeengekomen opbrengstwaarde van de aandelen ligt in lijn met de waardering van Innotiq Zwolle B.V. ultimo 2023 op basis van de nettovermogenswaarde.

Fusie Stichting Landstede, Stichting Zwolse Badminton Accommodatie en Stichting Zorgstructuur Landstede Groep.

Fusie met Stichting Zwolse Badminton Accommodatie en Stichting Zorgstructuur Landstede Groep

Op 1 augustus 2023 is Stichting Landstede (verkrijgende stichting) gefuseerd met Stichting Zwolse Badminton Accommodatie en Stichting Zorgstructuur Landstede Groep (verdwijnde stichtingen) middels een fusie in de zin van artikel 2:309 van het Burgerlijk Wetboek.

Stichting Zwolse Badminton Accommodatie (verder: ZBA) had in eigendom en exploiteert de sporthal aan de Ossenkamp 5 te Zwolle. Deze sporthal wordt grotendeels (> 90%) ingezet voor het bewegingsonderwijs van Stichting Landstede. Stichting Zorgstructuur Landstede Groep (verder: SZLG) heeft in eigendom en exploiteert het onderwijsgebouw Wilhelminastraat 93 te Zwolle. Dit pand werd voor de fusie gebruikt door Stichting Landstede voor het geven van onderwijs en de Bovenschoolse Zorg Voorziening/Doc93.

Doel van de fusie is de samenvoeging van de werkzaamheden van de Fuserende Stichtingen. Hierdoor kunnen werkzaamheden op een efficiëntere wijze en naar verwachting tegen lagere kosten (efficiëntere organisatie) worden uitgevoerd. Verder past het terugbrengen van het aantal entiteiten in de vereenvoudiging van de organisatiestructuur.

Vanuit juridisch oogpunt heeft de Fusie onder meer de volgende gevolgen:

- Het vermogen van de verdwijnde stichtingen zal onder algemene titel worden verkregen door de verkrijgende stichting;
- De Verdwijnde Stichtingen zullen van rechtswege ophouden te bestaan.

Vanuit sociaal oogpunt heeft de fusie geen gevolgen voor de werknemers van de verkrijgende stichting. De verdwijnde stichtingen hadden geen werknemers.

Conform de fusie akte worden de gegevens van de verdwijnde stichtingen met ingang van 1 januari 2023 in de jaarrekening van de verkrijgende stichting verantwoord. Gezien de omvang van de verdwijnde stichtingen ten opzichte van het totaal van de verkrijgende stichting, zijn de vergelijkende cijfers over 2022 en de balans per 31-12-2022 niet aangepast. De vanuit de fusie overgedragen activa en passiva zijn als mutatie in het jaar verwerkt en het vermogen van de verdwijnde stichtingen is toegevoegd aan de algemene reserve van Stichting Landstede, als verkrijgende stichting.

Fusie Stichting Landstede en Stichting CVMBO

Na balansdatum is een voorgenomen besluit genomen tot het invoegen van de scholen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. in de verticale scholengemeenschap van Stichting Landstede. Het gaat hierbij nadrukkelijk om een administratieve en juridische herschikking. Concreet is het College van Bestuur voornemens om de volgende besluiten te nemen:

- De scholen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o., zijn het Morgen College en ISK Harderwijk (02EX), per 1 januari 2025 bestuurlijk over te dragen aan Stichting Landstede;
- De scholen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o., zijn het Morgen College en ISK Harderwijk (02EX), per 1 augustus 2025 institutioneel samen te voegen met het VO van Stichting Landstede.

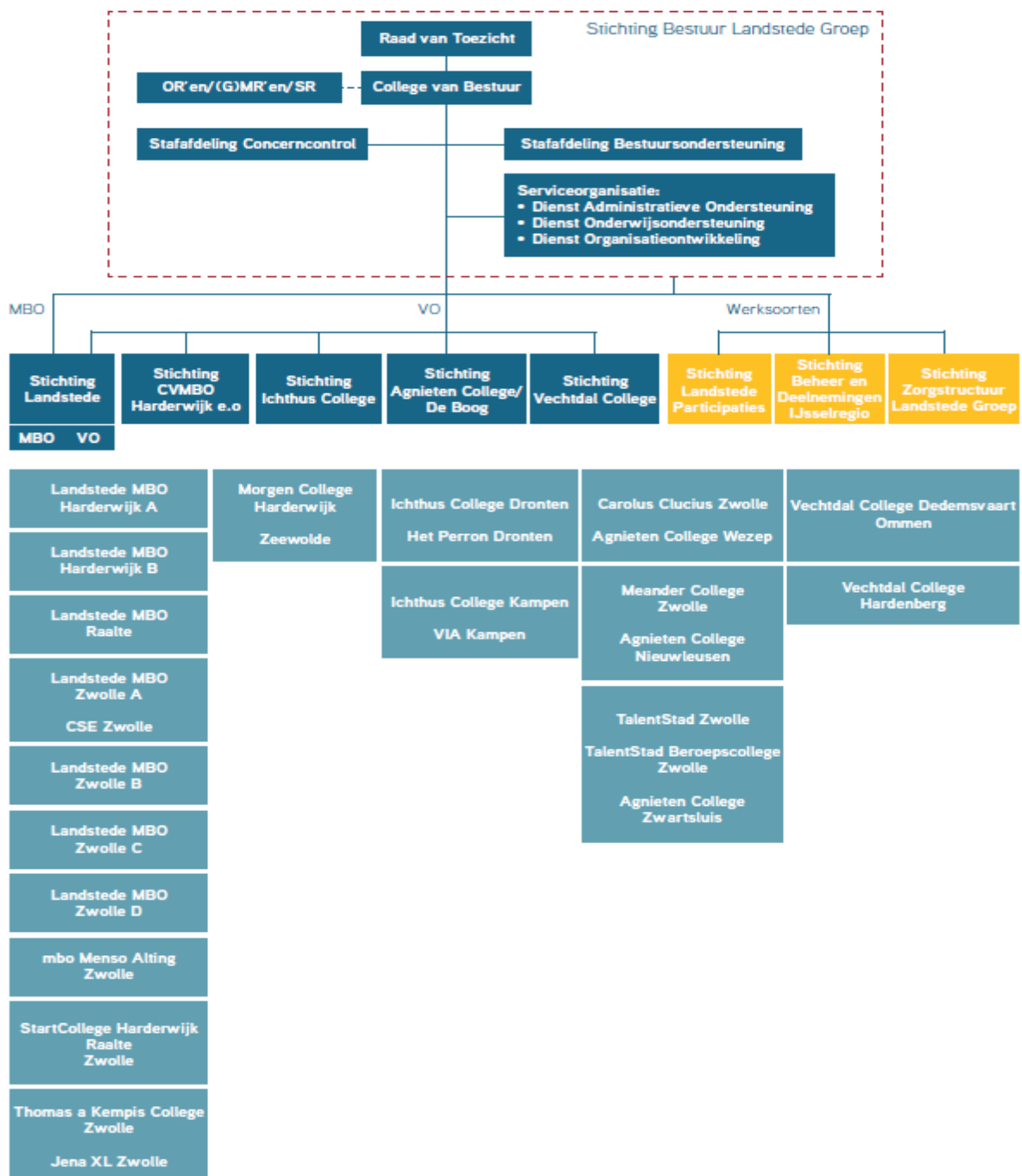
Dit voorgenomen besluit heeft geen effecten die het inzicht van het resultaat over 2023 en het vermogen per 31 december 2023 beïnvloeden.

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, studenten en cursisten. 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 bevlogen 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.

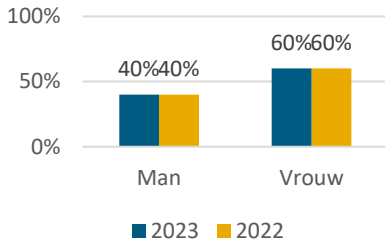
2.2 Scholing

Binnen Stichting Landstede zijn in 2023 122 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.

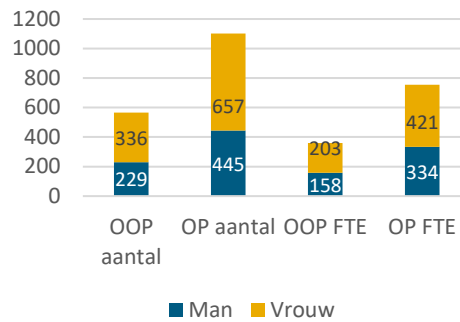
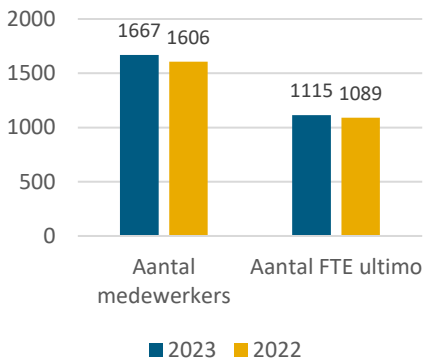
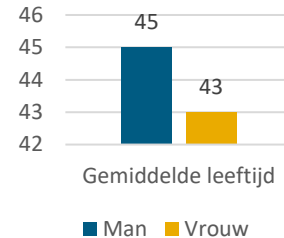
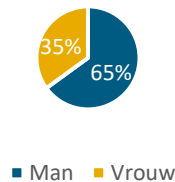
2.3 Personeelsgegevens

Binnen Stichting Landstede waren op 31 december 2023 1667 medewerkers werkzaam (in 2022 waren er dit 1606). De gemiddelde leeftijd is bij de mannen

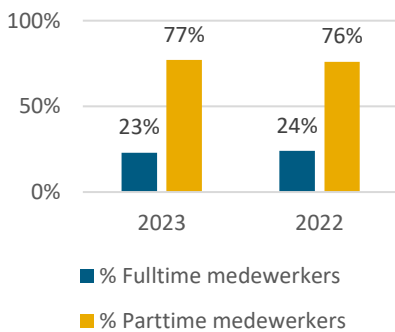
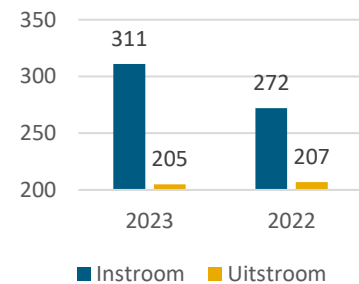
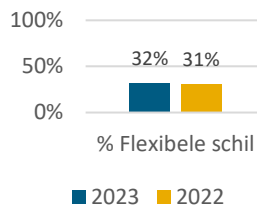
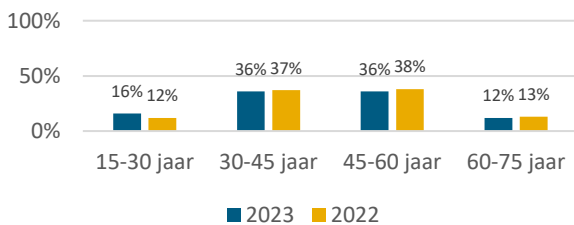
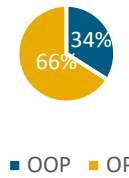
45 jaar en bij de vrouwen 43 jaar (exclusief de inzet van onbetaalde stagiaires en vrijwilligers).



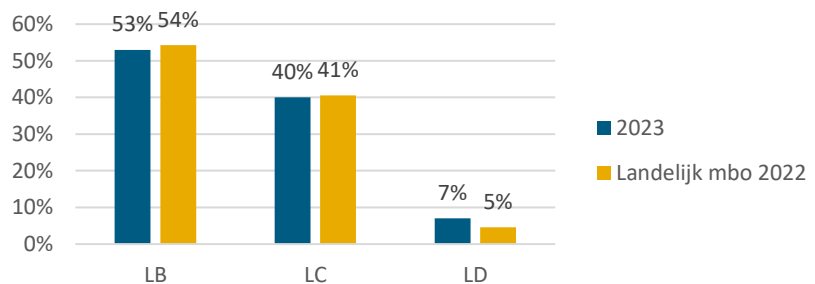
% M/V in leidinggevende functie (directeur en teamleider)



% Totaal aantal medewerkers - OOP/OP



Functiemix (exclusief vervangingsdienstverbanden)



Toelichting op de personeelsgegevens

Het aantal medewerkers van Stichting Landstede is in 2023 met 60 toegenomen ten opzichte van 2022. De instroom is met 39 medewerkers toegenomen en het aantal fte is met 26 gestegen. Het aantal medewerkers in de leeftijdscategorie 15-30 jaar is met 4% toegenomen. Met betrekking tot de functiemix zit Stichting Landstede qua percentage dicht bij het landelijke gemiddelde mbo-cijfer. In 2023 scoort Stichting Landstede met 77% ook weer het hoogst op het aantal parttimers binnen Landstede Groep

2.4 Werving en Selectie

In 2023 heeft Landstede Groep ongeveer 400 vacatures gepubliceerd, waarvan 144 vacatures voor Stichting Landstede. 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.

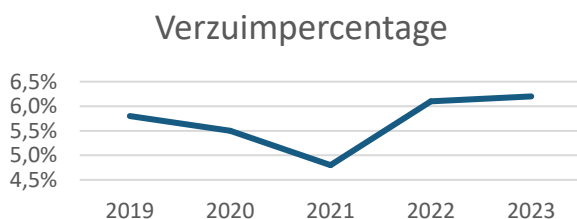
Per 1 september 2023 heeft Landstede Groep een recruiter in dienst genomen. In eerste instantie is de recruiter verantwoordelijk voor de ondersteuning bij de moeilijk vervulbare vacatures. Daarnaast wordt het werving & selectieproces waar nodig en mogelijk verbeterd en wordt gekeken naar het huidige 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 nog iets verder gestegen naar 6,2% (Figuur 4).

Figuur 4

Verloop verzuimpercentage 2019-2023



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. 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 gemoeid zijn met arbeidsongeschiktheid.

In 2023 heeft het UWV voor zes medewerkers van Stichting Landstede een beslissing genomen op de WIA-aanvraag. Vijf van de zes zijn ingestroomd in de WGA en van één medewerker werd vastgesteld dat het arbeidsongeschiktheidspercentage onder de 35% is waardoor geen WGA is toegekend. Daarnaast heeft het UWV over één medewerker geoordeeld dat deze voor einde wachttijd volledig arbeidsgeschikt is. Zes aanvragen voor de WIA zijn nog onder handen.

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 bevoegen 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 4 voor Stichting Landstede. 2023 toont daarmee een lichte stijging in het aantal werkplekonderzoeken t.o.v. 2022 (3). Tijdens de

werkplekonderzoeken is de ergonomie van de werkplek bekeken en zijn adviezen gegeven ter verbetering.

E. Vertrouwenspersoon

Naast de diverse vertrouwenspersonen voor leerlingen, studenten en cursisten 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 integriteitskwesaties;
- 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 tijdsplan 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. Melding 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 studenten of 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 nog 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 23 oud-medewerkers van Stichting Landstede 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 werkdrukmiddelen zijn conform de cao toegekend. Ten aanzien van de collectieve werkdrukmiddelen is het proces bij twee van de drie scholen uitgevoerd conform het model van Voion, bij de andere school is het proces vertraagd en wordt dit zo spoedig mogelijk 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.

2.8 Medewerkeronderzoek

Landstede Groep wil een aantrekkelijke werkgever zijn, waar je graag wilt (blijven) werken. We investeren zichtbaar en merkbaar in vitale en professionele medewerkers. We geloven erin dat investeren in medewerkers positief effect heeft op onze personele zorgen en ambities.

In de teamplannen 2023-2024 zijn de speerpunten uit het Medewerkeronderzoek 2022 voor Landstede MBO, mbo Menso Alting Zwolle, StartCollege (onderdelen van Stichting Landstede) en de Service Organisatie & Bestuursdienst (onderdeel van Stichting Bestuur Landstede Groep) opgenomen. In 2023 is dit Medewerkeronderzoek geëvalueerd en het volgende onderzoek staat gepland voor maart 2024. De vo-scholen maken voor deze metingen gebruik van de tool 'Kwaliteitscholen'.



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 middelbaar beroepsonderwijs

Het uitgangspunt in het onderwijs is dat studenten verschillend zijn en zich dus ook verschillend ontwikkelen qua stijl, qua tempo en tot verschillende niveaus. Vanuit dat perspectief kiest Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle voor maatwerk binnen haar onderwijsvisie 'Talentvol Ontwikkelen', waarmee de student meer eigenaar en regisseur wordt van het eigen leerproces. Talentvol Ontwikkelen ondersteunt hierin vanuit een centrale visie, met een aantal belangrijke uitgangspunten.

Talentvol Ontwikkelen is gebaseerd op diverse leertheorieën waarbij de praktijk het vertrekpunt is en de pedagogische relatie staat centraal. In een persoonlijke leeromgeving kunnen studenten:

- Verder gaan waar ze gebleven zijn;
- Werken op hun hoogste niveau;
- Kiezen wanneer ze eraan toe zijn;
- Leren en betekenis geven vanuit het geheel.

Met deze visie wordt vanuit een holistisch perspectief een krachtige leeromgeving geboden aan studenten met de beroepspraktijk als uitgangspunt.

Beleidsontwikkeling middelbaarberoepsonderwijs

In 2022 is het projectdeel afgerond waarbij onderwijsadviseurs samen met opleidingsteams hebben gewerkt aan de verdere implementatie van Talentvol Ontwikkelen. In het jaar 2023 is de borging in de scholen verder vormgegeven en is de extra onderwijskundige ondersteuning per eenheid uit gefaseerd. Daarnaast is gewerkt aan een nieuw brondocument, waarin de visie op Talentvol Ontwikkelen en op onderwijs was en wordt vastgelegd; vanuit welke principes, uitgangspunten en doelen binnen Landstede MBO doceert de docent. De nadruk is veel sterker komen te liggen op de 'Wat' en 'Waarom' en minder op de 'Hoe'.

Daarnaast spelen de volgende ontwikkeling een rol:

- Vormgeving aan de nieuwe kwaliteitsagenda voor de mbo-scholen: de Regeling voor kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027, in 2023 door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gelanceerd. Voorbereidingen zijn getroffen om vanaf 2024 de afspraken verder uit te stippelen binnen Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle;
- Ontwikkeling van het Strategisch Opleidingsportfolio's voor Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle, met per opleidingssector business cases, positioneringen en profileringsplannen;
- Verduurzaming van het Nationaal Programma Onderwijs;
- Kwaliteitszorg: naast de vaststelling van Kwaliteitsbeleid (elke dag een beetje beter) heeft de Onderwijsinspectie bestuurstoezicht uitgevoerd.

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 bestuurstoezicht 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 studentenwelzijn. Doel is ook om lessen uit de coronaperiode te benutten voor structurele onderwijsverbeteringen. De overheid heeft besloten dat de middelen voor het mbo tot en met boekjaar 2024 en 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 en studenten;
4. Het welzijn van leerlingen en studenten;
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 Landstede in 2023 € 3,5 mln. besteed in lijn met de NPO-doelen en met de visie van Landstede Groep op verduurzaming. Voor het mbo inclusief vavo

€ 2,0 mln. en voor de scholen van het voortgezet onderwijs € 1,5 mln.

In 2023 is 2% van deze middelen uitgegeven aan de inhuur van personeel niet in loondienst. Vooral

het behouden van de flexibiliteit in het personeelsbestand speelt hierin een rol. Voor deze (incidentele) projectgelden is derhalve waar nodig gekozen voor tijdelijke externe inzet. Tabel 1 t/m 4 geven een nadere toelichting.

Tabel 1

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

Thema	in € 1.000	Bedrag
1. Soepele in- en doorstroom		1.640
2. Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding		309
3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages		3
6. Aanpak jeugdwerkloosheid		23
7. Thema buiten de lijst		40
Totaal bestedingen		2.015

Tabel 2

Financiën duurzaamheid: inzicht bestedingen 5 thema's duurzaamheid inzake het mbo

Thema	in € 1.000	Bedrag
1. Veranderende rol van de mentor/coach		91
2. Veranderende rol van de docent		686
3. Zicht op onze leerlingen en studenten		778
4. Welzijn van leerlingen en studenten		101
5. Welzijn van onze professionals		6
Totaal bestedingen		1.662

Tabel 3

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

Thema	in € 1.000	Bedrag
A. Meer onderwijs (binnen of buiten reguliere schooltijden) om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren		138
B. Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren		540
C. Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen		150
D. Ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen		24
E. (Extra) inzet van personeel en ondersteuning		402
F. Faciliteiten en randvoorwaarden		301
G. Eigen subthema		0
Totaal bestedingen		1.555

Tabel 4

Financiën duurzaamheid: inzicht bestedingen 5 thema's duurzaamheid inzake het vo

Thema	in € 1.000	Bedrag
1. Veranderende rol van de mentor/coach		7
2. Veranderende rol van de docent		413
3. Zicht op onze leerlingen en studenten		0
4. Welzijn van leerlingen en studenten		277
5. Welzijn van onze professionals		232
Totaal bestedingen		929

Interventies mbo

Het Ministerie van OCW heeft in samenwerking met mbo-scholen en hoger onderwijsinstellingen NPO-thema's opgesteld. De mbo-eenheden van Stichting Landstede hebben gekozen voor interventies die aansluiten bij (een deel van) deze NPO-thema's én bij de vijf duurzaamheidsthema's van Landstede Groep.

De uitgevoerde activiteiten op de diverse mbo-opleidingen met vermelding van het merkbare effect, zijn:

- Inzet op welzijn van de studenten en de sociale binding met de opleiding door de inzet van Team Ollie. In 2022 is Team Ollie fase 1 voor het eerst ingezet voor studenten en in 2023 verdiept door een versterking van de coaching. Uiteindelijk is deze interventie definitief opgenomen in de jaarplanning voor de komende 4 jaar;
 - Het kerstgala is ook in 2023 weer georganiseerd, en daarmee duurzaam verankerd na de coronatijd. Het is een avond waarin studenten en docenten elkaar op een ontspannen, warmhartige en feestelijke manier ontmoeten.
- Merkbare effect:*
- Studenten voelen zich door Team Ollie meer met elkaar verbonden, hebben meer zicht op elkaars leven in en om school. Zowel coaches als studenten geven aan dit een waardevolle toevoeging te vinden;
 - De gala-avond werd ervaren als een fijne, positieve avond. Studenten hebben weer contact gemaakt met studenten van buiten hun eigen klas of jaarlaag en ook docenten waren enthousiast.
 - De training Positieve gezondheid, gegeven in relatie tot het thema de veranderende rol van de mentor/coach is actief bezocht door docenten/mentors en coaches. De training krijgt een blijvende plek in de opleidingsplanning;
 - In het kader van hetzelfde thema zijn IKP-trainingen gegeven aan coaches. IKP staat voor innovatie- en kennisplatform. Een IKP is een bijeenkomst van teamleiders en thema gerelateerde genodigden. Op basis van een positieve insteek en een goede pedagogische relatie zijn de trainingen uitgekozen Elke coach heeft een training kunnen volgen die past bij zijn of haar wens/behoefte.

Merkbare effecten:

- De training Positieve gezondheid gaf een extra stimulans in aanpak en bewustwording voor de mentor/coach en

handvatten voor diversiteit in de begeleiding van studenten;

- Door de IKP-trainingen zijn coaches nog beter in staat om de veranderende doelgroep te coachen. Collega's zijn geïnspireerd geraakt op verschillende fronten. De verbinding onderling is als positief ervaren en meer collega's hebben aangegeven deze scholing te willen volgen.

- Het verzuimbeleid heeft bij een aantal mbo-eenheden extra aandacht gekregen en studiecentra zijn heringericht of hebben ruimere openingstijden gekregen om zo meer zicht op onze leerlingen/studenten te hebben.

Merkbare effect:

- Studenten zijn kritisch op hun aanwezigheid, gaan er zelf achteraan als dingen niet kloppen, hebben meer in de gaten dat ze gemist worden;
- Ook van de mogelijkheid om op school te studeren wordt gebruik gemaakt. Studenten voelen zich meer gezien door deze eigen ruimte op hun eigen eenheid.

Voor de studenten bij het StartCollege Entree Harderwijk en Zwolle is gekozen voor:

- Het blijven aanbieden van het keuzedeel Engels;
- Ondersteuning voor de studenten die Nederlands als 2e taal hebben zodat zij extra geholpen kunnen worden bij het verhogen van het niveau van de Nederlandse taal;
- Het aanbieden van profiellessen, zodat studenten gerichter les konden krijgen (Entree kent negen profielen);
- Begeleiding van anderstalige studenten bij het regelen van zwemlessen;
- Het ontwikkelen van een empowermenttraining bij een specifieke groep meiden binnen Entree.

Merkbare effecten:

- Met het aanbieden van het vak Engels en de extra ondersteuning met NT2-lessen is de kwaliteit van het onderwijs verbeterd;
- De profiellessen hebben geleid tot een betere bewustwording van de studenten, wat helpt bij het maken van keuzes;
- Door de mogelijkheid extra aandacht aan studenten te geven op tal van momenten en situaties, zoals het regelen van de zwemlessen, en specifiek door de empowermenttrainingen groeit het zelfvertrouwen van studenten.

Interventies voortgezet onderwijs

De scholen van het voortgezet onderwijs gaven aandacht aan:

- De sociaal-emotionele ontwikkeling en vaardigheden van leerlingen;
- Het ontwikkelen van bekwaamheid bij leerlingen op het gebied van studievaardigheden en cognitieve vaardigheden. De juiste ondersteuning aan leerlingen bieden om hen te begeleiden naar het meest passende diploma;
- Effectieve inzet van onderwijs en kennis en vaardigheden bijspijkeren. Dit binnen het bestaande curriculum en lettend op opgelopen vertragingen.

Uitgevoerde interventies met de merkbare effecten zijn:

- Extra ondersteuningslessen Engels, scheikunde, natuurkunde, wiskunde bij het Thomas à Kempis college (TAK) hebben het bedoelde effect gehad en bleken in 2023 niet meer nodig te zijn.
- Merkbare effecten:*
- Achterstanden zijn weggewerkt in de eindexamenklassen en dat effect heeft zich vervolgens ook doorgezet in de overige leerjaren. Door goed te monitoren was inzichtelijk welke leerling(en) achterstand in cognitieve en metacognitieve vaardigheden hadden opgelopen en vervolgens is daarvoor een actieve ondersteuning geboden.
 - Extra inzet van een leerplein bij Jena XL voor kleine groepen leerlingen om zo meer structuur in de lesdag aan te brengen

Merkbare effecten:

- Een actievere en productievere opbrengst van de lesdag voor specifieke leerlingen;
- De begeleiding op het leerplein is met name in toename van gewenst sociaal gedrag van leerlingen effectief;
- Door extra sportactiviteiten bij CSE Topsportacademie Nederland (CSE) bleven leerlingen de mogelijkheid houden om te trainen.
Merkbare effect: op deze manier is het welzijn van de leerlingen goed gebleven.
- Beperkt lesuitval (CSE).
Merkbare effect: weinig lesuitval heeft ervoor gezorgd dat de achterstanden beperkt zijn gebleven.
- Een interne inventarisatie bij TAK naar mogelijkheden om, waar nodig, het welzijn van de student op maat te ondersteunen bracht een verbeterde taakomschrijving van rollen voort en

het initiatief voor een Bureau Leerling Zaken. Daarnaast zijn met ingang van schooljaar 2023-2024 THINK-lessen ingeroosterd om preventief aandacht te hebben voor de sociaal emotionele ontwikkeling van leerlingen
Merkbare effect: zal in schooljaar 2023-2024 blijken.

Interventies vavo

Onderstaande interventies zijn ingezet in het vavo in 2023:

- De succesvolle interventie van het vorige schooljaar - de introductiemiddag voor alle leerlingen van het vavo – is in schooljaar 2023-2024 voortgezet. Een middag om kennis te maken met de andere leerlingen, de mentoren, het docententeam van het vavo, de school in het algemeen en het onderwijs en schoolregels;
- Inzet van een extra docent bijles voor de vakken biologie, natuurkunde en scheikunde.
- Het aan docenten aanbieden en volgen van een studie coaching;
- Activiteitsmiddagen georganiseerd voor leerlingen, wat leidde tot een merkbaar positief effect op sociaal en mentaal welbevinden studenten.

Merkbare effecten:

- De leerlingen zijn erg positief over de bijlessen. Die lessen worden o.a. volgens het principe 'train de trainer' aangeboden. Het volgen van de bijlessen biedt leerlingen het vertrouwen om zich goed voor te bereiden op de schoolexamens en het centraal examen. Zij geven aan hierdoor geholpen te zijn.
- De studie 'coaching' aan docenten voorziet in de behoefte van leerlingen aan extra instructie bij 'leren-leren' bij het plannen en uitvoeren van schooltaken. Dit geeft bij leerlingen vooral meer vertrouwen en een gevoel van een 'beter aansluiting' bij de lesstof en voorbereiding op toetsen.

3.3 Kwaliteitszorg

3.3.1 Kwaliteitszorg mbo

Landstede Groep wil de kwaliteit van het onderwijs verbeteren door een kwaliteitscultuur te stimuleren waarin iedereen betrokken is. Landstede Groep stimuleert een kwaliteitscultuur op elk niveau waarbij iedereen - studenten, docenten, medewerkers en beleidsverantwoordelijken – bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs. Het beleidskader Kwaliteitszorg 2022 draagt hieraan bij. Het beschrijft wat we al doen en waar we in geloven, aangevuld met thema's en activiteiten die we willen ontwikkelen om dat wat we doen nog beter en effectiever te maken. Het kader helpt om de visie op onderwijs en kwaliteitszorg te vertalen naar acties, processen en instrumenten die passen bij de context van de organisatie.

De Onderwijsinspectie heeft in 2023 het bestuur van Landstede Groep onderzocht en positief beoordeeld. Landstede MBO kent een heldere visie, doelen en ambities voor het onderwijs en scholen en opleidingen hebben de ruimte om deze te realiseren. Duidelijke kaders zijn opgesteld en binnen deze kaders mogen scholen en opleidingen zelf invulling geven aan het onderwijs. Zo kan het onderwijs goed aansluiten op de behoeftes van de studenten/leerlingen en op de specifieke context van de locatie. Door formele en informele informatievoorziening en de dialoog over onderwijskwaliteit op alle niveaus is zicht op wat speelt. Binnen Landstede Groep is persoonlijk leiderschap herkenbaar binnen alle geledingen van de organisatie. Het stelsel van kwaliteitszorg is effectief ingericht.

De Onderwijsinspectie heeft waardevolle feedback gegeven. Door analyses/audits en overige rapportages scherper en meer in samenhang op te stellen, kunnen verbetermaatregelen gericht worden ingezet, waardoor deze effectiever zijn en studenten meer en sneller profiteren. Indien onderwijstijd van een opleiding in het geding komt, wordt een gedegen procedure gevolgd waarbij het College van Bestuur, na juridisch advies en met o.a. instemming van de medezeggenschap besluit af te wijken van

de urennorm. In 2023 heeft bij een opleiding een afwijking op de norm plaatsgevonden.

Procesmatig worden steekproefsgewijs audits op gerealiseerde onderwijstijd afgenomen en waar nodig aandachtspunten meegenomen in het curriculum.

Het beleid basisvaardigheden met daarin de ambities en de doelen voor het mbo wordt op de eenheden de komende tijd meer geïntensiveerd waardoor de doorwerking van beleid zichtbaar en merkbaar wordt. In 2023 is studentbetrokkenheid een belangrijke pijler, hoe kan het potentieel van onze studenten zo goed mogelijk benut worden: in de rol van de studentenraad als klankbordfunctie of door betrokkenheid bij beleidsontwikkeling of op het gebied van studentmotivatie en -communicatie.

3.3.2 Kwaliteitsagenda 2019-2022 voor mbo-scholen

Het Jaarverslag 2022 bevat de inhoudelijke verantwoording over de voortgang van de prestatie maatregelen van de kwaliteitsagenda voor mbo-scholen over de periode 2019-2022. Op 6 november 2023 heeft de Minister van OCW besloten het resultaat van de uitvoering van de kwaliteitsagenda 2019-2022 van Landstede MBO als voldoende te beoordelen.

Aangezien de nieuwe Regeling voor kwaliteitsafspraken mbo pas in 2024 in werking treedt is voor 2023 een overbruggingsbudget beschikbaar gesteld door het ministerie van OCW, om de bestaande activiteiten en maatregelen te continueren. Landstede Groep heeft dit leidende principe overgenomen en de projecten en trajecten die in 2022 werden bekostigd én de wijze van verdeling over eenheden en ondersteunende diensten vanuit de kwaliteitsmiddelen ook van toepassing verklaard voor 2023.

In dit jaarverslag staan de ontwikkelingen van 2023 genoemd. Bijlage E bevat de uitwerking en verantwoording op de ambities 2023.

In Tabel 5 wordt weergegeven aan welke doelen de gelden zijn uitgegeven.

Financiële verantwoording kwaliteitsmiddelen 2023

Tabel 5

Financiële verantwoording kwaliteitsafspraken mbo 2023

Besteding regeling kwaliteitsafspraken mbo 2023 (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2023
1. Extra ondersteuning niveau 2 studenten	2.032
2. Opzetten en intensiveren practoraten	370
3. Uitvoeren doelen uit kwaliteitsagenda 2019-2022	10.150
Totaal	12.552

Inhoudelijke verantwoording kwaliteitsmiddelen 2023

De opbouw van de kwaliteitsagenda 2019-2022 is gebaseerd op vijf strategische beloften, die zijn vertaald in 11 speerpunten en 55 maatregelen. Figuur 5 geeft schematisch de koppeling tussen de maatregelen en de vijf strategische beloften weer.

Figuur 5

Schematische weergave maatregelen kwaliteitsagenda 2019-2022 Landstede MBO



Regeling voor kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027

Op 14 maart 2023 is de Regeling voor kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027 gepubliceerd met daarin twaalf doelstellingen. Op alle twaalf doelstellingen zijn ambities geformuleerd, sommige nieuw en vaak als doorlopende programma's vanuit de kwaliteitsagenda 2019-2022. Hierin trekt Landschede Groep nauw op met bedrijven, instellingen en collega-onderwijsinstellingen binnen de arbeidsmarktregio's waarin Landstede Groep participeert.

In lijn met de Regeling Kwaliteitsafspraken is in de inleiding van de Regeling Kwaliteitsafspraken een beschrijving van Stichting Landstede, het werkgebied en de arbeidsmarktontwikkelingen opgenomen. Daarnaast is beschreven hoe sturing, monitoring en verantwoording plaatsvindt. Ook zijn twee samenwerkingsmatrixen opgenomen, een met strategische partners waarin het geheel van gezamenlijke ambities in de kwaliteitsagenda's van de Zw4lse opgenomen zijn, en een waarin de partners die nodig zijn voor het uitvoeren van de maatregelen beschreven staan. Tenslotte is een SWOT-analyse opgenomen, met een reflectie op het niveau van de drie prioriteiten kansengelijkheid, aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt en kwaliteit, onderzoek en innovatie.

Na de inleiding volgt de beschrijving van de twaalf doelstellingen. Alle doelstellingen zijn, volgend op de Regeling Kwaliteitsafspraken, op dezelfde manier opgebouwd:

- Analyse 0-situatie; beschrijving van alle gevraagde analyseonderdelen, gebruik makend van de verplichte indicatoren en waar van toepassing van eigen indicatoren;
- Reflectie op de analyse, als brug naar de ambities;
- Ambitie op strategisch niveau op deze doelstelling, afgeleid van de Strategische Koers 2024-2028;
- Ambities, vertaald in concrete doelstellingen, gebruikmakend van de verplichte indicatoren en waar van toepassing van eigen indicatoren;
- Maatregelen passend bij de betreffende concrete doelstellingen, onder de titel van de maatregelen zoals beschreven in bijlage 2 van de Regeling Kwaliteitsafspraken.

Voor de uitwerking van de doelstellingen is onder andere gebruik gemaakt van themabijeenkomsten met specialisten vanuit de scholen, beleidsmedewerkers, directeuren en teamleiders. Ook is input verwerkt van vergelijkbare sessies die plaatsvonden in het kader van de nieuwe Strategische Koers 2024-2028.

Leden van de Ondernemingsraad en Studentenraad hebben een actieve rol gespeeld bij de

totstandkoming. Zij hebben deelgenomen aan een aantal sessies en hebben ingestemd met de Regeling voor kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027.

De Regeling voor kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027 is ingediend voor 1 oktober 2023. In januari 2024 heeft een eerste gesprek plaatsgevonden met de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO (het CKMBO) over de inhoud. De Regeling voor kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027 wordt in 2024 vastgesteld door het ministerie van OCW.

3.3.3 Werkagenda mbo 2024 – 2027

Extra ondersteuning niveau 2

In 2023 heeft het ministerie van OCW aanvullende middelen uitgekeerd voor de reparatie van de onderbesteding van niveau 2. Deze middelen worden door OCW gezien als onderdeel van de werkagenda mbo 2024-2027. Voor de stichting Landstede betreft dit circa € 3,3 miljoen kwaliteitsmiddelen voor niveau 2. Deze aanvullende middelen zijn in 2023 één op één ingezet ten gunste van extra ondersteuning van de niveau 2 studenten, zie ook Bijlage E, Ambitie 1.2.

Loopbaanoriëntatie

In 2023 is een start gemaakt met de versteviging van loopbaanoriëntatie (LOB) in het mbo, daartoe gestimuleerd door de Tijdelijke regeling aanvullende bekostiging LOB MBO 2023 vanuit het ministerie van OCW. Deze middelen worden ingezet om de aansluiting van het beroepsonderwijs op de arbeidsmarkt te verbeteren. De middelen kunnen besteed worden aan drie onderdelen:

1. Extra inzet fte voor LOB;
2. Personeel vrijmaken voor het organiseren van meer en effectieve oriënterende beroeps- of bedrijfsbezoeken, alsmede voor het begeleiden van studenten tijdens de studie en bij het kiezen van een stageplek en -richting;
3. Docenten met LOB-taken en loopbaanbegeleiders een bijscholingscursus of -training laten volgen om de LOB-deskundigheid te verbeteren.

In samenspraak met de coördinatoren LOB is gekozen voor opleidingstrajecten. Docenten en schoolcoaches worden getraind in het voeren van Loopbaangesprekken. Schoolcoaches worden daarnaast bekwaam in het begeleiden van LOB-docenten.

3.3.4 Mbo-studentenfonds

Per 1 augustus 2021 is artikel 8.1.5 WEB voor onbepaalde tijd in werking getreden. Dit is een

wijziging van de Wet educatie en beroepsonderwijs die gericht is op het versterken van de rechtspositie van mbo-studenten. Dit houdt onder andere in dat iedere mbo-school verplicht is om een studentenfonds in te stellen. Het mbo-studentenfonds verleent financiële steun aan specifieke groepen mbo-studenten die bij Landstede MBO staan ingeschreven. Het doel van het fonds is om te voorkomen dat (kleine) specifieke groepen studenten vanwege financiële redenen afzien van het (ver)volgen van een (bepaalde) opleiding of afzien van deelname aan organisaties dan wel (studenten)raden die ten goede komen aan het mbo door hen (financiële) ondersteuning te bieden vanuit dit fonds. De volgende vier doelgroepen mbo-studenten hebben vanaf 1 augustus 2021 recht op steun vanuit het mbo-studentenfonds

1. Je bent lid van de Centrale Studentenraad (CSR) of andere vorm van medezeggenschap, bestuur of studentenorganisatie.
2. Je zet je bestuurlijk of maatschappelijk in, in het belang van jouw opleiding of school (Landstede MBO).
3. Je hebt onvoldoende financiële middelen voor de aanschaf van de verplichte onderwijsbenodigdheden (dit geldt voor BOL studenten jonger dan 18 jaar)
4. Je hebt vanwege bijzondere omstandigheden studievertraging opgelopen en je hebt geen recht meer op studiefinanciering.

Landstede Groep kiest ervoor om deze regeling onder bepaalde voorwaarden uit te breiden naar:

- Studenten vanaf 18 jaar en BBL-studenten die aantoonbaar onvoldoende middelen hebben voor de aanschaf van de verplichte onderwijsbenodigdheden, en aan kunnen tonen dat zij in een financieel kwetsbare situatie verkeren.

In het schooljaar 2021-2022 is het beleid, het proces en de aanvraagprocedure geëvalueerd op inhoud en uitgaven. Op basis van de evaluaties zijn in 2023 aanpassingen in de procedure gedaan en zijn beleidswijzigingen voorgedragen. Het College van Bestuur (CvB) heeft reeds ingestemd met de voorgestelde wijzigingen. De Centrale Studentenraad heeft instemmingsrecht en een verzoek tot instemming voorgelegd gekregen. De uitkomst volgt in 2024. Een overzicht van de uitkeringen van het mbo-studentenfonds wordt in Bijlage D gegeven.

In 2023 is budget € 230.000 beschikbaar voor de leermiddelenregeling en het mbo-studentenfonds. In 2023 is een totaalbedrag van € 88.914 besteed aan het mbo-studentenfonds.

3.3.5 Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs

In 2023 is het Beleidskader Kwaliteitszorg vastgesteld. In dit beleidskader zijn onderwerpen gemarkeerd met een 'anker' (verankerd in de werkwijze) of een 'verrekijker' (nog 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.

3.3.6 Kwaliteitsagenda voortgezet onderwijs

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 in het voortgezet onderwijs

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 nog 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 Toegankelijkheid en toelating in het mbo

Toegankelijkheid

Toekomstige studenten vinden op de website van Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle informatie over het aanmelden. Aanvullende vragen worden via de telefoon, de mail of een whatsapp-bericht door de infoshop beantwoord. De aanmelding verloopt via cambo (centraal aanmelden mbo) op basis van de Digid van de toekomstige student. Toekomstige studenten kunnen zich tegelijkertijd aanmelden voor een meeloopdag op de opleiding van de betreffende keuze. Sinds de invoering van de nieuwe wet verbeterde rechtsbescherming mbo-studenten (augustus 2023) wordt in het aanmeldproces, in het kennismakingsgesprek en eventueel in een aanvullend plaatsingsplusgesprek gevraagd naar een mogelijke ondersteuningsbehoefte van de aspirant-kandidaat. Een juiste ondersteuning draagt bij aan het succesvol afronden van de opleiding. De ondersteuningsafspraken worden voorgelegd aan de aspirant-kandidaat en bij akkoord wordt hij/zij geplaatst en ingeschreven.

Toelatingseisen

Landstede MBO heeft een drempelloze instroom met enkel het kennismakingsgesprek als verplichte intakeactiviteit, met uitzondering van de opleidingen waar aanvullende eisen vanuit wetgeving van toepassing zijn zoals bijvoorbeeld bij enkele VEVA- en Sport en Bewegen-opleidingen.

Het beleid van Landstede mbo sluit aan bij de betreffende wet- en regelgeving. Naast de reguliere instroomeisen kan er gebruik worden gemaakt van de optie bijzondere toelating (directeuren zijn gemandateerd voor inschrijvingen) indien na

onderzoek blijkt is gegeven van geschiktheid voor het betreffende onderwijs.

3.4.3 Schorsing en verwijdering in het voortgezet onderwijs

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 we specifieke aandacht besteden aan het aanbieden van alternatieve wijzen van het volgen van onderwijs en we, ingeval van verwijdering, niet eerder overgaan tot definitieve verwijdering voordat een alternatieve schoolplek voor de betreffende leerling is gevonden.

3.4.4 Schorsing en verwijdering in het mbo

Voor het mbo geldt voor de studenten vanaf 1 augustus 2023 het studentenstatuut dat is opgenomen op de website van Landstede MBO. Daarin is in artikel 26 een bepaling opgenomen over schorsing. Voor studenten die in een eerder cohort gestart zijn geldt de onderwijsovereenkomst (OOK) nog, tenzij de wet (die per 1 augustus 2023 is aangepast) hiermee in strijd is. Dan geldt de wet. Beide documenten, dus zowel de OOK en het

3.5 Prestaties

3.5.1 Prestaties mbo

Voor Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle gelden de mbo-indicatoren zoals DUO deze openbaar heeft gemaakt. Tabel 6 toont de resultaten. De scores liggen voor het schooljaar 2022-2023 hoger dan het voorgaande jaar. Ook landelijk zijn de scores gestegen. In 2022-2023 liggen de Landstede scores iets hoger dan de landelijke scores.

Tabel 6

Indicatoren mbo en vsv

studentenstatuut, voldoen aan de wet- en regelgeving. Ook voor het mbo geldt dat Landstede zich voor schorsing en verwijdering houdt aan de regels in de WEB. In 2023 zijn zes studenten verwijderd van school en elf studenten geschorst.



Op het VSV-resultaat scoort Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle al jaren beter dan het landelijke gemiddelde. De laatste jaren stijgt het landelijke VSV-resultaat. Het VSV-resultaat van Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle is in 2022-2023 gelijk aan het resultaat van 2021-2022.

MBO indicatoren (in percentages)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Jaarresultaat				
Landstede	72,6	73,7	67,3	70,0
MBO-Nederland	73,0	72,2	67,9	69,0

Diplomaresultaat				
Landstede	73,2	74,0	68,2	70,9
MBO-Nederland	73,4	72,7	69,2	70,3

Bron: mbo indicatoren per instelling (www.duo.nl/open_onderwijsdata)

VSV-resultaat (percentage nieuwe vsv-ers)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Landstede	3,2	3,9	5,3	5,3
MBO-Nederland	4,8	5,2	6,6	6,8

Bron: mbo indicatoren per instelling (www.duo.nl/open_onderwijsdata)

MBO Tevredenheid JOB-monitor (tweejaarlijks, in percentage)	2016	2018	2020	2022
Landstede				
Opleiding	7,1	7,2	6,8	6,9
School	6,8	6,9	6,7	6,8

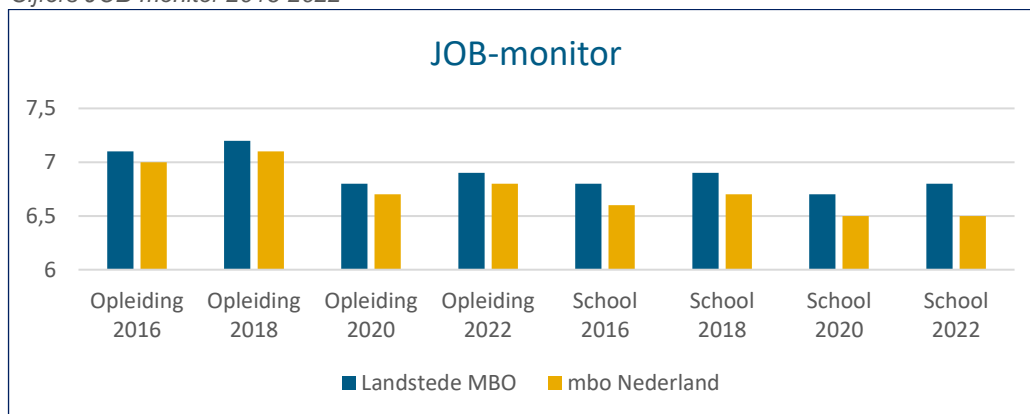
Nederland				
Opleiding	7,0	7,1	6,7	6,8
School	6,6	6,7	6,5	6,6

Bron: Ontvangen gegevens JOB-Monitor 2016-2022 en landelijke cijfers (www.jobmbo.nl)

De tevredenheid van mbo-studenten wordt weergegeven in de JOB-monitor, een tweejaarlijks onafhankelijk onderzoek, georganiseerd door de landelijke vakbond voor mbo-studenten: de

Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs (JOB). Figuur 6 laat de resultaten van de afgelopen vier metingen (vanuit Tabel 6) in een staafdiagram zien. In 2024 volgen nieuwe cijfers.

Figuur 6
Cijfers JOB-monitor 2016-2022



3.5.2 Prestaties voortgezet onderwijs

Tabel 7 geeft een indruk van de resultaten van CSE Topsportacademie Nederland in Zwolle.

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.

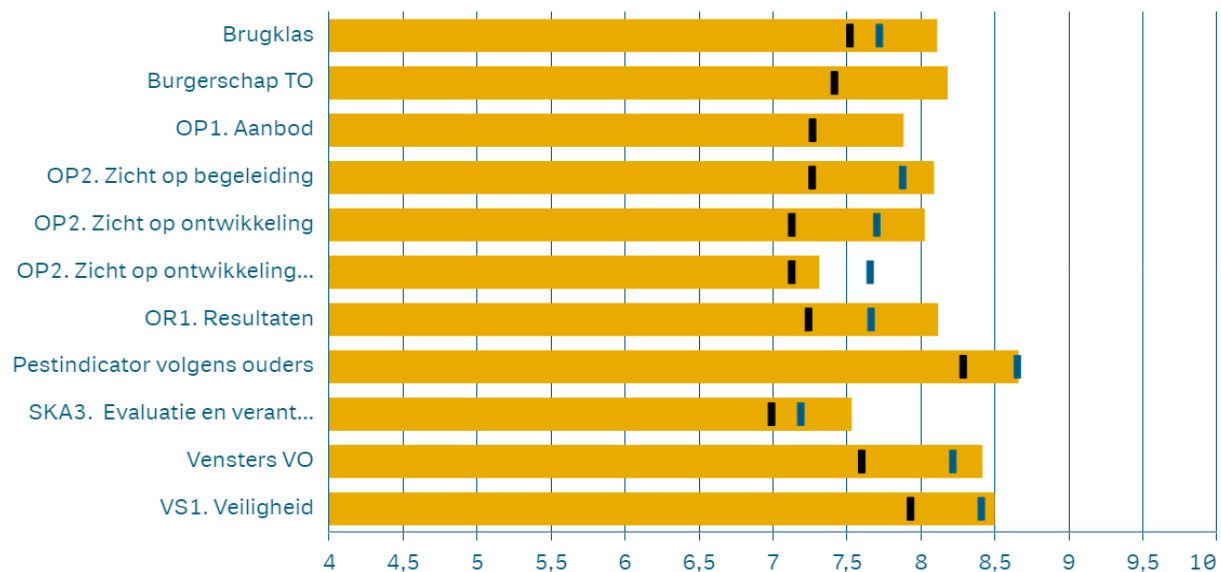
Tabel 7

Opbrengstenoverzicht CSE Topsportacademie Nederland, 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	14,08%	-2,86%	98,91%	98,00%			100%
2022	2,53%	-0,46%	98,89%	97,82%			100%
2023	7,35%	-2,80%	98,17%	97,57%			100%
vmbo-kader							
2021	14,08%	-2,86%	98,91%	98,00%	96,97%	94,51%	100%
2022	2,53%	-0,46%	98,89%	97,82%	97,44%	95,96%	100%
2023	7,35%	-2,80%	98,17%	97,57%	87,10%	92,31%	100%
vmbo-tl							
2021	14,08%	-2,86%	98,91%	98,00%	90,00%	88,38%	100%
2022	2,53%	-0,46%	98,89%	97,82%	92,54%	91,35%	100%
2023	7,35%	-2,80%	98,17%	97,57%	94,59%	92,09%	100%
havo							
2021	14,08%	-2,86%	98,91%	98,00%	92,62%	86,51%	100%
2022	2,53%	-0,46%	98,89%	97,82%	88,32%	89,29%	100%
2023	7,35%	-2,80%	98,17%	97,57%	82,93%	87,68%	97%
vwo							
2021	14,08%	-2,86%	98,91%	98,00%	86,02%	81,94%	100%
2022	2,53%	-0,46%	98,89%	97,82%	86,87%	84,62%	100%
2023	7,35%	-2,80%	98,17%	97,57%	86,61%	84,62%	88%

Figuur 7

Vensters volgens ouders (brugklas en leerjaar 3)

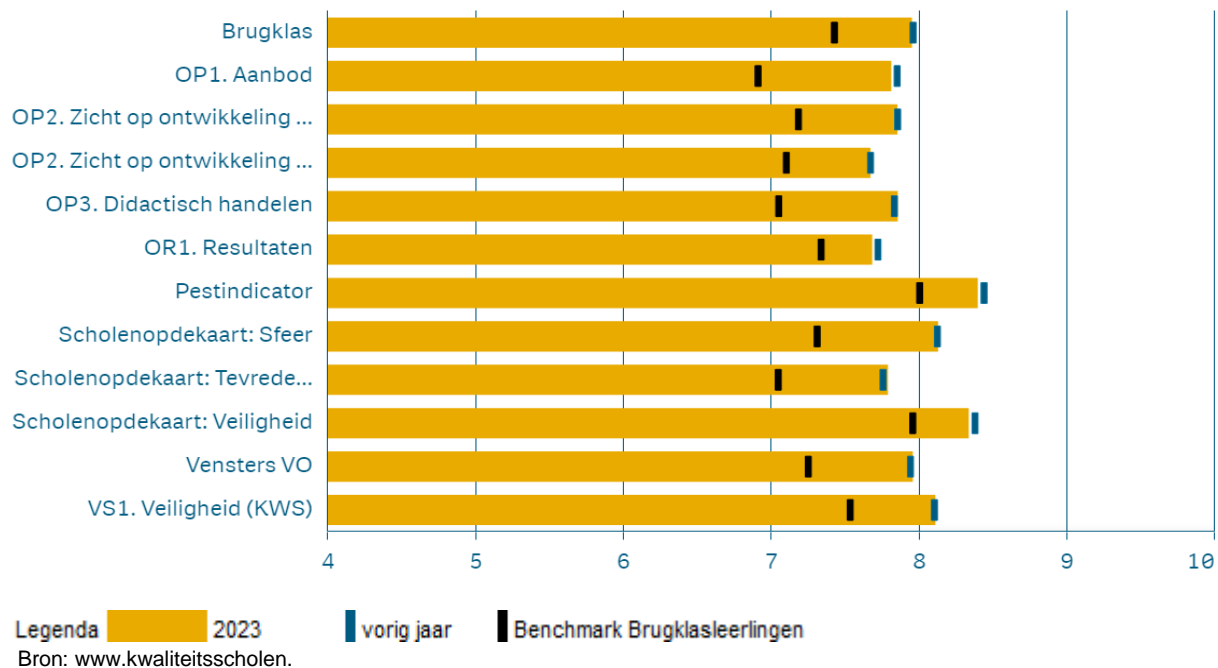


Legenda ■ 2023 ■ vorig jaar ■ Benchmark Brugklasleerlingen

Bron: www.kwaliteitsscholen.nl

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 CSE Topsportacademie Nederland, te Zwolle. De enquêtes zijn afgenomen in 2023.

Tabel 8 geeft een indruk van de resultaten van JenaXL in Zwolle. 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.

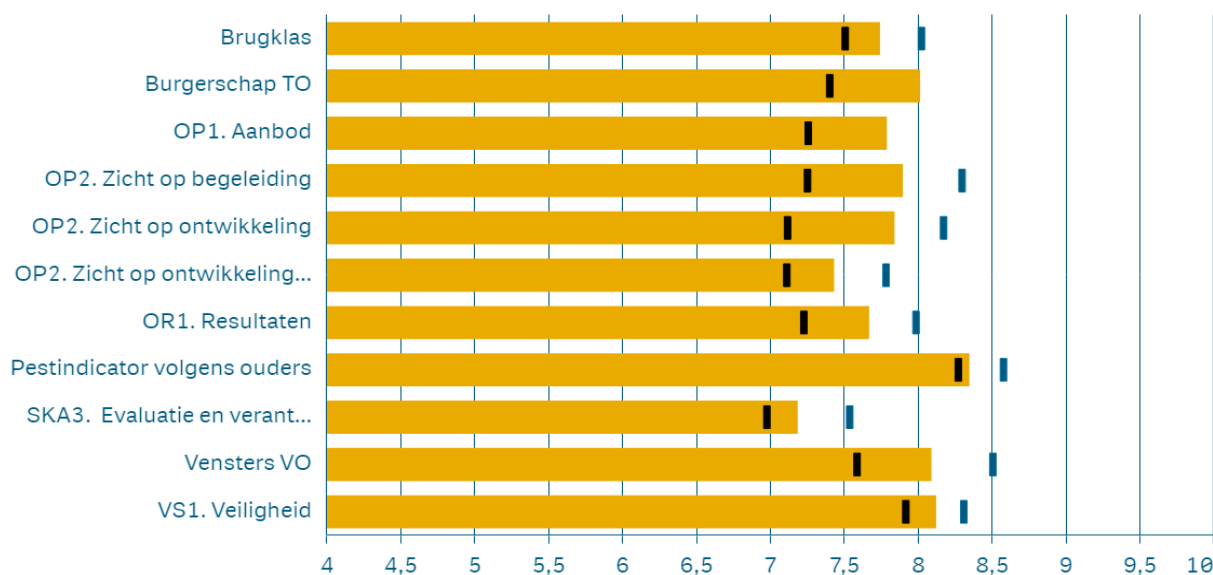
Tabel 8

Opbrengstenoverzicht JenaXL in Zwolle, 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-kader							
2021	25,00%	12,89%	96,55%	97,91%	90,91%		100%
2022	5,69%	14,29%	94,30%	96,52%	90,48%	90,70%	100%
2023	-3,45%	2,90%	97,62%	97,66%	90,48%	90,70%	100%
vmbo-tl							
2021	25,00%	12,89%	96,55%	97,91%	95,16%	87,86%	97%
2022	5,69%	14,29%	94,30%	96,52%	91,89%	89,62%	97%
2023	-3,45%	2,90%	97,62%	97,66%	95,16%	90,64%	92%
havo							
2021	25,00%	12,89%	96,55%	97,91%	84,78%	75,97%	100%
2022	5,69%	14,29%	94,30%	96,52%	77,78%	78,89%	100%
2023	-3,45%	2,90%	97,62%	97,66%	95,24%	85,99%	100%
vwo							
2021	25,00%	12,89%	96,55%	97,91%	81,82%	86,61%	100%
2022	5,69%	14,29%	94,30%	96,52%	86,05%	85,16%	100%
2023	-3,45%	2,90%	97,62%	97,66%	87,50%	85,99%	100%

Figuur 9

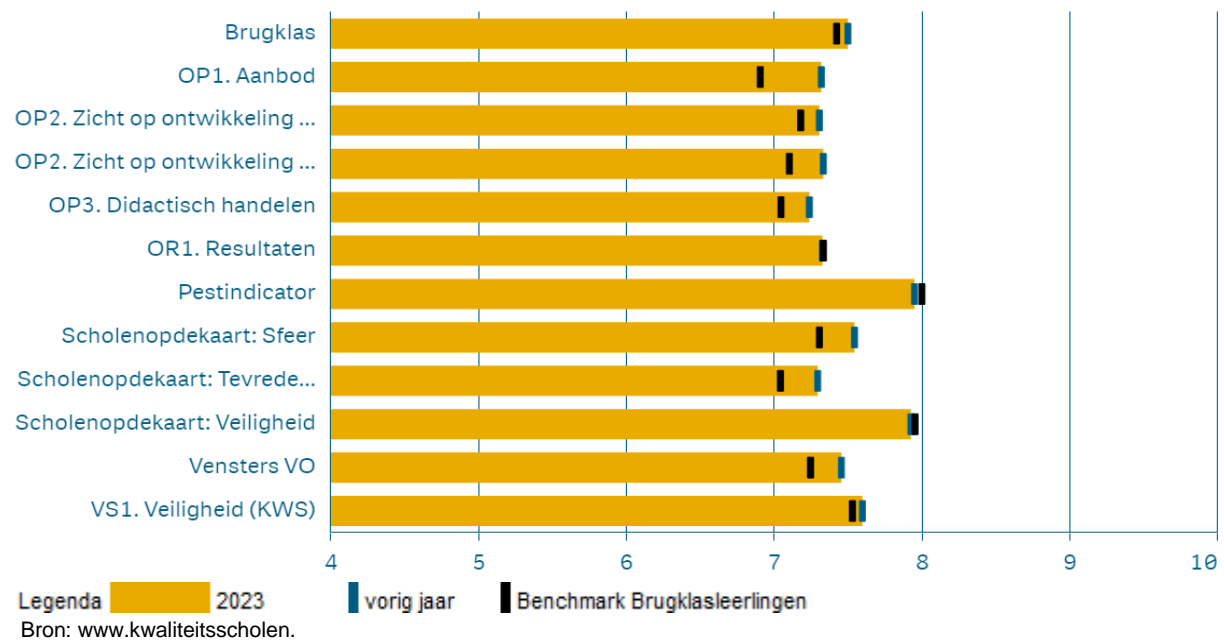
Vensters volgens ouders (brugklas en leerjaar 3)



Legenda ■ 2023 ■ vorig jaar ■ Benchmark Brugklasleerlingen
Bron: www.kwaliteitsscholen.nl

Figuur 10

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



Figuur 9 en 10 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van JenaXL in Zwolle. De enquêtes zijn afgenomen in 2023

Tabel 9 geeft een indruk van de resultaten van het Thomas à Kempis College in Zwolle. 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.

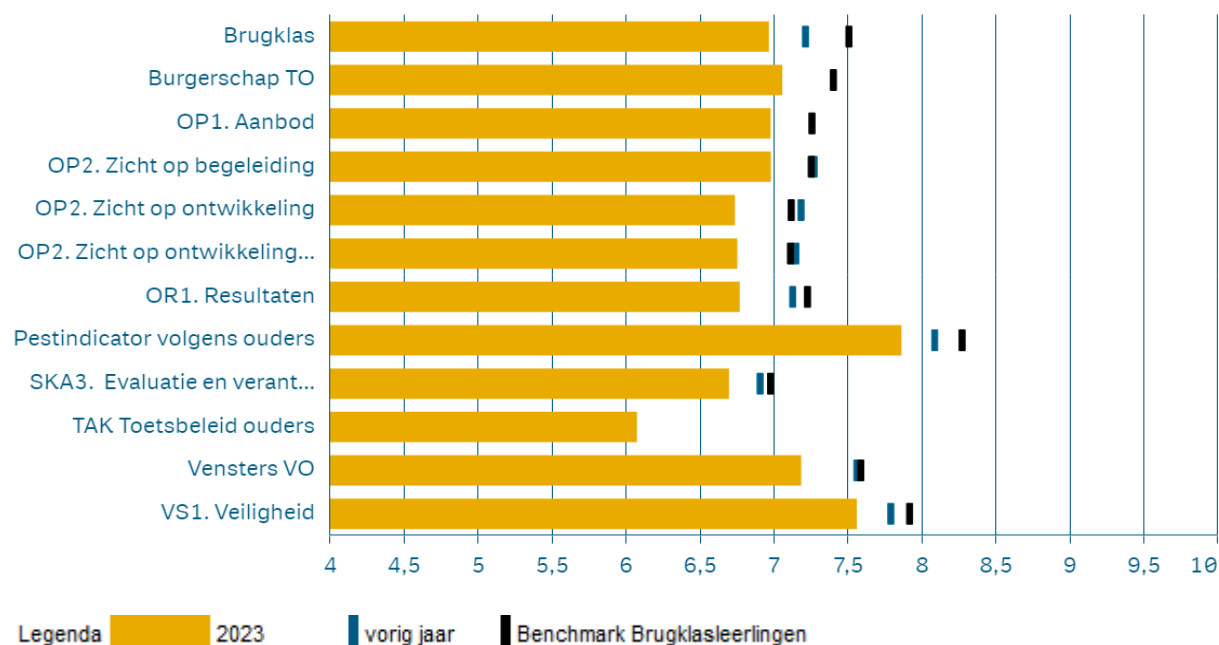
Tabel 9

Opbrengstenoverzicht Thomas à Kempis College in Zwolle, 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-tl							
2021			98,46%		99,14%	96,37%	97%
2022			95,45%	96,27%	87,79%	93,40%	98%
2023			95,71%	96,59%	89,63%	93,99%	93%
havo							
2021	31,44%	19,44%	99,34%	98,40%	95,24%	85,66%	86%
2022	29,55%	20,99%	98,14%	98,80%	84,97%	86,97%	92%
2023	39,10%	20,13%	99,32%	99,10%	79,45%	84,67%	77%
vwo							
2021	31,44%	19,44%	99,34%	98,40%	93,60%	89,64%	93%
2022	29,55%	20,99%	98,14%	98,80%	93,28%	91,51%	91%
2023	39,10%	20,13%	99,32%	99,10%	86,38%	88,54%	83%

Figuur 11

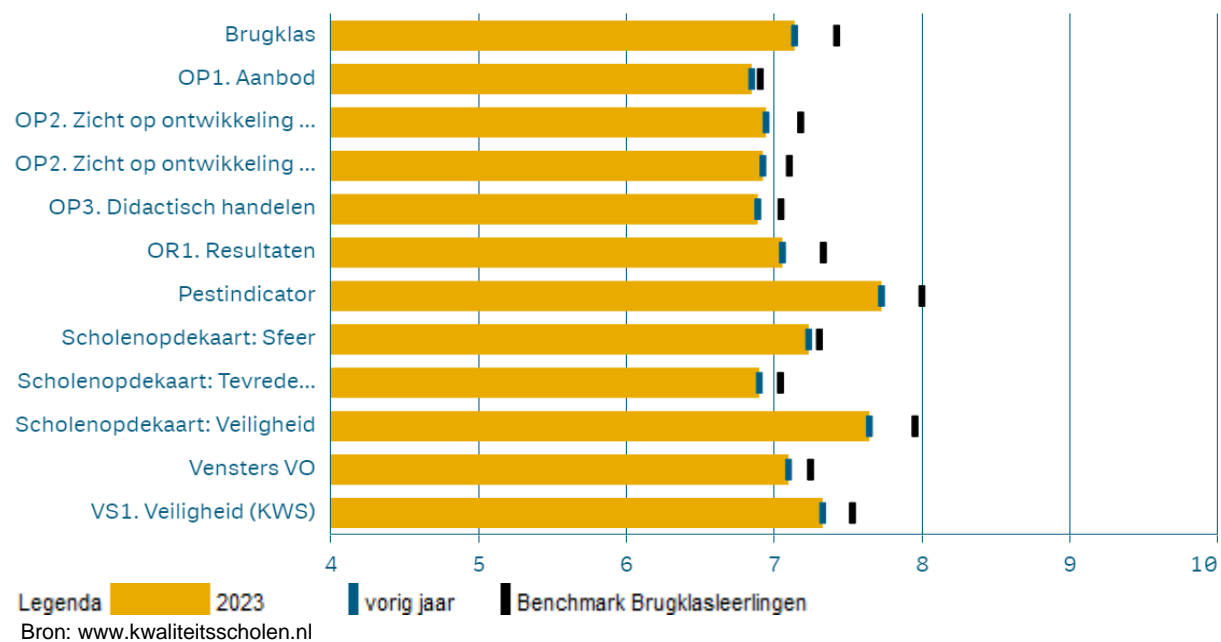
Vensters volgens ouders (brugklas en leerjaar 3)



Legenda ■ 2023 ■ vorig jaar ■ Benchmark Brugklasleerlingen
Bron: www.kwaliteitsscholen.nl

Figuur 12

Vensters volgens leerlingen (brugklas, leerjaar 3 en examenklas)



Figuur 11 en 12 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van het Thomas à Kempis College. De enquêtes zijn afgenomen in 2023



3.6 Ondersteuning en begeleiding

Voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben op school geldt de zorgplicht, dat is landelijk zo geregeld. Daarvoor is een kleine tien jaar geleden Passend Onderwijs ingevoerd. Passend onderwijs staat voor onderwijs dat aansluit bij de mogelijkheden en talenten van iedere mbo-student. Dus ook voor studenten met een stoornis, ziekte of handicap. Zij kunnen op school extra hulp krijgen. Dit is door de invoering van de Wet verbetering rechtsbescherming mbo-studenten per 1 augustus 2023 nog meer verankerd in het onderwijs. Studenten met een chronische ziekte of handicap maken individueel een afspraak met de mbo-instelling over de ondersteuning die zij zullen ontvangen voorafgaande aan de start aan de onderwijsinstelling. Zoals net geschetst wordt tegelijkertijd op scholen ingezet op het terugdringen van voortijdig schoolverlaters (vsv), waarbij jongeren aangemoedigd worden het diploma toch te halen of terug naar school begeleid worden. De aandacht en begeleiding voor de leerling vanuit Passend Onderwijs en de inzet om te voorkomen dat een leerling voortijdig school verlaat overlappen en ondersteunen elkaar.

3.6.1 Passend Onderwijs in het mbo

Landstede MBO werkt vanuit de visie 'Talentvol Ontwikkelen'. Het uitgangspunt van Talentvol Ontwikkelen, de visie van Landstede Groep, is dat elke student het onderwijs dat het beste bij zijn of haar talenten en mogelijkheden past, ontvangt. De pedagogisch-didactische relatie staat centraal en de werknemer werkt op een handelingsgerichte wijze. De student wordt daarbij uitgedaagd om het beste uit zichzelf te halen, passend bij zijn/haar ontwikkeling. Landstede MBO, mbo Menso Alting Zwolle en het StartCollege zetten zich in voor alle studenten. Passend onderwijs geldt dus voor de student die meer ondersteuning nodig heeft om de opleiding succesvol te (ver)volgen, maar ook voor de student die meer wil en kan dan nodig is voor het (ver)volgen van de opleiding. De inzet en inspanning van eenieder is erop gericht dat elke jongere zich als mens en als toekomstige werknemer optimaal ontwikkelt, zijn opleiding met succes doorloopt, met een diploma afrondt, (intern) doorstroomt naar een opleiding met een hoger niveau of uitstroomt naar het hbo of naar een passende werkplek. Voor het mbo ligt de zorgplicht verankerd in de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB), in de Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte (Wgbh/cz) en -sinds

augustus 2023- in de Wet op de Rechtsbescherming mbo-student.

Organisatie van Passend Onderwijs

Passend Onderwijs start zodra de aspirant-student zich aanmeldt. Vanuit de pedagogisch-didactische relatie heeft de student het eerste loopbaangesprek: het individuele kennismakingsgesprek met de scout. Een wederzijdse kennismaking en het in gezamenlijkheid onderzoeken of de gekozen studie passend is en welke factoren nodig zijn voor een succesvol verloop van de studieloopbaan. De scout kan een adviesvraag stellen aan Student Advies en Begeleiding (SAB) om de specifieke onderwijsbehoefte van de aspirant-student in kaart te brengen. SAB biedt – in de tweede lijn – extra ondersteuning aan studenten, coaches en teams. Bij de start van de opleiding wordt het loopbaangesprek voortgezet door de coach. De onderwijsteams verzorgen naast kennismakingsgesprekken, onderwijs en loopbaancoaching indien nodig ook extra begeleiding. Deze extra begeleiding wordt geboden door het Studiecentrum en/of door de coach van de student. Daarnaast kan de student terecht bij het SAB voor extra ondersteuning. Voor overbelaste studenten en/of studenten met ernstige persoonlijke problemen kan gebruik gemaakt worden van Plusvoorzieningen, waardoor, via een maatwerktraject, studenten gestimuleerd worden hun opleiding te vervolgen en zo mogelijk af te sluiten met een diploma. Tevens worden, waar mogelijk, extra kansen gecreëerd voor studenten die voortijdig dreigen uit te vallen of de opleiding voortijdig willen verlaten. Tijdens de leerloopbaan wordt de informatie van de aanmelding en extra ondersteuning inzichtelijk gemaakt voor de student en de betrokken medewerkers in het digitale studentvolgsysteem eTO. Het aannamebeleid, Passend Onderwijs en voortijdig schoolverlaten zijn nauw met elkaar verbonden en hebben allemaal als doel om jongeren op te leiden (het liefst met diploma) voor een duurzame inzet op de arbeidsmarkt of een vervolgopleiding.

Inrichting van extra begeleiding en extra ondersteuning

Landstede zet in op een passende opleiding met (extra) begeleiding en extra ondersteuning wanneer nodig, afhankelijk van de onderwijsbehoefte van de student. Het "Ondersteuningsprofiel Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle" en de "Keten in Beeld" beschrijven de mogelijkheden van extra begeleiding en extra ondersteuning voor studenten met een specifieke onderwijs- of

ondersteuningsbehoefte, aanvullend aan het onderwijs en de begeleiding in het primaire proces. Het Ondersteuningsprofiel wordt op de websites en via de studiegidsen openbaar gemaakt. De eenheden geven vorm aan de organisatie van de extra begeleiding. De begeleiding wordt gegeven door de coach en/of het studiecentrum van de eenheid. Elke eenheid heeft een studiecentrum waar de student extra begeleiding kan krijgen van instructeurs en/of vakdocenten. Extra lessen, workshops en trainingen worden aangeboden en extra begeleiding vindt plaats op het gebied van:

- Studievaardigheden;
- Beroepsvaardigheden (ook richting bpv/stage);
- Sociale vaardigheden;
- Taal en rekenen;
- Loopbaanbegeleiding.

Deze begeleiding is laagdrempelig en wordt zo georganiseerd dat het aansluit bij de student. Daarnaast is door verschillende eenheden ingezet op meer begeleidingstijd voor coaches en/of op deskundigheidsbevordering van docenten en coaches in het kader van Passend Onderwijs. Extra ondersteuning wordt geboden door studentadviseurs van het SAB. De studentadviseurs zijn gekoppeld aan onderwijsteams. Bij het SAB werken orthopedagogen, psychologen en loopbaandeskundigen. Wat nodig is, hangt af van de vraag van de student.

Het gaat om kortdurende en individuele extra ondersteuning aan studenten op de volgende gebieden:

- Leren en gedrag;
- Loopbaanadvies;
- Psychosociaal;
- Financiële hulp.

Extra begeleiding en/of ondersteuning wordt individueel of in groepsverband gegeven. De studentadviseur werkt handelingsgericht en stelt indien nodig, en in afstemming met student, coach en eventueel ouder/verzorger/begeleider, een individueel ondersteuningsplan (OP) op. Het OP wordt vastgelegd in een bijlage bij de Onderwijsovereenkomst (OOK). Per 1 augustus 2023 is deze Onderwijsovereenkomst komen te vervallen en zijn de rechten en plichten vastgelegd in het Studentenstatuut. Afspraken rondom eventuele ondersteuningsbehoeften worden voor de start van het onderwijs vastgelegd, of indien na de start van de opleiding sprake is van een ondersteuningsbehoefte in hetzelfde ondersteuningsplan. Deze werkwijze is niet gewijzigd.

De betrokkenen monitoren de studievoortgang van de student en evalueren het Ondersteuningsplan.

De studentadviseur adviseert daarnaast coaches en docenten handelingsgericht. Op beperkte schaal ondersteunt de studentadviseur bij het opstellen van een groepsplan bij complexe groepsdynamiek.

Bij problematiek die niet direct verwant is aan het onderwijs, ondersteunen de schakelfunctionarissen de student en de studentadviseur bij het leggen van de juiste contacten in het sociaal domein. Hierin zien we een toename aan doorverwijzingen naar huisartsen (GGZ) en politiecontacten. In de hulpvragen die de schakelfunctionarissen binnen krijgen, zien we het afgelopen jaar dan ook meer vragen over geweld, social media en intimidatie. De schakelfunctionarissen worden naast deze individuele casussen ingezet voor collegiale consultaties rondom protocollen (o.a. veiligheid) en handelingstips. Bovendien zijn de schakelfunctionarissen afgelopen schooljaar ingezet voor de toeleiding naar de arbeidsmarkt, voor veiligheid, overstap voortgezet onderwijs - mbo, DUO-zaken en zijn ze toegevoegd aan de toetsingscommissie van het Landstede Studentenfonds.

Het sociaal domein in de woongemeente van de student kan dan ondersteunend zijn. De woongemeente van de student is verantwoordelijk voor een groot gedeelte van de ondersteuning aan haar burgers. Dit geldt onder andere voor de (jeugd)hulpverlening, opvoeding, werk & inkomen, en zorg & welzijn. Belangrijk om te noemen is dat de coach en de student samen leidend zijn in dit proces, waarbij hun pedagogische relatie van belang is. Ook de betrokkenheid van de wettelijk vertegenwoordiger(s) staat hoog in het vaandel. Daarnaast kan de student gebruik maken van de plusvoorziening.

3.6.2 Voortijdig schoolverlaten in het mbo

Landstede MBO biedt onderwijs in verschillende gemeenten in diverse regio's, waaronder de regio IJssel-Vecht, regio Noordwest-Veluwe en regio Flevoland. Figuur 13 toont deze drie regio's.

In elke regio zijn samenwerkingsverbanden tussen gemeenten opgezet met als hoofddoel het voorkomen van schoolverzuim en voortijdig schoolverlaten (vsv). De (wettelijke) taak om voortijdig schoolverlaten op regionaal niveau te verminderen via samenwerking in de doorstroompuntregio's (voorheen RMC-regio's) omvat de volgende initiatieven:

1. Het versterken van de Loopbaan, Oriëntatie en Begeleiding (LOB)-ondersteuning (vo en mbo), waaronder Professionaliseren LOB en

- versterken gezamenlijke intake 'van warme overdracht naar warme overstap';
- 2. Meelopen in het mbo: uitval en switchgedrag voorkomen/verminderen door het bieden van de mogelijkheid om een dag mee te lopen van de mbo-opleiding naar keuze; dit staat wel op de agenda maar door corona en de lockdowns weinig tot uitvoering gekomen;
- 3. Mentoring@work: studenten ontvangen tijdens BPV (beroepspraktijkvorming) op de werkvloer aanvullende begeleiding van een bedrijfsmaatje (vrijwilliger, gelieerd aan het bedrijf), waardoor zij hun opleiding succesvol kunnen voortzetten/afmaken. Dit is tot nu toe nog niet succesvol geweest, mede ook door corona;
- 4. Verzuimaanpak 3.0: het optimaliseren van een sluitende aanpak wat betreft verzuim 18- en 18+, waaronder de verzuimkaart en de inzet van de GGD-jeugdarts. Daarnaast wordt er zowel in Harderwijk als in Zwolle een plusvoorziening aangeboden;
- 5. Playing for Success: een (sport)programma dat (preventief) kan worden ingezet als vangnet voor dreigend schooluitval waardoor jeugdigen in staat worden gesteld weer hun eigen regie te pakken t.a.v. hun schoolloopbaan;
- 6. Intergrip: digitaal systeem waarbij de overstap van het voortgezet onderwijs naar het mbo wordt gemonitord.

Voor de uitvoering van de plusvoorziening, ter voorkoming van uitval uit het onderwijs, zijn aparte budgetten beschikbaar gesteld voor de regio's IJssel-Vecht en Noordwest Veluwe. Deze middelen worden gebruikt voor de uitvoering van de 'plusvoorziening', waaronder:

- Inzet van medewerkers op de plusvoorziening voor begeleiding van overbelaste jongeren in het mbo;

- Contact onderhouden met de opleidingen van de jongeren;
- Aangaan van contacten met externe partijen ten behoeve van de jongeren;
- Coördinatie van de voorziening.

Toch neemt het aantal voortijdig schoolverlaters landelijk toe. Vanuit de stuurgroepen in de verschillende regio's wordt gekeken naar vervolgacties voor het vervolgprogramma.

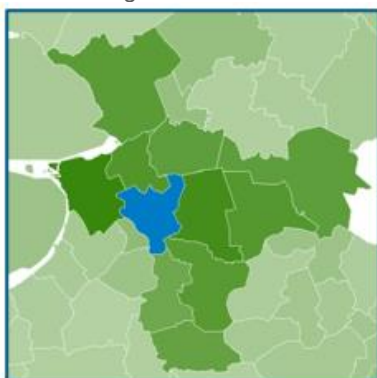
Vanwege de grote druk op de plusvoorziening is voor schooljaar 2023 een aanvulling gedaan vanuit de NPO-gelden. Hierdoor konden extra medewerkers worden ingezet en werd de openstelling van de plusvoorziening verruimd. De beschikbare gelden voor de regio Flevoland zijn ingezet voor extra begeleiding van studenten op locatie.

De M@ZL-methodiek (Medische Advisering van de Ziekgemelde Leerling) wordt langzaam verder ingebed in een aantal opleidingen. De samenwerking met de jeugdarts vanuit dit gedachtegoed verloopt soepel en geeft teams handvatten daar waar het gaat om medische advisering. Naar het lijkt wordt een onderzoek gestart om deze methodiek verder te ontwikkelen. Naast individuele begeleiding zijn groepstrainingen gestart, waaronder faalangstreductie, mindfulnessstrainingen, grip op je dip, omgaan met hoog sensitiviteit en empowermentstrainingen. Vanuit het SAB is geïnvesteerd in het leveren van co-trainers voor trainingen zoals boksens opvoeden en vuurkracht.

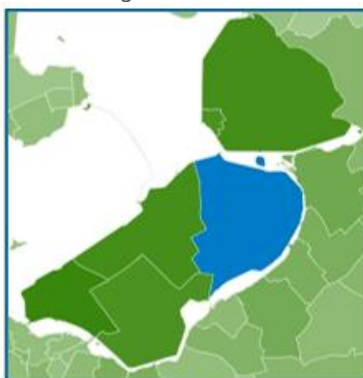
De uitvoering van diverse projecten leidt tot een meer integrale samenwerking binnen Landstede MBO, waarbij verschillende disciplines samenwerken en samen optrekken, bijvoorbeeld op het gebied van het thema 'aanmelden en plaatsen'.

Figuur 13

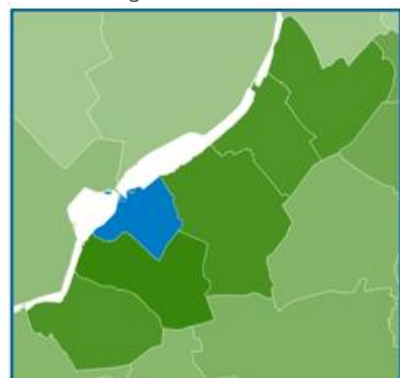
RMC-regio IJssel-Vecht



RMC regio Flevoland



RMC regio Noordwest-Veluwe



3.6.3 Financiële verantwoording Passend Onderwijs (mbo-scholen)

De middelen Passend Onderwijs 2023, groot € 1.629.609, werden als volgt beschikbaar gesteld:

1. € 260.953 voor centrale activiteiten voor:
 - Integraal beleid Passend Onderwijs;
 - Ondersteuning vanuit het SAB.
2. € 1.368.656 voor de eenheden voor:
 - Het continueren, verbeteren en borgen van onderwijs en coaching in verbinding met reguliere extra begeleiding door coach en/of studiecentrum;
 - Inzet op minder zelfredzame jongeren;
 - Deskundigheidsbevordering van docenten en teams gericht op de werkwijze Passend Onderwijs;
 - Hulpmiddelen/tijdelijke ondersteuning aan studenten met fysieke, psychische, psychiatrische en/of neurologische beperkingen;
 - Mogelijke bijstelling groeps grootte.

3.6.4 Financiële verantwoording voortijdig schoolverlaters per RMC-regio's (mbo-scholen)

De gelden uit de regiomiddelen zijn voor vier jaar vastgesteld:

RMC-regio IJssel-Vecht

In 2023 is in het kader van gezamenlijke projecten voor de contactgemeente Zwolle € 73.000 ingezet bij de vo- en mbo-eenheden van Landstede, en bij de samenwerkende onderwijsinstellingen ten gunste van de zes initiatieven van de wettelijke opdracht.

RMC-regio Noordwest-Veluwe

In het kader van gezamenlijke projecten met de contactgemeente Harderwijk is € 556.000 ingezet bij de vo- en mbo-eenheden van Landstede. Dit is inclusief de inzet van de andere partners in de uitvoering van dit gezamenlijke project. Het is o.a. besteed aan

- Reduceren van verzuim;
- Sluitende aanpak uitstroom onderwijs en oud-vsv: samen met de RMC-regio het ontwikkelen en implementeren van een sluitende aanpak voor het in beeld brengen, bereiken en duurzaam terugleiden naar onderwijs of werk van jongeren die (eerder) zonder diploma zijn uitgevallen, zodat ze niet buiten beeld raken. Verder wordt vanuit de vsv-middelen de projectleider bekostigd.

Plusvoorziening:

Voor de uitvoering van de plusvoorziening, ter voorkoming van uitval uit het onderwijs zijn voor de regio's IJssel-Vecht en Noordwest-Veluwe aparte budgetten beschikbaar gesteld namelijk; € 87.500 voor de regio IJssel- Vecht en € 65.000 voor de regio Noordwest- Veluwe.

Deze middelen zijn ingezet voor de uitvoering van het middel 'plusvoorziening'. Hierbij vallen onder andere:

- Het contact onderhouden met de opleidingen van de jongeren,
- Het aangaan van contacten met externe partijen ten behoeve van de jongeren
- Het coördineren van de voorziening.
- De inzet van medewerkers op de plusvoorziening voor de begeleiding van overbelaste jongeren in het mbo.

Het SAB heeft middelen ingezet ter ondersteuning van de plusvoorziening met een personele inzet van 0,8 fte. Dit vanwege de grote vraag en complexiteit.

VSV regio Flevoland stelde een bedrag van € 69.000 aan plusmiddelen beschikbaar voor Landstede MBO. Deze werd ingezet voor extra begeleiding van studenten op de locatie, de plusvoorziening en de doorstroom tussen onderwijsinstellingen.

3.6.5 Samenwerkingsverbanden in het voortgezet onderwijs

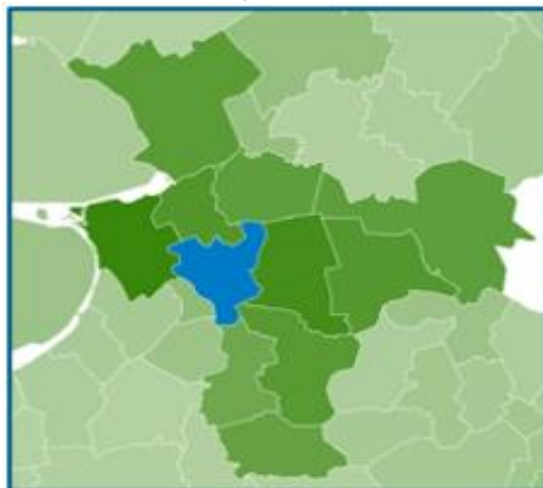
Vanuit het ministerie van OCW is vastgesteld dat vo-scholen op basis van hun vestigingslocatie zijn ondergebracht in regionale samenwerkingsverbanden. Deze samenwerkingsverbanden (SWV's) voor passend onderwijs zijn in 2014 opgericht en hebben diverse wettelijke taken, waaronder:

- 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 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 14.

Figuur 14
Gebied Samenwerkingsverband Hanzeland



Tabel 10 geeft weer waaraan de gelden door het voorgezet onderwijs van Stichting Landstede zijn besteed.

Tabel 10

Realisatie samenwerkingsverbanden 2022-2023

in € 1.000	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Samenwerkingsverbanden		
Lichte ondersteuning	199	178
Ruimte VSO/saldo zware ondersteuning	452	407
Verwijzingskosten VO	-257	-264
LWOO	568	478
Uitbetaling resultaat 2022	19	56
Totaal baten Samenwerkingsverbanden	981	855

3.6.6 Passend Onderwijs en voortijdig schoolverlaters (vsv) in het voorgezet onderwijs

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 de 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 met betrekking tot 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

Vanaf het schooljaar 2020-2021 zijn vier examencommissies ingesteld, die worden geleid door een vaste voorzitter en secretaris. In de examencommissies zitten daarnaast vier tot vijf leden die de opleidingssectoren vertegenwoordigen en een externe werkveldvertegenwoordiger. De examencommissies vergaderen tweewekelijks. Om de eenduidigheid te vergroten zijn vaste taken bij secretarissen belegd. Zij behandelen de verzoeken voor faciliteiten bij examens en de aanvragen voor vrijstellingen voor alle examencommissies.

3.7.1 Examenorganisatie mbo

De examencommissies hebben hun jaarverslagen over het schooljaar 2022-2023 in november 2023 opgeleverd. Dit is gebundeld in een Landstede-breed Jaarverslag Examinering MBO. De manier waarop de mbo-examens zijn gevalideerd (route 1) is eveneens terug te vinden in dit verslag. In enkele gevallen was een interventie door de examencommissie nodig en zijn verbeteringen in gang gezet. Onvolkomenheden of risico's zijn verschillend van aard. Daarnaast hebben enkele teams onvoldoende zicht op de kwaliteit van afname, op de beoordeling (vooral bij afname in de beroepspraktijk) en op de eigen examenprocessen. Vanaf cohort 2022-2023 gelden nieuwe rekeneisen voor alle mbo-studenten. Deze nieuwe rekeneisen hebben als gevolg dat rekenen meetelt in de zak-slaagregeling waarbij minimaal één 5 gehaald mag worden voor rekenen of Nederlands (niveau 2 en 3) of rekenen, Nederlands en Engels (niveau 4). Het rekenexamen is een instellingsexamen dat ingekocht wordt bij Coöperatie Examens MBO. Naast de reguliere BOL en BBL-opleidingen is een toename te zien van het aantal initiatieven.

Landstede Groep verantwoordt de procedure rondom de organisatie van keuzedelen onder andere in het jaarverslag, conform de Wet educatie beroepsonderwijs (WEB) artikel 7.2.7. Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle hanteren een keuzedelenportfolio, waarbij de examencommissie controleert of het aanbod keuzedelen geen overlap heeft met het kwalificatiedossier. Keuzedelen worden vooraf vastgesteld door de examencommissie. Studenten kunnen een alternatief keuzedeel aanvragen om te volgen of om te gebruiken als vrijstelling. Een vrijstelling is aan de orde wanneer een student op een ander ROC een keuzedeel heeft afgerond en een diploma, een mbo-verklaring of een certificaat kan overleggen of wanneer een student intern doorstroomt naar een andere opleidingssector. Dit gebeurt met enige regelmaat.

3.7.2 Exameninstrumenten mbo

Landstede Groep kiest ervoor om alle examens in te kopen bij gecertificeerde examenleveranciers. Dit geldt voor alle beroepsgerichte examens, instellingsexamens en examens voor keuzedelen. Alleen als er geen examenproducten beschikbaar zijn kunnen examens zelf worden geconstrueerd. Daarmee voldoet Landstede Groep aan de richtlijn die geldt sinds 1 augustus 2018, waarin de MBO Raad, het bedrijfsleven, het ministerie van OCW, de Inspectie van het Onderwijs en de examenleveranciers met elkaar de afspraak maakten, dat vanaf 1 augustus 2018 alleen nog valide examens ingezet mogen worden voor alle opleidingen na de invoering van de herziening van de kwalificatiestructuur vanaf 2016. Hoewel de inzet van valide exameninstrumenten nog geen wettelijke verplichting is, hebben alle mbo's zich hieraan geconformeerd. Centrale examens, examens van wettelijke beroepsvereisten en examens van keuzedelen vallen niet onder deze collectieve afspraak. Vanuit deze afspraak zijn drie routes ontwikkeld om tot valide examenproducten te komen:

- Route 1: Inkoop van examenproducten bij een gecertificeerde examenleverancier;
- Route 2: Zelf ontwikkelen van examenproducten binnen de collectieve afspraken (alléén construeren als er geen producten voorhanden zijn in route 1);
- Route 3: Zelfontwikkelde examenproducten aanbieden voor externe validering. Dit kan van toepassing zijn voor examens die niet mogen worden ontwikkeld in route 2.

Het College van Bestuur heeft een Adviesraad Examinering ingesteld om zich te laten adviseren over beleid en uitvoering van examenprocessen binnen Landstede Groep. Landstede Groep hanteert bijvoorbeeld per crebo één examenplan. Als teams hiervan af willen wijken, moet dit voorgelegd worden aan de Adviesraad Examinering, onder voorzitterschap van het CvB. Deze adviesraad komt gemiddeld vijf keer per jaar bijeen en bestaat uit de voorzitter van het CVB, de directeur Dienst Onderwijsondersteuning, de voorzitter van de decentrale examencommissies, een beleidsmedewerker examinering, een beleidsmedewerker kwaliteit en de aandachtsfunctionaris uit het mbo-beraad (een intern beraad waarin alle directeuren van de mbo-eenheden vertegenwoordigd zijn).

3.7.3 Examenorganisatie voortgezet onderwijs

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 nog 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 Macrodoelmatigheid

Alle instellingen hebben vanuit de Wet Educatie Beroepsonderwijs de zorgplicht om te komen tot een doelmatig opleidingsaanbod, dat is afgestemd op het aanbod van andere instellingen en voldoende rekening houdt met het arbeidsmarktperspectief in de regio.

In de arbeidsmarktregio's waarin Landstede Groep vertegenwoordigd is, zijn arbeidstekorten in vrijwel alle sectoren. Bedrijven en instellingen zoeken daarin nog sterker de samenwerking met het mbo. Dit is zichtbaar in de verruiming van het aantal plaatsen voor beroeps- en praktijkvorming (bpv). Ook is de bereidheid groter geworden om samen met de scholen te komen tot verschillende vormen van leer-werkarrangementen. Met name binnen sectoren als techniek, gezondheidszorg, veiligheid, sport en bewegen, agrarische opleidingen en onderwijs en opvoeding lopen hier meerjarige arrangementen. Maar ook in sectoren als economie, horeca en recreatie en haarverzorging zijn dit jaar nieuwe samenwerkingen tot stand gekomen. Daarin wordt ook samengewerkt met andere ROC's, voornamelijk met het Deltion College, Aventus en het Zone.college (in relatie tot het agrarisch onderwijs).

De tekorten op de arbeidsmarkt hebben ook gevolgen voor de instroom van studenten in de mbo-opleidingen. De studentenaantallen vertonen al enkele jaren een dalende tendens. Dit is een landelijke trend en geldt ook binnen Landstede Groep. Ook verlaten studenten voortijdig de opleiding, omdat ze een baan aangeboden krijgen. Landstede Groep speelt hierop in door het extra aanbieden van BBL-varianten (zoals economie, sign en ICT).

De onderwijsinstellingen in het werkgebied van de Regio Zwolle kennen een bestuurlijke samenwerking, de Zwolse 8 (Zw8lse). Daarbinnen vormen de vier mbo-instellingen de Zw4lse. Een uitleg over de Zw8lse en Zw4lse wordt gegeven in hoofdstuk 3.11.

De gesprekken over macrodoelmatigheid van het opleidingsaanbod in de regio worden met name in de bestuurlijke samenwerking gevoerd. In de Regio Zwolle is in 2021 aan bureau Berenschot gevraagd om het gezamenlijk opleidingsportfolio van de Zw4lse door te lichten. Daaruit zijn gesprekken ontstaan, met name tussen het Deltion College en Landstede Groep, over het versterken van de samenwerking en zijn meerdere varianten besproken. Landstede Groep kiest voor optimale samenwerking in een aantal sectoren, zoals gezondheidszorg, onderwijs, hospitality en economie. Deze gesprekken worden gevoerd op bestuurlijk niveau, waarbij directeurs van de eenheden aansluiten als dit hun eigen opleidingsaanbod raakt.

De tekorten op de arbeidsmarkt vragen om uitbreiding van het opleidingsaanbod. Dit sluit aan bij de landelijke uitgangspunten van het ministerie van OCW om het opleidingsaanbod voor de maatschappelijk relevante beroepen te optimaliseren en het onderwijs te organiseren in de

nabijheid van de student. Uiteindelijk leidt dit proces wel tot overeenstemming, maar het vraagt ook veel bestuurlijke afstemming.

Jaarlijks publiceert Landstede MBO een overzicht van opleidingen waarvoor een numerus fixus van toepassing is. Deze worden vastgesteld door het CvB op advies van het interne mbo-beraad en gepubliceerd op de openbare websites van Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle. Voor het schooljaar 2024-2025 is een numerus fixus van toepassing voor de opleidingssector Veilig en Beschermd (bepaald door landelijke afspraken) en de opleiding Social Work (beperkt aantal bpv-plaatsen en relatie met arbeidsmarktperspectief. Meer hierover is te lezen op de website: [Beperkt aantal opleidingsplekken | Landstede MBO](#).

3.9 Strategisch opleidings- en onderwijsportfolio

Strategisch opleidingsportfolio mbo

Het CvB wil voor het mbo komen tot een strategisch opleidingsportfolio dat toekomstbestendig is en herkenbaar in de regio. Dit portfolio geeft de scholen een kader om te komen tot een kansrijk opleidingsaanbod en maakt het voor het CvB mogelijk om weloverwogen keuzes te maken bij toekomstige investeringen en het aangaan van toekomstige samenwerkingsrelaties. Dit proces is gestart in 2019, waarna in 2021 een eerste versie van het opleidingsportfolio is vastgesteld. In mei 2022 heeft het CvB het strategisch opleidingsportfolio mbo definitief vastgesteld en een vervolgoopdracht gegeven aan alle opleidingssectoren om te werken aan een positionering- en profileringsplan. Alle sectoren hebben in 2023 hieraan gewerkt, waarbij opleidingsteams actief zijn betrokken. Tot nu toe is voor een aantal opleidingssectoren de strategische waarde niet vastgesteld. Dit betreft Mooi en Mode, Vormgeving en Entertainment en Vrij en Gastvrij. Zij hebben gewerkt aan een business case om te komen tot een toekomstvisie. Daarbij is onderzocht of het opleidingsaanbod overlap heeft met andere opleidingssectoren, wat kan leiden tot verrijking van de bestaande profielen en efficiency in de uitvoering. Ook worden gesprekken gevoerd over samenwerking met andere mbo-instellingen (op creboniveau).

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.

3.10 Onderzoek/Practoraat

Een practoraat draagt op verschillende manieren bij aan de ontwikkeling van het onderwijs en werkveld. Zo stimuleert het een onderzoekende houding bij docenten en biedt het ruimte voor innovatie en excellentie. Het verbindt onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven en speelt in op de behoeften van en binnen een regio. Een practoraat bestaat uit een 'kenniskring' met een practor en docent-onderzoekers. Drie practoraten zijn onderdeel van Landstede Groep:

- Docentprofessionalisering;
- Gezondheid, Sport en Bewegen;
- Verschillen waarderen.

3.10.1 Practoraat Docentprofessionalisering

Het practoraat Docentprofessionalisering heeft in 2023 inzichten ontwikkeld over eigentijdse professionalisering van mbo-docenten en het toekomstig docentschap in het mbo. De inzichten die ontwikkeld zijn, zijn vertaald naar producten die praktisch, uitnodigend en uitdagend zijn voor schoolleiders, beleidsmedewerkers, docenten en opleiders. De producten dragen concreet bij aan het benutten van ontwikkelde inzichten, aan het op gang brengen van de dialoog over professionalisering binnen teams en beleidsmakers, en aan de beweging van Landstede Groep als lerende organisatie.

Het huidige onderzoeksprogramma van het practoraat (gefinancierd uit de kwaliteitsagenda 2019-2022 voor mbo-scholen) is eind 2023 afgerond. In het kader van het afronden van de eerste vier jaar van het practoraat is een uitgebreide evaluatie uitgevoerd. De opbrengsten en inzichten uit dit evaluatieproces zijn weergegeven in de evaluatie rapportage. De eerste vier jaar kenmerkt zich als een periode van *pionieren, leren en verbinden*. Binnen het practoraat is deze pionier ruimte benut door op creatieve wijze onderzoekend aan de slag te gaan. De wijze waarop het practoraat Docentprofessionalisering zich heeft ontwikkeld tot een belangrijke gesprekspartner over professionalisering op landelijk, regionaal en lokaal niveau, stemt tot tevredenheid.

Er is veel interesse zowel intern als extern (regionale en landelijk) voor de kennis en inzichten die dit practoraat heeft ontwikkeld. Dat deze ontwikkelde expertise van belang is, wordt zichtbaar in de vele gesprekstafels, beleidstafels en onderzoekstafels waar de practor en docentonderzoekers in 2023 voor zijn uitgenodigd en aan hebben deelgenomen. Het thema van dit

practoraat speelt in op de maatschappelijke behoeften van scholen en andere stakeholders (zoals lerarenopleidingen, andere mbo-instellingen, ministerie van OCW, MBO Raad).

Practoraat heeft in 2023 diverse bijeenkomsten met interne en externen georganiseerd die bijdragen aan het verder brengen van het thema en het delen van inzichten, waarbij de grote aantal betrokkenen, deelnemers en belangstellenden de waarde van de ontwikkelde expertise laat zien en het belang van het thema bevestigen. Zoals middels DenkKracht-sessies, Programmaraden, Kenniskring-bijeenkomsten, congresbijdragen en netwerkbijeenkomsten.

Onderzoeksprojecten

Passend bij de onderzoekslijnen van het practoraat zijn in 2023 diverse (gefinancierde) onderzoeksprojecten en -activiteiten in samenwerking uitgevoerd:

- Explorerend onderzoek naar *Rol van docentonderzoeker in het mbo* (afgerond), in samenwerking met Hogeschool Utrecht en mboRijnland;
- Innovatieproject *Lesson Study in het mbo* (LS4VET, Erasmus+ project) (in uitvoering), in samenwerking met Hogeschool Utrecht (afgerond);
- Onderzoek naar *Beroepsbeelden en ondersteuningsbehoefte* (onderdeel van Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP) (in uitvoering), in samenwerking met Hogeschool Windesheim, Hogeschool VIAA en Hogeschool KPZ;
- Onderzoek naar *Starterscoaches* (onderdeel van RAP) (in uitvoering), in samenwerking met Hogeschool Windesheim, Hogeschool VIAA en Hogeschool KPZ;
- *Onderzoekswerkplaatsen locatie Salland* (afgerond);
- PhD-onderzoek naar *Professionele ontwikkeling van mbo-docenten* (in uitvoering), in samenwerking met Open Universiteit en Hogeschool Utrecht;
- Praktijkonderzoek naar *(wat bijdraagt aan de ontwikkeling van) Innoverend vermogen van docenten* (in uitvoering);
- Praktijkonderzoek naar het *Docentschap in doorlopende leerroutes vo-mbo* (afgerond), in samenwerking met het project 'Doorlopende leerroutes';
- Praktijkonderzoek naar *Opvattingen en overtuigingen over het toekomstig docentschap* (in afronding);

- Praktijkonderzoek naar *Teamprofessionalisering bij team Veilig & Beschermd* (afgerond);
- Deelname landelijk Netwerk hoogleraren, lectoren en practoren Beroepsonderwijs.

Publicaties 2023

- RAP, Regio Zwolle en omstreken. (2023). De leraar aan het woord; Percepties van leraren po, vo en mbo over de eisen en verwachtingen van hun beroep en de professionele ondersteuning die hen geboden wordt. (LINK: <https://hatseklas.nl/wp-content/uploads/2023/02/RAP Onderzoeksrapportage digitale-versie.pdf>);
- RAP, Regio Zwolle en omstreken. (2023). Ingesprek in de RAP-regio; Gesprekstoel over beroepsbeelden en professionalisering van leraren po, vo en mbo. (LINK: https://hatseklas.nl/wp-content/uploads/2023/06/RAP7556_Gesprekstoel-v3.pdf);
- Hagedoorn, M., Koopman, M., Bouwmans, M. & de Bruijn, E. (2023). One size does not fit all - mapping informal and formal professional development activities of vocational teachers, *Teachers and Teaching*, DOI: 10.1080/13540602.2023.2276743;
- Podcast Lesson Study voor ZinMag [Podcast Lesson Study](#).
- Korsmit, C. (2023), [Poster Zicht op de bouwstenen voor professionalisering en ontwikkeling van het innoverend en onderzoekend vermogen van mbo-docenten lerend in een PLG](#). [Illustratie];
- Hagedoorn, M., Koopman, M., Heusdens, W. & De Bruijn, E. (2023, July). [Een inkijk in de ontwikkeling van beroepskennis van ervaren mbo-docenten](#). [poster presentatie]. *Onderwijs Research Dagen (ORD), Amsterdam, Netherlands*;
- Practoraat Docentprofessionalisering. (2023). [Overzicht onderzoeksprojecten 2020-2023](#). [poster]. Landstede Groep;
- Korsmit, C. (2023). [Stuiter, bouw & gooi!](#): De perceptie van mbo-docenten op innoverend vermogen en wat bijdraagt aan de ontwikkeling hiervan. Landstede Groep;
- Korsmit, C. (2023). [Het innoverend vermogen van mbo-docenten](#). [poster presentatie]. ORD2023, Amsterdam;
- Hagedoorn, M. (2023). Poster [Inzicht in je eigen leren](#). [Illustratie];
- Hagedoorn, Timmerman, Brouwer & Wijnands-Pot. (2023). [De rol van de docentonderzoeker](#). *Vaktijdschrift Profiel*, nummer 4;
- Hagedoorn, Timmerman, Brouwer & Wijnands-Pot. (2023). [Poster Practoratendag: Portret van de docentonderzoeker](#) [Illustratie];
- Zijderveld, J. & Kortterink, I. (2023). [Het docentschap in de doorlopende leerroute vmbo-mbo; een vak apart!](#) Landstede Groep;
- Hagedoorn, M. & Jacobs, M. (2023). [Het vormgeven van teamprofessionalisering in het mbo, een grote uitdaging](#). Landstede Groep;
- Korsmit, C. (2023). [Het innoverend vermogen van mbo-docenten is cruciaal én complex](#). Landstede Groep;
- Practoraat Docentprofessionalisering (2023). [Handleiding Durf in Dialoog](#). Zwolle: Landstede Groep;
- Practoraat Docentprofessionalisering (2023). [Hexagons Durf in Dialoog](#). Zwolle: Landstede Groep.

3.10.2 Practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen

Het practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen focust zich op drie inhoudelijke programmalijnen:

1. Leefstijl als preventie voor gezondheid;
2. Technologie en innovatie in relatie tot gezondheid, sport en bewegen;
3. Toerusting van de (toekomstige) mbo-professional.

Het practoraat neemt deel aan landelijke en regionale netwerken o.a.

- Zwolle Gezonde Stad;
- Platform Sport en Gezonde leefstijl (MBO Raad);
- De beweegalliantie (VWS);
- Sportinnovator;
- De taskforce zorgtransitie (MBO Raad);
- TOPFIT (kerngroep);
- Fieldlabs Gezond Veluwe;
- Kenniskring lectoraat Sportpedagogiek (Hogeschool Windesheim);
- Themagroep Med. Tech. and prevention (Oost NL);
- Kernteam Health Holland (tot sept 2023);
- Het onderzoeksnetwerk Positieve Gezondheid.

Projecten

Het practoraat werkt aan een aantal projecten. Bij alle projecten worden opleidingen aangehaakt. Het practoraat heeft de ambitie om nauwere en structurele samenwerkingen aan te gaan met de mbo-eenheden van Landstede Groep in Harderwijk en Raalte. Hieronder volgt een overzicht.

Afgeronde projecten (2023)

- Sport en bewegen bij Landstede MBO: onderzoek gericht op 1) in beeld brengen van sport en bewegen in de dagelijkse praktijk van het mbo 2) ontwikkelen van nieuw aanbod en 3) betrekken van studenten bij de ontwikkeling van het aanbod. Start onderzoek oktober 2021;
- Sport- en ontwikkelklimaat bij CSE Topsportacademie Nederland: praktijkonderzoek i.o. van CSE Topsportacademie Nederland gericht op optimale talentontwikkeling en leerklimaat in een uniek onderwijsconcept zoals dat bij het CSE Topsportacademie Nederland wordt uitgevoerd;
- Buursportcoach 2.0. Onderzoek naar de ontwikkeling van de professie van buurtsportcoach in het bijzonder hun taak op de sportvereniging. Verbeterd en opnieuw aangevraagd in kader van RAAKPRO samen met Universiteit Utrecht en Hogeschool Windesheim lectoraat Sportpedagogiek (afgewezen);
- Het bevorderen van gezondheid en welzijn bij studenten door mbo-instellingen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door de Universiteit Maastricht in samenwerking met het practoraat;
- Vrijegeest, een onderzoek naar psychische stigma's en de ontwikkeling van vriendschap binnen de klas. Uitgevoerd door de Vrije Universiteit in samenwerking met het practoraat;
- Verkenningen om hybride, interprofessionele leerplekken op te zetten in wijken (Vitaal Vechtdal en Zwolle Zuid) gericht op preventie en Elburg (Het Baken).

Lopende projecten

- Positieve gezondheid in de praktijk: onderzoek gericht op het implementeren van het concept van positieve gezondheid in de onderwijspraktijk. Subsidie ZONMW gehonoreerd;
- Actieve werkvormen in het curriculum. Toerusting van docenten en materiaal om actievere werkvormen te gebruiken o.a. in de lessen Nederlands;
- De sportende (v)mbo'er heeft de toekomst: practor heeft deelgenomen aan Sandpit, het consortium (bestaand uit 25 praktijkorganisatie en onderzoeksinstellingen). Doel het vergroten van sport en beweegdeelname onder jongeren van het (v) mbo;
- Verkenningen om hybride, interprofessionele leerplekken op te zetten in Elburg (Het Baken);

- Bewegen en ontmoeten op de Pierik. Onderzoek (ZonMW) gericht op sport en beweegparticipatie in de Zwolse wijk de Pierik;
- Vitaal MBO. Zelfstandig opgezet project (bekostiging Beweegalliantie, VWS) gericht op het in beweging brengen van studenten op het mbo.

Publicaties 2023

- Presentatie: Klankborg groep 'Positieve Gezondheid' (maart 2023);
- Workshop: 'Motivatie' Vechtdal College (maart 2023);
- Workshop: Onderzoek Implementatie Positieve Gezondheid op VIP-event (April 2023);
- Workshop: 'Practoraat als magic bullet' CVI-conferentie (mei 2023);
- Deelname Expertpanel: Symposium Transitie arbeidsmarkt ZWS (22 juni 2023);
- Gastcollege: Rijksuniversiteit Groningen: schooluitval en motivatie (oktober 2023);
- Lezing: 'Motivatie' Thorbecke College Zwolle (november 2023);
- Workshop: 'Ontwikkelen van motiverend onderwijs' bij 'Rebuilding Education' (nov 2023);
- Deelname expert panel: webinar: Jongeren in beweging Kenniscentrum Sport & Bewegen (nov 2023);
- Kickoff Vitaal MBO i.s.m. Beweegalliantie (nov 2023);
- Workshop: Dynamisch schooldag. Dag van het Sportonderzoek (Nov 2023);
- Workshop: Agendasetting practorat ZWS landelijke practoratendag (dec 2023).

Digitale bronnen:

<https://tools.kenniscentrumsportenbewegen.nl/terugblik-wvdm/hoofdstuk/jongeren-in-beweging-drijfveren-en-belemmeringen>.

3.10.3 Practoraat Verschillen waarderen

Landstede MBO werkt in het practoraat Verschillen Waarderen samen met andere ROC's van de Federatie Christelijk MBO en Verus (Vereniging voor katholiek en christelijk onderwijs) aan de bevordering van inclusie in het onderwijs en in de onderwijsorganisatie. Het practoraat heeft een looptijd tot april 2026.

De practor trainde dertig docenten Loopbaan & Burgerschap in caleidoscopisch kijken. Zij gaf een lezing om het concept uit te leggen en toepasbaar te maken en oefende de groep om zelf in onderwijssituaties caleidoscopisch kijken in te zetten.

In nauwe samenwerking met dit practoraat had het mbo een 'Team Inclusief' in de periode augustus

2021-augustus 2023. Team Inclusief - vijf docenten, twee studenten en een beleidsadviseur - deed participatief onderzoek naar diversiteit en inclusie binnen het mbo en adviseerde teams. Uitwerking van de onderzoeken en evaluatie van de betekenis van een Team Inclusief gebeurt in een tweetal artikelen die in de loop van 2024 worden gepubliceerd. De werkwijze van Team Inclusief is door de MBO Raad overgenomen in 'Project 8'. Team Inclusief heeft twee workshops verzorgd voor twaalf deelnemers tijdens de VIP-dag van Stichting Landstede (VIP staat voor Verbinden, Innoveren en Professionaliseren). Ook op de conferentie van het

Consortium voor Innovatie, voorjaar 2023, begeleidde Team Inclusief een workshop. De stuurgroep van het practoraat wordt gevormd door een wisselend tweetal bestuurders van de aangesloten instellingen en een MT-lid van Verus. In samenwerking met de Vrije Universiteit van Amsterdam (VU) en de Thomas Moore Hogeschool werkt de practor mee in de kenniswerkplaats: The Home we Build together. Doel van deze samenwerking is om de impact van het practoraat op de wetenschappelijke kennis rondom inclusie in het mbo te vergroten.



3.11 Samen Opleiden voor mbo en vo

Een leven lang ontwikkelen en de daaraan gekoppelde noodzaak van voortdurende om- en bijscholing, staat hoog op de politieke agenda. Zo vraagt het oplopende lerarentekort om landelijke regie.

3.11.1 De Opleidingsschool voor het mbo

De komende tijd worden onderwijsregio's gevormd waarin partijen gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen voor hun regionale onderwijsarbeidsmarkt. Door samen te werken in de regio bij het werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren kan ingespeeld worden op de personeelstekorten. Hierbij wordt in de regio samengebracht en versterkt wat al gebeurt in de partnerschappen Samen Opleiden en Professionaliseren, RAP-regio's en de allianties van lerarenopleidingen. Landstede MBO is voorloper in

Onderwijsregio Zwolle. Daarnaast is een leven lang ontwikkelen gekoppeld aan de strategische beloften van Landstede Groep. Docenten worden steeds vaker opgeleid in een leeromgeving waarin sprake is van intensieve samenwerking tussen lerarenopleidingen en besturen/scholen. De gezamenlijke ambitie is om van Samen Opleiden de norm te maken voor het opleiden van *alle* toekomstige docenten. Door 'samen op te leiden' wordt jong talent aan Landstede Groep verbonden en levert het een bijdrage aan het versterken van een verdere professionele ontwikkeling van docenten binnen Landstede MBO. De Opleidingsschool is een partnerschap tussen Landstede MBO/mbo Menso Alting Zwolle en Hogeschool Windesheim. Het Opleidingsteam bestaat uit zeven schoolopleiders en vijf instituutopleiders. Zij versterken in toenemende mate de verdere positionering en implementatie van Samen Opleiden. Gewerkt wordt vanuit een

gezamenlijke visie op opleiden: VIP (Verbinden, Innoveren en Professionaliseren). Ook de samenwerking en uitwisseling met het PDG-incompanytraject -PDG staat voor pedagogisch didactisch getuigschrift- is geïntensiveerd. In schooljaar 2022-2023 is de matching en begeleiding van in totaal 135 studenten (Lerarenopleiding 70 studenten en PDG 65 studenten) gerealiseerd. Daarnaast maakten natuurlijk ook diverse ongesubsidieerde studenten van andere opleidingsinstellingen als Hogeschool Utrecht (HU) en Hogeschool Aeres dankbaar gebruik van de aanwezige opleidings- en begeleidingsstructuur die op de verschillende locaties aanwezig is en wordt de structurele aansluiting van de HU en Hogeschool Aeres verkend.

Leergemeenschap

Het Opleidingsteam is het afgelopen jaar gegroeid door te werken met vaste instituutopleiders (IO) De kennisdeling en afstemming met de Trajectcoaches PDG is een structureel onderdeel van de agenda geworden. Het hart van de opleidingsschool is de relatie tussen de Docent in Opleiding (DIO) en de Werkplekbegeleider (WPB). De rol van de WPB'ers heeft onze aandacht. De training voor werkplekbegeleiders wordt in samenwerking met het Deltion College ontwikkeld en uitgevoerd. In schooljaar 2023-2024 wordt een conferentie Samen Opleiden georganiseerd waarbij een bredere doelgroep aangeboord wordt.

Curriculum

De Opleidingsschool heeft een stevige bijdrage geleverd aan curriculum innovatie van de Lerarenopleidingen ten aanzien van het Werkplekleren en de vorming van de Brede Leergemeenschap. De mbo-locaties hebben allemaal meegedaan met de pilot Werkplekleren 1 (WPL1) en Werkplekleren 2 (WPL2). Een verkenning is gedaan op het vormen van een gezamenlijk Beroepsbeeld en het werken met leeruitkomsten.

Hiervoor is ook actief een samenwerking aangegaan met twee andere Zwolse Opleidingsscholen: met de voortgezet onderwijsscholen van Landstede Groep en met het Deltion College. Samen vormen we ROZ (Regionale Opleidingsschool Zwolle). Zonder de eigen identiteit als Opleidingsschool te verliezen wordt in de toekomst op meerdere terreinen samengewerkt om de studenten in de regio een groter en diverser scala aan leerwerkplekken te bieden. Daarnaast moet de samenwerking leiden tot meer maatwerk, waarbij ook het generieke deel van het curriculum op de leerwerkplek wordt

aangeboden. Op deze wijze wordt een betere afstemming gecreëerd tussen theorie en praktijk. Binnen het in company PDG-traject (sinds 2015) werken Trajectcoaches (Landstede MBO) en docenten (Hogeschool Windesheim) structureel en intensief samen om de kwaliteit en het maatwerk van deze opleiding op een hoog peil te houden. Gezamenlijk is het curriculum herschreven waarin integraal de visie en uitwerking van het mbo-onderwijsconcept Talentvol Ontwikkelen is verweven. Veel aandacht wordt gegeven aan de brede professionele basis (identiteit), de coachende vaardigheden, onderzoekend vermogen en de loopbaancompetenties die passen bij Talentvol Ontwikkelen. Docenten in opleiding maken gebruik van onze digitale leeromgeving e-TO om hun studievoortgang te monitoren. Evaluatie van de trajecten vindt zowel kwalitatief als kwantitatief plaats. De opleiding wordt afgerond met een portfoliogesprek, een assessment afgenomen door een assessor van Hogeschool Windesheim en een werkveld assessor. Hogeschool Windesheim is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van deze opleiding. De opleiding duurt gemiddeld 1,5 tot maximaal 2 schooljaren en start twee keer per jaar (voor-en najaar). Maatwerk wordt geboden voor mensen met een pedagogisch didactische achtergrond. Intern zijn afspraken gemaakt over de facilitering van de deelnemers. In 2022-2023 hebben 39 (PDG 9,10,11,12) deelnemers hun PDG succesvol afgerond. In 2023 zijn 26 (PDG 13,14,) deelnemers gestart met dit traject.

Onderzoek

Structureel wordt samengewerkt met het Practoraat docentprofessionalisering. Minimaal twee keer per jaar vinden gesprekken plaats over diverse thema's. De coördinerend schoolopleider is lid van de programmaraad. Gezamenlijk wordt jaarlijks een bijdrage geleverd aan diverse interne bijeenkomsten en landelijke evenementen. Met de drie practoraten; Docentprofessionalisering, Gezondheid Sport en Bewegen en Verschillen waarderen is voor de derde keer een Onderzoeksparade georganiseerd. Zowel LIO-studenten (Leraren in opleiding) als PDG-studenten als Masteropgeleide collega's hebben de mogelijkheid gekregen hun eindonderzoek te presenteren. LIO-studenten en PDG-studenten konden hun onderzoek uitvoeren langs de programmaliijnen van de Practoraten met ondersteuning van docentonderzoekers. Een doel voor het volgende jaar is een breder platform te bieden voor het delen van onderzoek en innovaties. Een verkenning op Lesson Study binnen de PDG is uitgevoerd en geëvalueerd. In de lopende PDG-

groepen wordt Lesson Study als vast onderdeel opgenomen in het curriculum.

Kwaliteitscultuur

De Opleidingsschool werkt planmatig aan voortdurende kwaliteitsborging en kwaliteitsontwikkeling mede ingegeven door het nieuwe kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie. Dit kader beschrijft de basiskwaliteit waaraan een partnerschap zou moeten voldoen en geeft zicht op de ontwikkeling van het betreffende partnerschap en op de landelijke ontwikkeling van Samen Opleiden en Professionaliseren. Vier waarborgen (de lerende leraar, de leeromgeving, organisatie en kwaliteitscultuur) zijn uitgangspunt voor het bepalen van de basiskwaliteit op grond waarvan een partnerschap in de toekomst wordt erkend. Vanuit waarborg 1 'de lerende leraar' is aan veel docenten in opleiding de mogelijkheid gegeven om ervaring op te doen in gevarieerde onderwijsituaties. Binnen waarborg 2 'de leeromgeving' heeft het accent gelegen op de ontwikkeling van een gezamenlijk opleidingsprogramma (ROZ). Een heldere definiëring van de rollen is afgestemd en vastgelegd in het opleidingsplan (waarborg 3 organisatie). Door het plan te koppelen aan de kwaliteitsagenda 2019-2022 voor mbo-scholen heeft de opleidingsschool actief samengewerkt met Opleidingsschool Zwolle (OSZ) en Personeel & Organisatie en Juridisch (P&OJ). Een gezamenlijk introductie- en inductiebeleid voor Landstede Groep is opgesteld (waarborg 4) en wordt geïmplementeerd. Studenten geven aan dat Landstede MBO voelt als een veilige en fijne school, met een warm welkom en waar aandacht is voor persoonlijk contact met studenten. Het toetsen van de kwaliteit van de partnerschappen vindt in de toekomst plaats via 'peer review'. De Opleidingsschool heeft deelgenomen aan de landelijke 'pilot peerreview' en heeft kennis in inzichten gedeeld binnen het Platform Samen Opleiden (PSO) van Hogeschool Windesheim. Tevens is de Opleidingsschool betrokken bij diverse programmalijnen van de RAP. De datum voor de peerreview is vastgesteld op 18 november 2024. Tot slot levert onze Opleidingsschool een actieve bijdrage aan kennisdeling en kennisontwikkeling binnen het landelijke Platform Samen Opleiden en Professionaliseren.

3.11.2 De Opleidingsschool voor het voortgezet onderwijs

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 OZ. 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, nog onduidelijk wat van de student wordt verwacht.

Aansluitend op het bovenstaande wordt geconstateerd dat studenten het nog steeds 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.

3.12 Samenwerkingstrajecten

3.12.1 Zwolse samenwerkingen – Zw4Ise

De Zw4Ise is een samenwerking tussen de vier Zwolse mbo-instellingen Cibap, Zone.college, Landstede Groep en het Deltion College. De vier instellingen werken nauw samen op het gebied van macrodoelmatigheid en de kwaliteitsagenda 2019-2022 van de mbo-scholen. Zij overleggen in beginsel viermaal per jaar met elkaar voor afstemming en tweemaal per jaar in een breder verband met het Alfa College en Drenthe College.

De Zw4Ise werkt aan de hand van de vijf speerpunten van de kwaliteitsagenda 2019-2022. De invulling en ontwikkelingen van de speerpunten bij de scholen verschilt. De gezamenlijke aanpak is op gang gekomen met onder andere de volgende merkbare resultaten: de Zwolse leerwerkroute, het keuzedeel mbo-hbo in het economisch domein, MoveDigi, de digitale werkplaats regio Zwolle en Upgrade Jezelf. In 2023 zijn door de afzonderlijke mbo-instellingen nieuwe werkagenda's opgesteld. Deze zullen de komende jaren als basis dienen voor de vervolgagenda van de Zw4Ise.

De agenda van 2023 is verder bepaald door het project Digitale Impuls en de evaluatie van Werkenlijk Leren en 'Maatje op Maat'. De regeling Digitale Impuls staat in de startblokken en volgt Centres of Teaching & Learning (CTL). Een CTL zorgt voor het sneller beschikbaar komen van sectorale technologie,-infrastructuur en lokaal en landelijk opgebouwde kennis voor docenten en onderwijspersoneel in het hoger en middelbaar onderwijs. In een CTL kunnen docenten(teams) en onderwijsmedewerkers advies en training krijgen over het vernieuwen van hun onderwijs, op een manier die past bij de context en cultuur van de onderwijsinstelling.

Werkenlijk leren heeft de website www.werkenlijklernen.nl gepubliceerd. Een plek waar theorie en praktijk samenkomen, een online verzamelplaats om onderwijs en bedrijfsleven te inspireren met bijzondere inzichten en initiatieven. In oktober is in het kader van het 20-jarig jubileum van Maatje op Maat, een congres georganiseerd met als titel 'Omzien op Ooghoogte', met een actieve inbreng van studenten van Cibap (vakschool voor vormgeving), het Deltion College en Landstede MBO. Verder zijn het beleid inzake stagevergoedingen, stagediscriminatie, de gelijkwaardigheid van studenten in het mbo en het hbo als belangrijke onderwerpen aangewezen.

In het verlengde van de coronapandemie is blijvende aandacht voor:

- De ontwikkeling van blended learning, een combinatie van leeractiviteiten die fysiek en online plaats hebben;
- De verdere doorontwikkeling van LLO in verband met de grote vraag naar werknemers in specifieke sectoren.

Het algemene beeld dat de studentenaantallen teruglopen, is onveranderd. Tussen de domeinen zijn wel verschillen zichtbaar. Het lijkt om complexe factoren te gaan: nasleep van corona, voortzetting van de trend van latere aanmeldingen wat afgelopen jaren al zichtbaar werd, demografische ontwikkeling, oriëntatiegedrag (tussenjaar) en wachten op andere studiefinanciering waarbij de regeling voor het mbo overigens anders is dan die voor het hbo.

3.12.2 Zwolse samenwerkingen – Zw8lse

De Zw8lse is een belangrijk samenwerkingsverband in de regio: acht mbo- en hbo-instellingen bieden beroepsonderwijs aan 57.000 talentvolle en ondernemende studenten. De Zw8lse bestaat uit: Zone.college, Hogeschool ArtEZ, Cibap, het Deltion College, Hogeschool KPZ, Hogeschool Viaa, Hogeschool Windesheim en Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle. Samenwerking vindt onder andere plaats op het gebied van de door-, op- en uitstroom. Daarnaast staat de rol van de opleidingsinstellingen in de werk- en ontwikkelregio Regio Zwolle centraal. Een aantal voorbeelden waarbij de scholen van de Zw8lse samenwerken worden hieronder gegeven.

Ambitiedocument

De Zw8lse heeft in 2022 een nieuw ambitiedocument opgesteld. In dit document worden de ambities en activiteiten beschreven voor de periode 2022-2026. Wat kan Regio Zwolle de komende vier jaar van de acht Zwolse instellingen voor beroepsonderwijs verwachten? Deze agenda bouwt met drie ambities voort op de notitie van de Zw8lse uit 2019: 'De kracht van verbindend onderwijs'. De Zw8lse investeert met deze drie ambities in sterk beroepsonderwijs en in innovatief praktijkgericht onderzoek. Een investering gericht op de aantrekkingskracht van Zwolle als onderwijsstad, de aansluiting van onderwijs op regionale arbeidsmarkt-vraagstukken en de intensivering van samenwerking tussen de Zw8lse onderwijsinstellingen.

De drie ambities van de Zw8lse zijn:

1. Zwolle als onderwijsstad van de regio. De Zw8lse draagt bij aan de verdere ontwikkeling van Zwolle als bruisende onderwijsstad, een

2. aantrekkelijke plek waar studenten en werkenden samen leren, leven en werken;
2. Versterken regionale arbeidsmarkt. De Zw8lse versterkt de regionale arbeidsmarkt door middel van een Leven Lang Ontwikkelen voor individuen, zodat werkgevers beschikken over voldoende, kwalitatief opgeleid en duurzaam inzetbaar personeel;
3. Samenwerking Zw8lse in onderwijs en onderzoek. Binnen de Zw8lse werken de acht instellingen voor beroepsonderwijs samen aan praktijkgericht onderzoek en de flexibilisering van het onderwijsaanbod. Met als doel: toekomstbestendig beroepsonderwijs.

Zwolle als Onderwijsstad

De Zw8lse en de gemeente trekken samen op in de profilering van Zwolle Onderwijsstad. Zo is bijvoorbeeld in 2023 door de communicatiewerkgroep samen met de gemeente een plan gemaakt om het momentum te benutten van het VELON-congres, waar lerarenopleiders samen kwamen in Zwolle en minister Dijkgraaf te gast was. Tevens een mooie gelegenheid om gezamenlijk naar buiten te treden met een eenduidig profiel vanuit de gemeente en het onderwijs.

De uitvoeringsagenda beroepsonderwijs richt zich op de gezamenlijke profilering van Zwolle Onderwijsstad, waar bij gemeente Zwolle zich inzet de lokale samenwerking te bekrachtigen op de volgende onderdelen:

1. Gelijkwaardiger waarderen (Kansengelijkheid);
2. Interprofessioneel samenwerken in de Zwolse wijken (Versterken van de Sociale Basis);
3. Innovatief onderwijsklimaat en versterking academisch klimaat (Participatie Onderwijsregio's, Landelijk);
4. Aansluiting op de arbeidsmarkt (Economie & Arbeidsmarkt, Regio Zwolle).

In totaal zijn 28 plannen ingediend bij het ministerie van OCW, Daarvan zijn 14 plannen direct goedgekeurd, waaronder die van de Zw8lse. Vanuit Zwolle e.o. is vervolgens een koplopersgroep gevormd. Vanaf 2025 is het de bedoeling dat ook de financiering van 'Samen Opleiden' en de 'Regionale Aanpak Personeelstekorten' (RAP) hierin landt. De koplopersgroep sluit aan bij de Arbeidsmarktregio's Veluwe en Zwolle vanuit de gezamenlijke doelstelling de regionale arbeidsmarkt te versterken (visie Zw8lse) en te groeien naar een duurzame en wendbare economie (Regionale Meerjarige Agenda Zwolle).

Versterken regionale arbeidsmarkt

In Regio Zwolle wordt door 22 gemeenten, 4 provincies, de ondernemers en het onderwijs, samengewerkt aan een brede welvaart voor alle huidige en toekomstige inwoners en ondernemers.

Samenwerken maakt sterker. Regio Zwolle is ambitieus en wil een vitale regio zijn én blijven. Meer welvaart en welzijn voor de mensen die in Regio Zwolle wonen, werken en leven.

In 2023 is de *Meerjarige agenda 2024-2028 – Regio Zwolle stapt door* opgesteld. In deze agenda is één perspectief vastgesteld waar de komende jaren aan wordt gewerkt. Een perspectief dat leidt tot een regio waar het goed wonen, werken, leren en recreëren is en blijft. Waar de brede welvaart blijvend op een hoger niveau ligt. Daarmee wordt gewerkt aan een duurzame en wendbare economie, een toekomstbestendige en flexibele arbeidsmarkt, aan de klimaatbestendige inrichting van de groei in de regio en aan duurzame bereikbaarheid van- en in de regio. Deze meerjarige agenda vormt de basis voor het maken van concrete afspraken voor de realisatie van deze doelen. Voor de periode van 2024 – 2028 zijn de focusgebieden:

1. Economie & arbeidsmarkt;
2. Ruimtelijke ontwikkeling.

De verdere verdieping en uitwerking volgt in de komende maanden tot en met de herfst via uitvoeringsprogramma's.

Strategische onderwijsagenda "Ieder kind telt"

Ieder kind heeft recht op onderwijs. Ieder kind telt. Inzet van de Zw8lse is en blijft om kinderen en jongeren optimale kansen bieden. Om op een passende onderwijsplek te ontdekken, te leren, te groeien tot volwassen inwoners die hun plek vinden in de samenleving.

Om hen deze kansen te geven, is een goede samenwerking tussen kinderopvang, onderwijs, gemeente en andere maatschappelijke organisaties cruciaal. Daarom is deze nieuwe Strategische onderwijsagenda "Ieder kind telt" gezamenlijk opgesteld. De Strategische onderwijsagenda 2022 – 2026 is een agenda waarin de gezamenlijke thema's en de speerpunten staan voor het onderwijs aan kinderen en jongeren, van de voorschoolse tot en met het voortgezet onderwijs, in verbinding met het mbo en het hbo. Het is een borging van bestaand beleid, aangevuld met nieuwe opgaven. De strategische onderwijsagenda geeft uitvoering aan een motie van de gemeenteraad om te komen tot een Zwols' onderwijsverhaal.

Ode aan de docent

Onder het motto 'Laten we mooie dingen (blijven) maken' zijn wederom dit schooljaar de docenten en het ondersteunend personeel van de acht Zwolse

mbo- en hbo-scholen in het zonnetje gezet. De 'Ode aan de Docent'-actie reisde door heel Zwolle om -op de internationale dag van de leraar- de acht onderwijsinstellingen met elkaar te verbinden.

Bruisweken

Elk jaar wordt in augustus de start van het schooljaar afgetrapt met de Bruisweken & Bruisdag. De Bruisweken worden georganiseerd door Buro Ruis, in samenwerking met de acht hbo- en mbo-scholen, Gemeente Zwolle, studentenverenigingen en vele andere Zwolse partners. Het waarderen van mbo-studenten gelijk aan hbo-studenten wordt stap voor stap beter zichtbaar. Dit gelijk waarderen is echter nog niet voltooid. De Zw8lse streeft naar gelijkwaardigheid en dit wordt meegenomen in evaluaties en nieuwe plannen.

Veiligheid

Op initiatief van het Deltion College, Landstede MBO en Hogeschool Windesheim is een overleg gestart rondom het thema veiligheid in het onderwijs. In het gesprek is besproken dat veiligheid niet alleen een belangrijk onderwerp is voor de scholen, maar ook in de samenwerkingen in Zwolle. Om die reden zijn de scholen met gemeente en politie een werkgroep gestart. De Zw8lse geeft aan veiligheidsfunctionarissen binnen de eigen organisaties de opdracht om een samenwerking te starten met als doel de veiligheid te bevorderen in en om de scholen en de directe omgeving en om daarin samen te werken met het voortgezet onderwijs, de politie en de gemeente Zwolle.

Studentenhuisvesting

De Zwolse organisaties Stichting Studenten Huisvesting (SSH) en het Studenten Overleg Orgaan Zwolle (SOOZ) geven al lange tijd aan dat Zwolle een tekort heeft aan betaalbare en kwalitatief goede studentenhuisvesting. Tegelijkertijd is uit verschillende rapporten gebleken dat er geen grote kwantitatieve uitbreidingsvraag is naar studentenwoningen in Zwolle (Bureau Stedelijke Planning, juni 2019) en dat de markt voor studentenhuisvesting in Zwolle in balans is (Apollo onderzoek, oktober 2022).

Daarom wordt door gemeente Zwolle onderzoek gedaan, kwalitatief en kwantitatief, naar de stand van studentenhuisvesting in Zwolle, in aanvulling op voornoemde rapporten. Op die manier wordt de actuele problematiek in kaart gebracht.

Samenwerking Academiehuis

Het Academiehuis was al een plek waar de Zw8lse evenementen en activiteiten gezamenlijk georganiseerd werden. Het mogelijk maken dat studenten hier kosteloos kunnen studeren versterkt de samenwerking met het Academiehuis nog meer.

Een landingsplek voor studenten in de stad, waarmee tegelijkertijd wordt gefaciliteerd dat studenten elkaar na een intensieve coronaperiode weer kunnen ontmoeten. Op 20 oktober bood het Academiehuis tevens onderdak aan het jubileumcongres van Maatje op Maat: Omzien op Ooghoogte.

Kwikstart

Kwikstart is een website waarin alle belangrijke informatie is verzameld voor jongeren die 18 worden. Hier staan allerlei zaken op, die zij zelf moeten regelen en handige hulpmiddelen. Een presentatie van deze website is goed ontvangen. Uitgebreide informatie wordt nog nagezonden zodat de Zw8lse deze kan verspreiden en kenbaar kan maken aan studenten

Zw8lse in de regio

In Regio Zwolle zijn dertien reguliere mbo- en hbo-instellingen aangesloten op de triple helix samenwerking van de regio. De acht Zwolse onderwijsinstellingen zijn hierbij formeel verbonden als 'Zw8lse'. De onderwijsinstellingen zijn bestuurlijk vertegenwoordigd binnen de Economic Board Regio Zwolle en de Human Capital Agenda.

Verder investeert het beroepsonderwijs in de verbinding met Regio Zwolle via bestaande samenwerkingsverbanden, waaronder de Kennispoort Regio Zwolle. Met een veelheid aan initiatieven als Centres of Expertise, Centra voor Innovatief Vakmanschap, Regionale Investeringsfondsen (RIF's) en de lectoraten van de hbo-instellingen wordt aansluiting gezocht met het regionale bedrijfsleven.

Via Kennispoort Regio Zwolle zijn (een deel van) de onderwijsinstellingen operationeel aangesloten op regionale vragen van ondernemers uit het mkb. Studenten van het mbo en hbo worden onder begeleiding van docenten/adviseurs ingezet om praktijkgerichte vraagstukken uit te werken waarmee ondernemers toegang krijgen tot nieuwe kennis en inzichten. Een uitwerking hiervan is de opgestarte Digitale Werkplaats Regio Zwolle - MoveDigi, waarbij mbo- en hbo-studenten ondernemers gaan helpen bij digitaliseringsvraagstukken op het gebied van E-commerce, data-analyse en het automatiseren van bedrijfsprocessen.

Kenniseconomie

In Regio Zwolle zijn, vergeleken bij het landelijke gemiddelde, relatief veel lager en middelbaar opgeleide werknemers. Het verder ontwikkelen van deze groep werknemers draagt bij aan een

economisch robuuste regio waarin een toegevoegde waarde wordt gegenereerd. Het beroepsonderwijs in Regio Zwolle wil hieraan bijdragen met een opleidingsaanbod dat aansluit bij de behoeftes van de (toekomstige) arbeidsmarkt. Zo wordt bijvoorbeeld ondernemerschap actief gestimuleerd in het beroepsonderwijs. Het vindt zijn uiting in instellingsplannen, projecten, activiteiten en het onderwijs zelf. Te denken valt aan de succesvolle mbo-opleiding Vakmanschap Ondernemerschap die door Landstede Groep en het Deltion College gezamenlijk wordt vormgegeven of de startup community ZWINC van Hogeschool Windesheim. ZWINC staat voor Zwolle Incubator. Regio Zwolle ziet een cruciale rol voor de toepassing van kennis om de economie te stimuleren. Dit doet de regio met vak- en kenniswerkers en door een nauwe samenwerking tussen ondernemers, overheid en onderwijs. Het mbo en hbo in Regio Zwolle investeren in deze vak- en kenniswerkers. Zowel via jongeren die gaan studeren aan het mbo en hbo in Regio Zwolle, als via professionals die bij- of omgeschoold willen worden.

In de Economic Board Regio Zwolle is in najaar 2021 vanuit het initiatief van Hogeschool Windesheim in co-creatie met Kennispoort gekozen om binnen dit next level start-up- & scale-up ecosysteem focus aan te brengen. Dit heeft in 2023 verder vorm gekregen. De focus richt zich op de sectoren Maakindustrie, ICT en Kunststoffen – ofwel MIK. Juist in deze sectoren ligt al een goede basis om snel door te ontwikkelen naar het next level ofwel 'het start-up en scale-up ecosysteem voor Regio Zwolle'. Om door te groeien is het van belang om de volgende bouwblokken, te weten kennis (-delen), talent, markt, faciliteiten, cultuur en kapitaal te versterken. Zo worden meer start-ups gestimuleerd om zich te vestigen in de regio en evenzo belangrijk, bij doorgroei naar scale-up te blijven ondernemen

3.12.3 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 15. Landstede Groep

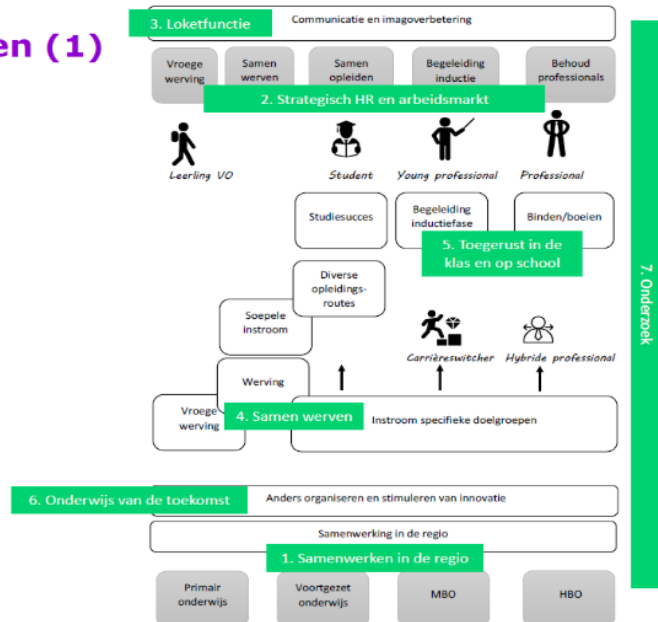
levert hiervoor 2 algemene programmaleiders en 1 projectleider op lijn 5. Daarnaast zijn collega's van Landstede Groep op verschillende manieren bij RAP-programma's betrokken.

Figuur 15
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 in samenwerking 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-kennissenetwerk. 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 nu 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".

3.12.4 RIF Innovatiecluster Kind en Educatie

Binnen het Innovatiecluster Kind en Educatie werken verschillende praktijkorganisaties op het gebied van onderwijs, kinderopvang, welzijn, jeugdzorg en jeugdgezondheidszorg intensief samen met onderwijsinstellingen (mbo en hbo) rondom interprofessioneel leren en werken.

Visie en belang interprofessioneel werken

Binnen het domein Kind en Educatie wordt interprofessioneel werken steeds belangrijker. Daarom moeten studenten – al binnen de opleidingen – ook leren samenwerken en leren hoe ze binnen professionele teams kunnen afstemmen met andere disciplines. Dit betekent dat het wenselijk en steeds urgenter wordt om opleidingen onderling en met de beroepspraktijk te verbinden (de Waal, 2018).

Het Innovatiecluster Kind en Educatie heeft zich de afgelopen vijf jaar ingezet om (aankomende) professionals voor te bereiden op deze interprofessionele samenwerking. Dit gebeurde onder andere door het opzetten van interprofessionele leerteams, professionalisering van het werkveld, doen van onderzoek en door het hervormen van curricula. Deze inzet heeft al veel waardevolle resultaten opgeleverd. Het afgelopen jaar is aandacht gegeven aan een plan van aanpak voor de borging van dit project. In juli 2024 stopt de subsidie en komt aan het project in de huidige vorm een einde.

Het innovatiecluster heeft zich de afgelopen jaren, maar met name het afgelopen jaar ontwikkeld als een voorloper op het gebied van interprofessioneel samenwerken in het domein Kind en Educatie. Niet alleen is de kennis en expertise gegroeid, maar ook is een uniek regionaal en landelijk interprofessioneel netwerk opgebouwd. Het Innovatiecluster Kind en Educatie is met recht een voorloper op het gebied van interprofessioneel opleiden in het domein Kind en Educatie in de regio Zwolle. Op landelijk niveau wordt het project met grote interesse gevolgd en aanvragen om de kennis te delen worden regelmatig ontvangen. Zo zijn bijvoorbeeld aanvragen binnengekomen van het Nederlands Jeugdinstituut (NJI), PACT voor

Kindcentra en het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren binnengekomen. Ook andere hogescholen, zoals Iselinge Hogeschool, Hogeschool Utrecht en Zuyd Hogeschool tonen interesse waardoor inmiddels op diverse thema's samengewerkt wordt.

Het afgelopen jaar zijn een aantal werkende principes geformuleerd, die ook het vertrekpunt zijn voor een plan van aanpak rondom de verduurzaming van het project Interprofessioneel samenwerken. De volgende aspecten lijken van meerwaarde te zijn geweest:

1. Een sterk **interprofessioneel kernteam** van professionals met verschillende achtergronden, die elkaar ontmoeten, leren kennen en kennis delen;
2. **Actiegericht werken**: de focus ligt op actie en uitvoering, waarbij 'doen' centraal staat. Problemen aanpakken door gezamenlijk actie te ondernemen;
3. Een **duidelijk ritme en structuur**: vaste momenten voor overleg, een duidelijke organisatiestructuur en afspraken over doelstellingen en verantwoordelijkheden (projectleiders, werkgroepen);
4. **Ongewone oplossingen stimuleren**: creatief en buiten gebaande paden denken bij het vinden van oplossingen;
5. **Samen reflecteren**: daarbij het belang van reflecteren voor (het verbeteren van) interprofessionele samenwerking onderstrepen en zelf regelmatig reflecteren op het verloop van de samenwerking en op verbeteringen (zowel individueel als op groepsniveau);
6. **Alle lagen betrekken**: niet alleen het kernteam toont grote betrokkenheid, ook het werkveld, opleiders en bestuurders worden betrokken bij het project, onder meer door de organisatie van werkplaatsen (voor opleiders), expertisegroepsbijeenkomsten (voor werkveld en andere experts) en stuurgroepsbijeenkomsten (voor penvoerder en bestuurders);
7. Flankerend **onderzoek** uitvoeren: enerzijds monitoren in hoeverre de doelstellingen van het project worden behaald, anderzijds nieuwe kennis opdoen op het gebied van interprofessioneel opleiden en samenwerken in het domein Kind en Educatie. Daarnaast de inzichten uit dit onderzoek meteen vertalen naar de praktijk;
8. Een regionale en landelijke **vindplaats** creëren: zowel online (www.kindeneducatie.nl) als fysiek (congressen, werkplaatsen, ambassadeurs) en daarbij informatie aanbieden over interprofessioneel samenwerken en opleiden;

9. Het **narratief** inzetten als verbindende factor: geloven in de kracht van verhalen en deze verhalen inzetten om professionals met elkaar te verbinden om zo van en met elkaar te leren;
10. **Onoplosbare problemen** aanpakken: interprofessionele samenwerking is bij uitstek belangrijk bij het aanpakken van op het oog onoplosbare, hardnekkige ('wicked') problemen: niet één oplossing is de enige juiste en al doende leren we.

3.12.5 RIF Start.Route

Binnen de RIF Start.route wordt vanuit de Entree-opleidingen samen met het Deltion College gewerkt aan verbetering van het onderwijs in samenwerking met het verschillende partners van de overheid en het bedrijfsleven. De intake-sluitende-aanpak (ISA) met het paspoort voor succes is verder ontwikkeld en wordt door de vo-scholen gebruikt zodat studenten aansluiting vinden in het mbo.

(Harrie)trainingen zijn ontwikkeld en gegeven aan werkplekbegeleiders zodat studenten nu en in de toekomst goed begeleid worden in hun stage of werk. En in samenwerking met de gemeente, werkgeversservicepunt (WSP) en Doorstroompunt (RMC) is de doorleer-/doorwerkcoach bij Landstede MBO en het Deltion College ingevoerd. Deze acties zijn uitgezet met als doel dat de jongeren in kwetsbare positie duurzaam inzetbaar blijven en niet thuis komen te zitten.

3.12.6 RIF Veiligheidsacademie – opschaling

In 2017 heeft Landstede MBO (Harderwijk) vanuit de Veiligheidsacademie Noordwest Veluwe (VANWV), een aanvraag ingediend voor een Regionaal Investerings Fonds (RIF), en deze is destijds toegewezen. De focus lag op het domein Veiligheid inclusief de opleiding Veiligheid en Vakmanschap Verzorgende en Verpleegkundige. Het project is in 2022 afgerond, waarbij 95% van de doelen zijn gerealiseerd. Het voornemen is om, samen met de huidige en nieuwe partners, een "Opschalings RIF" aan te vragen. Dit biedt de mogelijkheid om de initiële actielijnen te verdiepen en te verbreden.

Voor deze nieuwe aanvraag, is het de intentie om in te zetten op vier actielijnen:

1. De toekomst van het domein Veiligheid en Zorg & Welzijn, door XR-applicaties en AI te integreren, zowel binnen het onderwijs als in de praktijk. XR staat voor eXtended Reality, een term die alle immersieve technologieën omvat die onze perceptie van de werkelijkheid uitbreiden. AI (artificiële intelligentie) is de mogelijkheid van een machine om mensachtige

- vaardigheden te vertonen, zoals redeneren, leren en plannen;
2. De samenwerking tussen onderwijs, overheid, werkveld en sociale instanties voort te zetten om de weg vrij te maken voor het thema 'Jongeren en de afstand tot onderwijs en arbeidsmarkt';
3. De aansluiting op de arbeidsmarkt te verbeteren met het leveren van meer maatwerk en flexibiliteit door toepassing van immersieve technologie binnen de beroepspraktijk;
4. Praktijkgericht onderzoek uit te voeren in de domeinen Veiligheid en Zorg & Welzijn, gefocust op nieuwe mogelijkheden en kansen voor XR en AI in onder meer praktijktraining, certificering en mogelijk diplomering.

Met de nieuwe aanvraag wil Landstede MBO te Harderwijk een bijdrage leveren aan het realiseren van een regionaal ecosysteem waar opleider en werkgevers nauw samenwerken en voorsorteren op het onderwijs 2030.

3.12.7 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 10 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 daarnaast het onderzoek 'De docent in de doorlopende leerroute, een vak apart!' afgerond. Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit Landstede Groep, in samenwerking 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.

3.12.8 Doorlopende leerroutes mbo-hbo "De ontdekkingsreis"

Het persoonlijk coachingsprogramma "De ontdekkingsreis" betrof een gezamenlijk project met Landstede MBO, het Deltion College en Hogeschool Windesheim. Het doel van het project was de overgang tussen mbo-hbo voor specifiek mbo-studenten in de economische opleidingen beter te begeleiden zodat voortijdige uitval en switchgedrag worden beperkt. Het project is in 2022 afgerond. De resultaten van het project zijn geborgd binnen Landstede MBO en verbreed naar andere domeinen. De opbrengsten van het project, materiaal voor het traject persoonlijke coaching en een portfolio en opdrachtenbundel voor de student zijn gekoppeld aan het keuzedeel doorstroom mbo-hbo dat voor alle domeinen beschikbaar is. Daarnaast is verder geschreven aan materie voor de Loopbaan Oriëntatie en Begeleiding (LOB) voor Landstede MBO. Hiermee is het project afgerond en zijn de resultaten verduurzaamd. De inhoudelijke verantwoording is in 2023 ingediend.

3.12.9 Keuzedeel mbo-hbo

Netwerkgroep mbo-hbo Zwolle, bestaande uit beleidsadviseurs en directeurs, heeft zich beziggehouden met de voorwaardelijk ingeschreven hbo-studenten afkomstig uit het mbo. In 2023 is de samenwerking met Noord-Nederland (Drenthe, Friesland, Groningen) voortgezet. Een gezamenlijke instructie voor docenten en studenten en eenzelfde afrondingsadvies in de regio Noord-Nederland en Zwolle en omgeving is opgeleverd. Het hbo heeft de begeleiding binnen het hbo opgezet en de interne communicatie over de voorwaardelijk ingeschreven hbo-studenten geregeld. De samenwerking in het netwerk is verbeterd en de deelname aan, en opgedane ervaringen van het keuzedeel worden regelmatig gemonitord. Een

LOB-module is ontwikkeld als voorbereiding voor het keuzedeel. Dit is opgenomen in het aanbod binnen de mbo-opleidingen.

3.12.10 Nazorg mbo

In de regio Zwolle werkt Landstede MBO samen met het Deltion College aan de Start.route. De Start.route zorgt voor jongeren en (jong-) volwassenen in een kwetsbare positie bij pro/vso, entree en mbo 2 door een publiek-private ketensamenwerking. Een samenwerking om de routebepaling te versterken door het paspoort voor succes, om de begeleiding op de stage-/werkplek te versterken en om doorleer- en doorwerk-coaching op te zetten.

Bij Nazorg mbo wordt gebruik gemaakt van de bestaande structuren van de Start.route en van de ervaringen in het schooljaar 22-23 met de doorleer- en doorwerkcoach. In 2023 is de inzet van de doorleer- en doorwerkcoach uitgebreid. De doorleer- en doorwerkcoach is beschikbaar voor:

- Alle entree- en mbo 2 studenten (zowel bol, bbl als doorlopende leerroute);
- Alle studenten die ondersteuning hebben ontvangen vanuit passend onderwijs;
- Alle mbo 3 en 4 studenten die tijdens de laatste fase van de opleiding en/of bij alumni aangeven ondersteuning te willen van een doorleer- of doorwerkcoach.

Tevens werd de samenwerking met het netwerk in arbeidsmarkt regio Zwolle en Noordwest-Veluwe versterkt om bovengenoemde doelgroepen te begeleiden naar een kansrijke, duurzame plek op de arbeidsmarkt en in de samenleving.

Het aanbod van de doorleer- en doorwerk-coaching is onderdeel van het alumni-beleid. Nazorg maakt onderdeel uit van alumni. De nazorg is beschikbaar voor iedere jongere die dat wil waarbij extra aandacht is voor de entree- en mbo 2 jongeren.

Over de uitvoering van extra begeleiding en Nazorg mbo is afstemming in regio Zwolle met de volgende partners:

- Het Deltion College via de Start.route;
- Actieteam jeugd & werk (werkgroep jeugdwerkloosheid) vanuit het regionale crisis- en herstelaanpak Regio Zwolle – Werk & Ontwikkeling;
- Werkgeversservicepunt via de Start.route om bemiddelingen naar arbeidsplekken voor jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt te realiseren en scholingen aan te bieden voor

docenten rondom banenafspraken en voorzieningen die beschikbaar zijn;

- Leerplicht en doorstroompunt (RMC) regio IJssel-Vecht en Noordwest-Veluwe en belangenorganisatie Ingrado zijn betrokken om tot een nauwere samenwerking te komen;

- Buiten de regio zijn ook intensieve contacten opgepakt in de samenwerking met andere mbo's zoals o.a. mboRijnland uit Alphen aan den Rijn, Horizon College uit Alkmaar, en als laatste Aventus uit Apeldoorn (vanuit de stedendriehoek Noordwest-Veluwe).



3.13 Nieuwkomers in het voortgezet onderwijs

Een nieuwkomer is een vreemdeling tussen 16 en 65 jaar oud, die geen Nederlands paspoort heeft; na 1 januari 2007 in Nederland is komen wonen (of op 31 december 2006 nieuwkomer was volgens de oude Wet Inburgering Nieuwkomers). Nieuwkomers kunnen (tijdelijk) ondanks de leeftijd van 16 jaar meedraaien in het ISK-onderwijs, vooral om eerst de Nederlandse taal machtig te worden. Ze kunnen aan het eind van ISK-traject doorstromen naar het voortgezet onderwijs. In een aantal gevallen kan dit al tijdens het traject. In beide gevallen kan het nodig zijn om extra Nederlandse taallessen te volgen of op een andere manier binnen het lesprogramma ondersteuning te krijgen bij taal. ISK Zwolle biedt deze ondersteuning door een NT2-docent vanuit haar eenheid in te zetten bij de voortgezet onderwijs scholen, zoals Talentstad, om daar NT2- lessen te geven aan anderstaligen.

3.14 Verbetering basisvaardigheden

In 2023 heeft het ministerie van OCW extra geld beschikbaar gesteld. Het is de ambitie dat elk kind

goed kan rekenen, de Nederlandse taal (lezen, schrijven en mondelinge taalvaardigheid) beheerst, leert over hoe met elkaar om te gaan in Nederland en het onderwijs verlaat met de benodigde digitale vaardigheden op zak. Het zijn vaardigheden waar het in de basis om draait. Want deze vaardigheden zijn noodzakelijk om andere kennis en vaardigheden op te kunnen doen. Op die manier kan ieder kind zich ontwikkelen en meedoen in de maatschappij.

StartCollege

Het StartCollege heeft deze subsidie aangevraagd en in 2023 gekregen. Voor alle Internationale schakelklassen (ISK) in Zwolle en Harderwijk van het StartCollege zijn drie activiteitenplannen gemaakt. Deze activiteitenplannen zullen in gezamenlijkheid uitgevoerd worden op de locaties. In de activiteitenplannen is beschreven op welke manier het StartCollege inzet op duurzame verbetering van de basisvaardigheden. De uitvoering van het activiteitenplan start in januari 2024 en loopt het komende schooljaar nog door (2024-2025). Maandelijks is overleg tussen de locaties voor wat betreft activiteiten en het elkaar inspireren om het activiteitenplan uit te voeren.

CSE Topsportacademie Nederland

CSE Topsportacademie Nederland heeft eind 2022 de subsidie basisvaardigheden toegekend gekregen. De subsidie wordt ingezet om burgerschap, rekenen, taal en digitale geletterdheid te verbeteren. Het doel is om deze vaardigheden vakoverstijgend, maar ook sport & onderwijs overstijgend te integreren in het aanbod. Op de vier verschillende thema's zijn coördinatoren aangesteld. Iedere coördinator werkt met zijn eigen werkgroep aan de ontwikkeling en implementatie van de verschillende activiteiten. Maandelijks overleggen de coördinatoren met elkaar en met de projectleider basisvaardigheden over de voortgang. De overleggen hebben als doel om elkaar te informeren, te inspireren, te versterken en aan te vullen.

De coördinatoren taal en rekenen hebben bij alle leerlingen van klas 1 t/m 3 toetsen afgenomen. Deze nulmeting wordt gebruikt om later te meten of onze activiteiten effect hebben gehad. De analyse van deze nulmeting laat zien dat er zorgen zijn op gebied van taal en rekenen. Een tweede nulmeting wordt vanuit het Onderwijskundig advies- en onderzoeksbureau CINOP gedaan. Deze nulmeting is meer kwalitatief van aard. Naast het bezoeken van lessen, worden gesprekken gevoerd met medewerkers en leerlingen.

Behalve toe te werken naar een samenhangend, geïntegreerd curriculum zijn enkele losse activiteiten uitgerold en uitgevoerd. Zo is op het gebied van taal het leesonderwijs versterkt door in de onderbouw momenten te creëren waarin gezamenlijk gelezen wordt. Medewerkers hebben een interactieve taallezing bijgewoond waar het belang van goed leesonderwijs centraal stond. Voor rekenen is geïnvesteerd in het inrichten van aantrekkelijke leeromgevingen. De eerste posters voor in de lokalen zijn ontwikkeld. De leerlingen in de onderbouw gaan deelnemen aan de Kangoeroewedstrijd. In de bovenbouw hebben leerlingen de mogelijkheid om deel te nemen aan de verschillende olympiades.

Behalve het opleiden van topsporters, worden vooral ook mooie mensen opgeleid. Sterk burgerschapsonderwijs speelt hier een belangrijk rol in. Daarvoor is een eigen programma Talent Skills ontwikkeld. Binnen Talent Skills worden leerlingen uitgedaagd op de gebieden identiteitsontwikkeling, growth mindset, voeding, communicatie & media en zelfregulatie. Binnen het rooster is een extra lesuur toegevoegd waar Talent Skills gegeven wordt. Ook kennismaken met de democratie en de rechtstaat vinden wij belangrijk. Daarom is een bezoek gebracht aan de rechtbank, het gevangenis museum en De Tweede Kamer.

Solidariteit en respect zijn belangrijke kernwaarden in de (top)sport, maar ook in de maatschappij. Bij een aantal activiteiten staan deze kernwaarden centraal. Een Goede Doelen Dag is bijvoorbeeld georganiseerd om geld in te zamelen. Parse vrijdag heeft ook onze aandacht gehad. Binnen de topsport is geaardheid nog steeds een thema. Het is onze maatschappelijke opdracht om onze topsporters hierin op te voeden. Op gebied van digitale geletterdheid, maar ook burgerschap, is een thema-avond georganiseerd voor ouders rondom social media (kansen en gevaren). Hoewel al veel is gedaan afgelopen jaar, zijn de doelen zeker nog niet bereikt. Vakoverstijgend kunnen nog stappen gezet worden. Aan het einde van het jaar staat een projectweek rondom basisvaardigheden op het programma. Verder staat de didactiek in onze lessen op de agenda, zodat alle collega's zich bewust worden en blijven van hun rol binnen basisvaardigheden.

3.15 Internationalisering voortgezet onderwijs en mbo

Voortgezet onderwijs: CSE Topsportacademie Nederland.

In juni 2023 is het Centre for Sports & Education Topsportacademie Nederland met zijn voorexamenklassen op werkweek geweest naar Oostenrijk. De deelnemers verbleven in de rustig gelegen jeugdherberg Schlosshof in St. Johann im Pongau. 120 enthousiaste leerlingen en begeleiding namen deel aan een sportief programma; met onder andere raften, klimmen en canyoning. Een bezoek is gebracht aan de stad Salzburg, om de leerlingen ook vanuit historisch oogpunt het een en ander bij te brengen. CSE Topsportacademie Nederland kijkt terug op een succesvolle week, de leerlingen hebben grenzen verlegd, nieuwe vrienden gemaakt en genoten van de prachtige natuur die Oostenrijk te bieden heeft.

Middelbaar beroepsonderwijs: Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle.

Binnen het mbo-onderwijs zijn wereldburgerschap en internationalisering een onmiskenbaar onderdeel van het curriculum voor de studenten en de professionalisering van de medewerkers. Elk jaar organiseren de teams van de mbo-eenheden allerlei activiteiten die zowel in de klas (internationalisation@home/wereldburgerschap) kunnen plaatsvinden als over de grens (internationalisation@abroad/internationalisering). In deze paragraaf volgt een overzicht van wat in 2023 op het gebied van wereldburgerschap en internationalisering heeft plaatsgevonden.

Internationale mobiliteiten en projecten

Binnen Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle ligt de nadruk op de internationale beroeps- en praktijkvorming (bpv). Met name derdejaars studenten gaan voor een periode van 15 tot 20 weken naar het buitenland voor hun bpv. Dit jaar heeft het StartCollege uit Raalte voor het eerst een internationale activiteit georganiseerd. Onder begeleiding van twee docenten heeft een groep studenten van niveau 1/2 studiereis naar Alicante ondernomen.

Het consortium I-CNN (Alfa College, ROC Friese Poort en Landstede) vraagt jaarlijks subsidie aan bij het Europese fonds Erasmus+ voor de financiering van de internationale mobiliteiten. Het consortium heeft in 2023 een bedrag van € 930.561,00 aan subsidie ontvangen. Deze subsidie is niet alleen bestemd voor de internationale mobiliteit van studenten, maar ook die van medewerkers. De medewerkers van Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle gaan ook regelmatig naar het buitenland. Zij bezoeken een land in het kader van hun professionalisering, het leggen van nieuwe contacten of job shadowing om inspiratie en nieuwe kennis op te doen. De docenten bezoeken buitenlandse scholen, bezoeken een internationale conferentie of volgen een training. In het nieuwe Erasmus+-programma kan een deel van de subsidie nu worden aangewend voor een stage of studiereis buiten Europa.

In oktober is de eindrapportage van Call 2021 ingediend. Hieruit bleek dat het aantal internationale mobiliteiten groeiende is. In 2023 lag het aantal mobiliteiten boven het niveau van voor de corona. Dit jaar is wel gebleken dat Landstede MBO voor een nieuwe uitdaging staat. Erasmus+ heeft de subsidiebedragen per deelnemer verhoogd. Het gevolg is dat met een ongeveer gelijkblijvend budget minder deelnemers met subsidie naar het buitenland kunnen. Dit jaar is voor het eerst het totale beschikbare budget op basis van criteria verdeeld onder de mbo-eenheden. De eenheden hebben de opdracht gekregen het beschikbare budget zo goed mogelijk te verdelen.

Verder participeert Landstede MBO in veel internationale projecten. In samenwerking met internationale partners wordt onderwijsontwikkeling gerealiseerd. De projecten worden voor een groot deel gefinancierd door het Europese fonds Erasmus+. Landstede MBO neemt deel in de volgende internationale projecten:

1. *LS4VET.*

Het project heeft tot doel de methode van Lesson Study binnen Landstede MBO te introduceren. Lesson study is een veel onderzochte professionaliseringsactiviteit voor

docenten, gericht op het ontwikkelen van reflecterend- en onderzoekend vermogen. Dit jaar is binnen Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle met de pilot 'Lesson Study' gestart. Tot en met januari 2023 doorlopen drie groepen mbo-docenten (in opleiding) samen de Lesson Study-cyclus. Zij maken op deze manier kennis met een veelbelovende manier van docentprofessionalisering voor het mbo. De groepen worden begeleid door docenten van Landstede MBO en Hogeschool Utrecht die daarvoor een trainingsprogramma hebben gevolgd. De uitvoering van het project ligt bij het practoraat docentprofessionalisering van de Dienst Onderwijsondersteuning. Het project is september 2023 afgesloten.

2. *Western Balkan.*

Het project richt zich op het brengen van kennis over het aanleren van beroepsvaardigheden (zowel de 'hard skills' als ook de 'soft skills') en wil vanuit een West-Europees kader toewerken naar een aantal good practices die gedeeld worden met scholen in de Balkanlanden Albanië, Bosnië Herzegovina, Kosovo en Montenegro. Het project bestaat uit onderzoek en het uitwisselen van docenten en studenten om bovengenoemde doelstellingen te behalen. Dit jaar hebben twee onderwijsadviseurs een training over lesvaardigheden verzorgd voor een twaalfal docenten van een mbo-school in Sarajevo (Bosnië). Bovendien hebben de twee onderwijsadviseurs lesmateriaal op het gebied van pedagogische en didactische vaardigheden ontwikkeld voor de docenten in de betreffende Balkanlanden.

3. *Eduapp.*

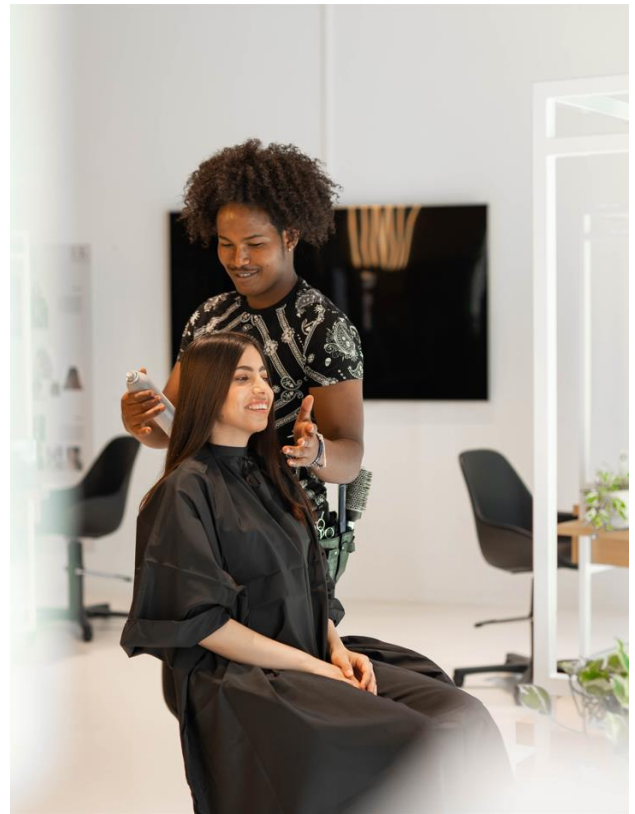
Landstede MBO is partner van het project Eduapp. Een project gericht op het verbeteren van het digitale onderwijs. Aanleiding voor het project was de coronapandemie die scholen hebben gedwongen om met name digitaal les te gaan geven.

4. *Future in Tourism.*

Landstede MBO participeert in het project 'Future in Tourism', waarvan de Italiaanse partner APRO, projectleider is. Het doel van het project is de kloof tussen het onderwijs en de toeristische branche te verkleinen door het verbeteren van de digitale vaardigheden.

Beleidsnotitie Internationalisering 2024–2027

De beleidsnotitie internationalisering verliep in december 2023. In het najaar is begonnen met het schrijven van een nieuw conceptnotitie. De nieuwe beleidsnotitie is gebaseerd op de nieuwe Strategische Koers 2024-2028 van Landstede Groep, de werkagenda mbo 2024-2027, beleidsvoorstellen van de EU en maatschappelijke ontwikkelingen, zoals duurzaamheid. De beleidsnotitie is met een aantal stakeholders besproken, zoals het interne mbo-beraad en het interne vo-beraad - waarin alle directeuren van de mbo-eenheden en de vo-scholen vertegenwoordigd zijn - de coördinatoren internationalisering, betrokken docenten en studenten. De beleidsnotitie geeft scholen en teams een kader waarbinnen zij internationalisering vorm kunnen geven. Zo wordt in de nabije toekomst meer ingezet op internationalisation@home. Op deze manier kunnen teams veel meer studenten betrekken bij het thema internationalisering.



4 Organisatieondersteuning

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 studenten 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 het mbo is nadrukkelijk aandacht besteed aan het proces van werven, voorlichten, aanmelden en plaatsen. Daarnaast zijn initiatieven ontplooit ten aanzien van de strategische positionering en merkpositionering van Landstede MBO. Hieraan wordt in 2024 verder vorm en inhoud gegeven. Ook binnen de voortgezet onderwijsscholen 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 middeleniveau 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 en studenten 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 invoering van het aangekochte vastgoed-registratiesysteem Condor, maakt het mogelijk gedetailleerder in te gaan op de bezetting van de m² van alle gebouwen en vervolgens een efficiency-slag te maken. Het vastgoedregistratiesysteem is in 2020 operationeel geworden. Hierdoor staan de basisgegevens van alle locaties in het systeem.

Bij het kengetal 'm² bruto vloeroppervlak' komt Landstede MBO uit op 10,7 terwijl 9,1 volgens de landelijke benchmark het gemiddelde is. Dit komt door het aantal decentrale locaties. De facilitaire kosten liggen dan ook iets hoger dan het landelijke gemiddelde.

In 2022 is het IHP (Integraal Huisvesting Plan) voor alle stichtingen van Landstede Groep aangepast en geactualiseerd. De volgende actualisatie staat gepland voor 2024.

De verantwoordelijkheid voor de landelijke benchmark over het aantal vierkante meters voor VO-gebouwen, ligt in de regel bij gemeenten, zij zijn verantwoordelijk voor het investeren in de bouwcapaciteit. In de onderwijshuisvestings-verordening 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 van Stichting Landstede

- In het jaar 2023 is verder gewerkt aan de voorbereidingen voor de realisatie van "Beroepsonderwijs Harderwijk" (werktitel) In dit project worden Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o., [vavo](#), het StartCollege, Landstede MBO en als externe partner De Techniek Academie in Harderwijk samengebracht in één schoolgebouw aan het Westeinde. Eind november 2023 was het definitieve ontwerp gereed en kon de bouw worden aanbesteed. Eerst zal een deel van de E en de G vleugel van het mbo worden gerenoveerd en tegelijk met het nieuwbouw gedeelte van het vmbo in 2025 worden opgeleverd. Vervolgens wordt de huidige techniek vleugel gesloopt en wordt de nieuwbouw van het mbo, vavo, het StartCollege en de Techniek Academie gerealiseerd. Het geheel moet in 2026 worden opgeleverd.
- Het gebouw aan de Mecklenburglaan 3 is de tijdelijke huisvesting voor Landstede MBO.
- Conform IHP worden de panden Nooterhof en Gelijkheid 3 in Zwolle in 2024 afgestoten.
- In 2023 is een intentieovereenkomst afgesloten met Pensioenfonds NS voor een langdurig huurcontract van Buitensoos aan het Stationsplein in Zwolle. Het is de bedoeling dat in 2025 mbo Menso Alting Zwolle gaat verhuizen naar Buitensoos.

Realisatie op operationeel niveau

- In 2023 is de verbouw van het pand Wilhelminastraat 93 opgeleverd. De opleiding JenaXL is nu verhuisd naar de nieuwe locatie.
- Het pand Assendorperdijk 55 is voor twee jaar verhuurd aan de gemeente Zwolle voor tijdelijke huisvesting van een basisschool. DOC 93 en SAB zijn tijdelijk van de Wilhelminastraat verhuisd naar Assendorperdijk 55.

4.2.2 Locaties

Voortgezet onderwijsscholen:

- Thomas a Kempis College: Schuurmanstraat 1, Zwolle;
- JenaXL: Gelijkheid 3, Zwolle;
- CSE Topsportacademie Nederland: Boerendanserdijk 2, Zwolle;
- Doepark Nooterhof Ateliergebouw.
- StartCollege ISK, Rechterland 1, Zwolle;
- StartCollege ISK, Rieteweg 12, Zwolle.

Landstede MBO, mbo Menso Alting Zwolle en StartCollege:

- Landstede MBO: locatie Het Perron Dronten, De Arend 4, Dronten;
- Landstede MBO (locatie Kranenburg): Mecklenburglaan 3, Harderwijk;
- Landstede MBO: Westeinde 31-33, Harderwijk;
- Landstede MBO: Parkweg 4a, Harderwijk;
- Landstede MBO: Het Ravelijn 1 t/m 11, Lelystad;
- Landstede MBO: Zwolsestraat 63A en B, Raalte;
- Landstede MBO: Raarhoeksweg 34, Raalte;
- Landstede MBO: Assendorperdijk 31, Zwolle;
- Landstede MBO: Assendorperdijk 55, Zwolle;
- Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle (gymzaal): Assendorperdijk 110, Zwolle;
- Landstede MBO: Dokterspad 2, Zwolle;
- Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle: Fuchsiastraat 1, Zwolle;
- Landstede MBO en StartCollege: Rechterland 1, Zwolle;
- Landstede MBO: Stadionplein 9-12, Zwolle;
- Landstede Service Organisatie & Bestuursdienst (SO&BD): Rechterland 1, Zwolle;
- Landstede Sportcentrum: Hogeland 1, Zwolle;
- ZBA Hal: Ossenkamp 5, Zwolle;

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 onderwijsenheden 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.

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 krapper worden arbeidsmarkt.

In de noodzakelijke flexibele schil wordt voorzien door medewerkers eerst tijdelijk in dienst te nemen. Veelal op basis van payrolling 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 ontwikkelingen in 2023 hebben inzake de locatie Westeinde te Harderwijk geleid tot aanpassing van waarderingen van de verantwoorde activa. Als gevolg van het besluit tot sloop in 2024 en daarna vervanging van een deel van het pand heeft in 2023 een afwaardering plaats gevonden van € 0,5 mln. 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 marktrente 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 Landstede had financiering verstrekt aan Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten (ultimo 2022 € 148K). 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 overgedragen aan Almere College, waarbij de lening aan Stichting Landstede is afgelost. Hiermee is invulling gegeven aan de herstelopdracht.

De stichting heeft naast deze financieringen geen gelden belegd. Daarmee voldoet de stichting aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

Inzake de financiering van het onroerend goed zijn in het verleden langlopende financieringen aangegaan. De rente op deze leningen is voor de volledige looptijd vastgezet. In 2023 is op de langlopende leningen een bedrag van € 3,1 mln. afgelost en is één nieuwe financiering voor een personenbus (financial lease) aangegaan. Vanuit de positieve kasstroom uit operationele activiteiten in het jaar zijn voldoende liquiditeiten beschikbaar dat voor de gedane investeringen (inclusief ver-/nieuwbouw Harderwijk) geen aanvullende financiering benodigd was. Ultimo 2023 bedragen de uitstaande leningen € 39,6 mln. Als volgt te specificeren (Tabel 11):

Tabel 11

Specificatie leningen OG

in € 1.000	31-12-2023	31-12-2022
Leningen OG		
BNG	36.264	39.320
OCW	24	293
Totaal	36.288	39.613
Looptijd		
< 1 jaar	3.080	3.242
1-5 jaar	12.227	12.251
> 5 jaar	20.981	24.120
Totaal	36.288	39.613

De kaspositie (enkelvoudig) van Stichting Landstede blijft in 2023 nagenoeg gelijk, toename met € 0,1 mln. tot € 46,8 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.

5.7 Notitie Helderheid

Op basis van de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie' wordt hieronder verantwoording afgelegd over de juiste toepassing van de bekostigingsvoorwaarden. De notitie bestaat uit acht thema's:

Thema 1. Uitbesteding

Uitbesteding van onderwijs vindt niet plaats. Landstede Groep verzorgt het bekostigde onderwijs met behulp van eigen medewerkers, door ons ingehuurd uitzendkrachten of anderszins ingehuurd personeel. Ook de gedetacheerde

leerlingen die vavo (voortgezet algemeen volwassenenonderwijs) volgen, vallen onder verantwoordelijkheid van Landstede Groep.

Thema 2. Is wettelijk komen te vervallen ('23)

Thema 3. Verlenen van vrijstellingen

Het verlenen van vrijstellingen vindt plaats binnen de voorgeschreven kaders.

Thema 4. Les- en cursusgeld

Alle cursusgelden worden gefactureerd ten laste van de studenten. Wanneer de student een derdenmachtiging kan overleggen is het mogelijk de factuur voor het cursusgeld op te stellen op naam van de werkgever van de student. Stichting Landstede kent geen eigen of andere fondsen met betrekking tot deze lasten.

Thema 5. In- en uitschrijving van mbo-studenten Landstede Groep

Uit onderzoek is gebleken dat 49 studenten in oktober 2023 Stichting Landstede (mbo) verlieten. Daarvan vertrokken 15 studenten met een diploma. 34 Studenten verlieten ongekwalificeerd de opleiding en zijn uitgeschreven. Alle 49 studenten kwamen voor bekostiging in aanmerking.

In oktober 2023 veranderden 39 studenten van opleiding binnen Stichting Landstede (mbo). Eveneens in oktober zijn 29 studenten, die niet per 1 oktober voor bekostiging in aanmerking kwamen, ingeschreven bij Stichting Landstede (mbo). In het schooljaar 2022-2023 stapten 95 studenten van de beroepsopleidende leerweg (BOL) over naar de beroepsbegeleidende leerweg (BBL). Daarnaast gingen 13 studenten van BBL naar BOL.

Thema 6. De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

Er zijn geen studenten die een andere opleiding volgen dan waarvoor zij zijn ingeschreven. Stapeling van diploma's komt alleen voor als dit reëel te onderbouwen is en in het belang is van de student. Over het algemeen gaat het hier om de studenten die de dubbelkwalificatie Verzorgende-IG en Maatschappelijke Zorg volgen. 23 studenten hebben een diploma op hetzelfde niveau ontvangen in het kalenderjaar 2023. Voor 0 studenten is een dubbele diploma bekostiging ontvangen.

Thema 7. Bekostiging van maatwerktrajecten voor bedrijven

Bij maatwerktrajecten gaat het om bekostigd onderwijs waarbij een bedrijf of organisatie een bijdrage betaalt voor het op maat snijden van trajecten voor eigen personeel. In alle gevallen

betreft het deelname aan een reguliere in het Centraal Register Beroepsopleidingen (Crebo) geregistreeerde opleiding. Het doel daarbij is om de opleiding met een diploma af te ronden. De omvang van het maatwerk voor bedrijven of organisaties in de regio is beperkt. In het kader van bekostigd onderwijs is maatwerk geleverd aan 3 zorgopleidingen.

Thema 8. Buitenlandse studenten

In 2023 stonden 10 studenten, die in het buitenland (grenslanden) wonen, ingeschreven bij Stichting Landstede (mbo).

5.8 Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Aanleiding

Sinds april 2021 is, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2021, de 'beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten' van kracht. Deze beleidsregel heeft impact op de verantwoording van private activiteiten van stichting Landstede en de wijze van resultaatbepaling met betrekking tot publiek/privaat gemengde activiteiten. Voor het kalenderjaar 2023 geldt vanuit OCW een afwijkende verantwoordingsplicht waarmee een aantal activiteiten uitgesloten zijn van controle door de accountant. Aanvullend geldt geen verplichting om een risico-opslag te hanteren in de berekening van de integrale kostprijs en geen verplichting om nacalculatie toe te passen bij het bepalen van de integrale kostprijs. De private activiteiten van stichting Landstede zijn opgenomen in de reguliere rapportages en managementverantwoording en daarmee onderdeel van het gehanteerde risicomangement raamwerk van de P&C-cyclus. Nieuwe private activiteiten kunnen alleen worden aangegaan na besluit van het CvB en afstemming met de Raad van Toezicht.

In onderstaande tekst is een toelichting gegeven op de activiteiten van stichting Landstede. Per activiteit is een duiding van de overcapaciteit opgenomen. Overcapaciteit is capaciteit die niet gebruikt wordt voor de bekostigde wettelijke taak. Deze restcapaciteit, voortkomend uit de wettelijke taak, wordt ingezet voor een aantal private activiteiten waarbij tenminste de integrale kostprijs in rekening wordt gebracht. De omzet van de private en publieke activiteiten wordt ook weergegeven in Tabel 12 onderaan deze paragraaf.

Leerwerkbedrijven (privaat)

De leerwerkbedrijven Gerecht & Land, Zonnehuis en de kantines zijn geclassificeerd als private activiteit. De leerbedrijven zijn door Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) erkend als leerbedrijf. Landstede MBO heeft kantines op de volgende locaties:

- Rechterland 1 in Zwolle;
- Fuchsiastraat 1 in Zwolle;
- Stadionplein 1 in Zwolle;
- Hogeland 10 in Zwolle;
- Dokterspad 2 in Zwolle;
- Zwolsestraat 63 in Raalte;
- Mecklenburglaan 3 in Harderwijk;
- Westeinde 31-33 in Harderwijk.

1. Omvang van de baten

De omvang van de baten voor Gerecht & Land in 2023 is € 45K. De geschatte kosten voor de uitvoering en ontwikkeling van de activiteiten Gerecht & Land in 2023 is € 44K. De baten voor het Zonnehuis in 2023 is € 7K. De geschatte kosten voor de uitvoering en ontwikkeling van de activiteiten Zonnehuis in 2023 is € 7K. De omvang van de baten voor de kantines in 2023 is € 1.386K. De geschatte kosten voor de uitvoering en ontwikkeling van de activiteiten kantines in 2023 is € 1.316K.

2. Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen

Het positieve resultaat op de leerwerkbedrijven in 2023 is € 70K. Daarmee is de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen in 2023 nul euro.

3. Meerwaarde

De meerwaarde van de kantines voor de bekostigde wettelijke taak is dat studenten worden ingezet voor leeractiviteiten ter ondersteuning van de wettelijke taak. Zo doen studenten praktijkervaring op met bijvoorbeeld het onder begeleiding verrichten van kassawerk en geldhandelingen. De kapsalon en het opleidingsrestaurant bieden de studenten van de kappers- en de horecaopleiding de mogelijkheid om te oefenen en praktijkervaring op te doen en dragen daarmee bij aan het uitvoeren van de wettelijk bekostigde taak. De activiteit heeft als doelstelling om studenten praktijkervaring op te laten doen en kappersactiviteiten in een lokale kapsalon in de ouderenzorg aan te bieden. Daarnaast is de schoolkantine een onontbeerlijke voorziening voor de onderwijslocaties. Vanuit onderwijsbeleid is de kantine een 'warme en veilige plek' voor studenten waarmee wordt voorkomen dat studenten rondhangen in de directe omgeving van de school. Aanvullend wordt vanuit de Gezonde School-aanpak bijgedragen aan de gezondheid en een gezonde leefstijl van studenten.

4. Risicobeleid en beheer

Het beleid en beheer is gericht op het kostendekkend aanbieden van de activiteit. Er geldt een opslag op de inkoopprijs waarmee de directe kosten worden gedekt. Daarmee is het risico op het investeren van publieke middelen in deze private activiteit beperkt. De proportionaliteit wordt geborgd doordat de kantine alleen is geopend tijdens schooluren en beschikbaar is voor studenten en personeel. Voor de kantine wordt niet geadverteerd en het is niet makkelijk voor derden om gebruik te maken van kantine. De leerwerkbedrijven zijn beperkt opengesteld. De kapsalon is alleen beschikbaar voor de cliënten van het Zonnehuis en het opleidingsrestaurant kent beperkte

openingstijden. Bovendien wordt er buiten stichting Landstede niet geadverteerd voor het opleidingsrestaurant. Voor de leerwerkbedrijven geldt dat er geen sprake is van structurele overcapaciteit. De restcapaciteit voortkomend uit de wettelijke taak wordt ingezet ten behoeve van de leerwerkbedrijven zodat meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak ontstaat.

5. Juridische en organisatorische inbedding

De activiteiten zijn juridisch en organisatorisch ingebed in de reguliere organisatie. Het opleidingsrestaurant is ondergebracht bij de horecaopleiding, de kapsalon Zonnehuis bij de kappersopleiding en de kantines bij de onderwijsseenheden. De verantwoordelijkheid voor de activiteiten is toebedeeld aan de teamleider en de directeur van de eenheid.

Een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) uitgezonderd contractonderwijs op maat (publiek)

De activiteiten in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen zijn geclassificeerd als publieke activiteiten uitgezonderd op maat gemaakte contractactiviteiten.

1. Omvang van de baten

De omvang van de baten in 2023 is € 1.261K. De geschatte kosten voor de uitvoering en ontwikkeling van de activiteiten in 2023 is € 1.557K.

2. Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen

Het negatieve resultaat op de LLO activiteiten in 2023 is € 296K. Daarmee is de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen in 2023 € 296K.

3. Meerwaarde

Vanuit maatschappelijke betrokkenheid en kruisbestuiving tussen het onderwijs en het bedrijfsleven worden door Landstede publieke LLO-activiteiten in en voor de regio verzorgd. De activiteiten leiden tot een grotere deskundigheid van docenten, deze deskundigheid is een meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak. Aanvullend zorgen de ervaringen vanuit de LLO-activiteiten en de directe verbinding met het werkveld voor toegevoegde waarde in het arbeidsmarktrelevant opleiden van studenten. Doelstelling van de LLO-activiteiten is om het 'in ontwikkeling blijven' van mensen en bedrijven te stimuleren en om als opleider de leer- en ontwikkelcultuur in de regio te versterken. De activiteiten bestaan uit het verzorgen van opleidingen, trainingen en cursussen t.b.v. korte onderwijsseenheden of leiden tot een diploma uitgezonderd op maat gemaakte contractactiviteiten.

De LLO-activiteiten van de Stichting Landstede bestaan uit de volgende onderdelen:

1. Maatwerktrajecten mbo – dit betreft maatwerktrajecten in het onderwijs ten behoeve van het behalen van een diploma. Binnen Landstede gaat het om erkende, geaccrediteerde opleidingen leidend tot een diploma/graad. Vanuit het risicobeleid is voor studenten die deelnemen aan een maatwerktraject contractueel vastgelegd wat de meerkosten van het maatwerktraject zijn ten opzichte van een reguliere opleiding;
2. Opleidingstrajecten naar bekostigd onderwijs – dit betreft vooropleidingen die verzorgd worden om toegang tot het bekostigd onderwijs te verkrijgen dan wel te versoepelen;
3. Vakantieschool – de vakantieschool is gericht op studenten en deze onderwijsactiviteiten liggen in het verlengde van de publieke taak;
4. Alle overige opleidingen, trainingen, activiteiten en cursussen uitgezonderd op maat gemaakte contractactiviteiten.

4. Risicobeleid en beheer

Het beleid en beheer is gericht op het kostendekkend aanbieden van deze publieke activiteit. Voor elke activiteit wordt een voorcalculatie gemaakt middels een integrale kostprijsystematiek. In geval van een negatieve voorcalculatie worden trajecten niet opgestart. Er geldt een risico-opslag en een opslag ter dekking van de overheadkosten. De kostprijsberekening wordt jaarlijks herzien en geactualiseerd met de nieuwe tarieven. De eenheid Landstede Groei Opleidingen zorgt voor de administratie, organisatie en uitvoering van de activiteiten. Er is een aantal vaste medewerkers in dienst en daarnaast wordt extern personeel en personeel van de onderwijsseenheden ingehuurd. De verantwoordelijkheid voor de activiteiten is toebedeeld aan de teamleider en/of de directeur van de eenheid. Voor de LLO activiteiten geldt dat er geen sprake is van structurele overcapaciteit. De restcapaciteit voortkomend uit de wettelijke taak wordt ingezet om vanuit onderwijs een bijdrage te leveren aan een Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Indien nodig wordt extern personeel ingezet in het geval onvoldoende restcapaciteit beschikbaar is.

5. Juridische en organisatorische inbedding

De maatwerktrajecten mbo en de vakantieschool zijn juridisch en organisatorisch ingebed bij de opleidingsteams die deze activiteiten uitvoeren. De opleidingstrajecten naar bekostigd onderwijs en overige opleidingen, trainingen, activiteiten en cursussen zijn ondergebracht bij de eenheid Landstede Groei Opleidingen. Daarmee zijn de

kosten en baten van deze activiteiten separaat inzichtelijk.

Op maat gemaakte contractactiviteiten en Volwasseneneducatie Inburgering (privaat)

De op maat gemaakte contractactiviteiten en Volwasseneneducatie Inburgering zijn geclassificeerd als private activiteit. Op maat gemaakte contractactiviteiten betreffen opleidingen, trainingen en cursussen die op verzoek van één klant worden ontwikkeld en alleen worden aangeboden voor deze specifieke klant.

1. Omvang van de baten

De omvang van de baten in 2023 is € 482K.

2. Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen

Het positieve resultaat op de op maat gemaakte contractactiviteiten en Volwasseneneducatie Inburgering in 2023 is € 37K. Daarmee is de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen in 2023 nul euro.

3. Meerwaarde

De activiteiten leiden tot een grotere deskundigheid van docenten m.b.t. het arbeidsmarktrelevant opleiden van studenten en opleiden van anderstalige studenten, deze deskundigheid is een meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak. Bovendien zorgen de activiteiten m.b.t. educatie Inburgering voor instroom in het reguliere beroepsonderwijs. De activiteiten hebben als doelstelling om de leer- en ontwikkelcultuur te versterken en bij te dragen aan de inburgeringsopgave in de regio en de instroom in het reguliere beroepsonderwijs. Vanuit maatschappelijke betrokkenheid en kruisbestuiving tussen het onderwijs en het bedrijfsleven worden contractactiviteiten en educatie Inburgering in en voor de regio verzorgd.

4. Risicobeleid en beheer

Het beleid en beheer is gericht op het kostendekkend aanbieden van deze private activiteit. Voor elke activiteit wordt een voorcalculatie gemaakt middels een integrale kostprijsystematiek. In geval van een negatieve voorcalculatie worden trajecten niet opgestart. Daarmee wordt het risico op het investeren van publieke middelen in deze private activiteit beperkt. Er geldt een risico-opslag en een opslag ter dekking van de overheadkosten. De kostprijsberekening wordt jaarlijks herzien en geactualiseerd met de nieuwe tarieven. De eenheid Landstede Groei Opleidingen zorgt voor de administratie, organisatie en uitvoering van de activiteiten conform de beschrijving in de vorige paragraaf. De

verantwoordelijkheid voor de activiteiten is toebedeeld aan de teamleider en/of de directeur van de eenheid. Voor de op maat gemaakte contractactiviteiten en Volwasseneneducatie Inburgering geldt dat er geen sprake is van structurele overcapaciteit. De restcapaciteit voortkomend uit de wettelijke taak wordt ingezet ten behoeve van op maat gemaakte contractactiviteiten en Volwasseneneducatie Inburgering.

5. Juridische en organisatorische inbedding

Volwasseneneducatie Inburgering is juridisch en organisatorisch ingebed bij het team Educatie als onderdeel van Start College. Het team zorgt voor de organisatie en uitvoering van de educatie Inburgering. De op maat gemaakte contractactiviteiten zijn ondergebracht bij de eenheid Landstede Groei Opleidingen. Daarmee zijn de kosten en baten van deze activiteiten separaat inzichtelijk.

Verhuur (publiek/deel privaat)

De verhuur van ruimtes is geclassificeerd als publiek/privaat gemengde activiteit. Binnen Stichting Landstede wordt de verhuur van de ruimtes die een onderwijsdoelstelling hebben en primair beschikbaar zijn voor het onderwijs als publieke activiteit beschouwd. Aanvullend wordt een deel van de publieke gebouwen verhuurd als kantoorruimte voor het bedrijfsleven. De verhuur van kantoorruimtes wordt beschouwd als private activiteit.

1. Omvang van de baten

De omvang van de baten van de verhuur van kantoorruimtes in 2023 is € 203K.

2. Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen

Het positieve resultaat op de verhuur van kantoorruimtes in 2023 is € 52K. Daarmee is de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen in 2023 nul euro.

3. Meerwaarde

De verhuur zorgt voor een meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak doordat het onderwijs en studenten in contact komen met het bedrijfsleven, de sport en het verenigingsleven. Daarbij fungeert Landstede als maatschappelijke spil in de samenleving. De activiteit heeft als doelstelling om vanuit maatschappelijke betrokkenheid ruimtes te verhuren gericht op openstelling buiten de onderwijstijd ten behoeve van de sport, het verenigingsleven en kruisbestuiving met het bedrijfsleven in de regio.

4. Risicobeleid en beheer

Het beleid en beheer is gericht op het kostendekkend aanbieden van de activiteit. De afdeling huisvesting stelt de huurcontracten op en deze worden gecontroleerd door juridische zaken en concern control. In het huurcontract is een kostendekkend tarief per vierkante meter opgenomen. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd volgens de consumentenprijsindex (CPI). Daarmee wordt het risico op het investeren van publieke middelen in deze private activiteit beperkt. De huisvestingskosten en baten worden per gebouw vastgelegd. Voor de verhuur van kantoorruimtes geldt dat er voor een deel sprake is van structurele overcapaciteit. Dit geldt voor een deel van één pand waarbij de restcapaciteit anders niet benut wordt.

5. Juridische en organisatorische inbedding

De verhuur is juridisch en organisatorisch ondergebracht bij de afdeling huisvesting en valt onder de verantwoordelijkheid van de teamleider en directeur van de dienst.

Detacheringen personeel (privaat)

De detachering van personeel is geclassificeerd als private activiteit voor zover de detacheringsactiviteit geen betrekking heeft op de bekostigde wettelijke taak. Aanvullend heeft de Staatssecretaris van Financiën in 2018 aangegeven dat het tegen

vergoeding ter beschikking stellen van personeel in de onderwijssector onder bepaalde voorwaarden buiten de btw-heffing kan blijven. Dat is bijvoorbeeld het geval als sprake is van een nauw met het onderwijs samenhangende dienst (bijv. uitleen aan CITO), bij het tijdelijk ter beschikking stellen van personeel voor vakbondsactiviteiten en bij de ter beschikkingstelling van personeel in het kader van het bevorderen van arbeidsmobiliteit. Voor het kalenderjaar 2023 is bij de Stichting Landstede geen sprake geweest van private detacheringen van personeel.

Omvang van geïnvesteerde publieke middelen en mutatie daarvan in 2023

De afgelopen jaren heeft Stichting Landstede zich teruggetrokken uit verlieslatende private activiteiten. Om dit proces mogelijk te maken zijn in het verleden afboekingen gedaan ten laste van het private vermogen. In 2023 zorgt de aflossing van € 210K vanuit Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio (zie hoofdstuk 8.4 toelichting op de jaarrekening 2023) voor een mutatie van de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen. Het private vermogen van Stichting Landstede is als gevolg van de historische onttrekkingen en de positieve resultaten 2023 op de private activiteiten eind 2023 € 6,2 mln. negatief (31-12-2022 € 6,4 mln. negatief).

Tabel 12

Omzet private en publieke activiteiten 2023

in € 1.000	31-12-2023
Private activiteiten 2023 (* € 1.000)	Omzet
Leenwerkbedrijven (privaat)	1.438
Op maat gemaakte contractactiviteiten en Volwasseneneducatie Inburgering (privaat)	482
Verhuur kantoorruimtes (privaat)	203
Totaal private activiteiten 2023	2.123
Publieke activiteiten 2023 (* € 1.000)	Omzet
Leven Lang Ontwikkelen (publiek)	1.261
Totaal publieke activiteiten 2023	1.261

6 Inleiding op financiële cijfers

6.1 Toelichting uitkomsten

Staat van baten en lasten				
In € 1.000		Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	144.665	130.268	135.135
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.233	893	915
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	1.171	1.044	792
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.821	2.252	2.408
3.5	Overige baten	5.701	4.502	5.427
Totaal baten		155.591	138.959	144.677
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	112.306	110.502	107.174
4.2	Afschrijvingen	6.711	6.452	6.084
4.3	Huisvestingslasten	14.855	11.312	9.034
4.4	Overige lasten	17.425	13.817	16.491
Totaal lasten		151.297	142.083	138.783
Saldo baten en lasten		4.294	-3.124	5.894
5	Gerealiseerde herwaardering	406	406	407
6	Financiële baten en lasten	-1.052	-1.838	-2.150
Resultaat		3.648	-4.556	4.151
7	Belastingen	-10	0	0
8	Resultaat deelnemingen	0	41	-104
Resultaat na belastingen		3.638	-4.515	4.047
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat		3.638	-4.515	4.047

Resultaat bestemming

In € 1.000		Realisatie 2023	Budget 2023	Realisatie 2022
Resultaat boekjaar		3.638	-4.515	4.047
Vrijval:	Bestemmingsreserve publiek NPO	2.426	2.989	-1.827
Dotatie:	Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen plus	-439		-519
Resultaat boekjaar exclusief effect NPO en werkdrukmiddelen		5.625	-1.526	1.701
Dotatie:	Bestemmingsreserve publiek Overige	-4.215		0
Dotatie:	Bestemmingsreserve privaat	-210		569
Dotatie: Algemene reserve		1.200	-1.526	2.270

Toelichting exploitatieresultaat

Het resultaat 2023 is uitgekomen op een positief exploitatiesaldo van € 3,6 mln. Dit resultaat is positief beïnvloed door:

- Ontvangen en nog niet ingezette gelden collectieve werkdrukmiddelen € 0,4 mln. Deze middelen zijn in 2023 nog niet ingezet. Zie de toelichting op de bestemmingsreserve werkdrukmiddelen;
- Verschil ontvangen en verantwoorde NPO-middelen vanuit de regelingen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs. In 2023 heeft voor € 2,4 mln. besteding plaats gevonden vanuit de in eerdere jaren ontvangen middelen.

Zonder deze effecten zou het resultaat uitkomen op € 5,6 mln. Dit resultaat is € 7,2 mln. hoger dan het genormaliseerde begrote resultaat en € 3,9 mln. hoger dan 2022.

Naast de reeds genoemde verklaringen is de exploitatie beïnvloed door de effecten van de CAO-verhoging per 1 juli 2023, de loon- en prijsbijstelling van de rijksbijdragen, de extra ontvangen rijksbijdragen voor individuele werkdrukmiddelen, maar ook door:

- Niet ingezette innovatiemiddelen en calamiteitenreserve, gezamenlijk € 1,3 mln.;
- Niet ingezette middelen van de begrotingsreserve vanuit het transferium ad € 1,9 mln.;
- Afwikkeling kwaliteitsgelden 2019-2022 waarvoor in 2023 na beoordeling van de verantwoording het resultaatafhankelijke deel uit 2022 is ontvangen. Hiervan is € 4,2 mln. niet specifiek ingezet en in 2023 ten gunste van de exploitatie verantwoord, waar dit niet was begroot;
- Extra nieuwkomers bekostiging in verband met de grote instroom, mede als gevolg van de oorlog in Oekraïne. De extra instroom heeft ook geleid tot extra kosten bij de eenheid ISK Zwolle, maar dit is gedekt uit de extra ontvangen bekostiging. Per saldo resultaat € 0,8 mln. boven begroting;
- Extra huisvestingslasten inzake energie. Deze waren te laag begroot, in verband met het onbekend zijn van de energieprijzen voor 2023. De prijzen waren hiervoor nog niet gecontracteerd. Hiervoor is deels extra bekostiging ontvangen. In combinatie met de kosten inzake tijdelijke huisvesting Harderwijk in verband met het project "Beroepsonderwijs Harderwijk" leidt dit tot een overschrijding van de huisvestingsbegroting van € 2,1 mln.

Het positieve resultaat draagt bij aan de verdere verbetering van de belangrijkste financiële kengetallen van de stichting zoals liquiditeit en solvabiliteit, wat gezien de in gang gezette huisvestingsvraagstukken een gewenste ontwikkeling is. Voor een verdere toelichting op de verschillen wordt verwezen naar de paragraaf 'Baten en lasten met toelichting' in hoofdstuk 8.4.

Balans

Het balanstotaal is met € 4.7 mln. toegenomen tot € 138,8 mln. Vooral het gevolg van het positieve resultaat en de gedane investeringen in enkele huisvestingsprojecten, waaronder de voorbereiding van het “Beroepsonderwijs Harderwijk”.

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	84.339	80.982
1.1.3	Financiële vaste activa	1.915	2.219
Vaste Activa totaal		86.254	83.201
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	4.777	4.226
1.2.4	Liquide middelen	47.778	46.722
Vlottende Activa totaal		52.555	50.948
Activa totaal		138.809	134.149
2.	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	74.572	70.382
2.2	Voorzieningen	6.355	5.499
2.3	Langlopende schulden	33.345	36.371
2.4	Kortlopende schulden	24.537	21.897
Passiva totaal		138.809	134.149

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 versterkt door het positieve resultaat ad € 3,6 mln., zie de toelichting op de exploitatie. In combinatie met het overgedragen vermogen vanuit de fusie met Stichting Zwolse Badminton Accommodatie en Stichting Zorgstructuur Landstede Groep ad € 1,0 mln. komt het eigen vermogen hierdoor per 31 december 2023 uit op € 74,6 mln., wat neerkomt op een solvabiliteit van 53.7%. De solvabiliteit 2 (gebaseerd op het eigen vermogen inclusief de voorzieningen ten opzichte van het balanstotaal) komt uit op 58,3% en daarmee boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 30% van het balanstotaal.

De signaleringswaarde “Mogelijk bovenmatig eigen vermogen” komt uit op 0.85 (ultimo 2020 0,83). Bij de stichting is geen sprake van een overschrijding ten opzichte van het normatief eigen vermogen.

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

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 € 2.560K ontvangen en € 2.412K besteed, per saldo een in het jaar een dotatie van € 148K. Daarnaast is uit de resterende IOP-EHK middelen een bedrag van € 91K besteed. Ultimo 2023 is in totaal nog € 2.836K 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 € 165K.

In 2023 zijn net als voor 2022 ook middelen ontvangen aangaande de collectieve werkdrukmiddelen. Deze middelen van 2022 (€ 354K) en 2023 (€ 388K), totaal € 742K, zijn in 2023 voor € 293K ingezet in afstemming met de medezeggenschap. Ultimo 2023 is nog € 449K van deze gelden beschikbaar.

Daarnaast is voor het personeel werkzaam voor de centrale SO & BD van Landstede Groep vanuit Stichting Bestuur Landstede Groep aanvullend vanuit de mbo-bekostiging gelden aan deze bestemmingsreserve toegevoegd, naar rato van het aandeel van het MBO aandeel in de totale inzet vanuit de centrale ondersteuning in overeenstemming met het reguliere allocatiemodel voor de lasten van de SO & BD aan de onderwijs stichtingen van Landstede Groep. Voor het jaar 2022 en 2023 is hiervoor in totaal 509K in 2023 aan de bestemmingsreserve toegevoegd.

Bestemmingsreserve Kwaliteitsmiddelen

Vanuit de kwaliteitsgelden heeft inzet plaats gevonden om de doelen te realiseren van de kwaliteitsagenda 2019-2022. Dit heeft in 2023 geleid tot een positief besluit van OCW en het in 2023 ontvangen van het resultaatafhankelijk budget voor 2022. Vanuit deze middelen resteert € 4.215K die niet specifiek zijn toegekend aan uitvoeringsdoelen, waarvoor wel de realisatie heeft plaatsgevonden. Aan deze middelen zijn bestedingsdoelen gekoppeld om in te zetten voor een meerjarenplan om daarmee een aantal aandachtsgebieden binnen het mbo-werkveld van Stichting Landstede toekomstig bestendiger te maken. Hierbij dienen onder andere de volgende onderwerpen aandacht krijgen:

- Plan voor aanmeldingen, plaatsen en werving van studenten;
- Begeleiding studentvolgsysteem;
- Plan LLO/ flexibeler onderwijs;
- Plan voor beroepsgerichte doorstroom VO naar MBO.

Liquiditeit

De liquide middelen zijn in 2023 toegenomen met € 0,8 mln., waarvan € 0,2 mee is gekomen vanuit de doorgevoerde fusie met Stichting Zwolse Badminton Accommodatie en Stichting Zorgstructuur Landstede Groep. De positieve kasstroom uit operationele activiteiten bedraagt € 13,0 mln. en is samen met de ontvangen aflossingen vanuit verstrekte leningen en ontvangen dividend (samen totaal € 0,5 mln.) ingezet voor de gedane investeringen in materiële vaste activa (€ 9,2 mln.) en afname van de langlopende financieringen (€ 3,5 mln.). Ondanks deze positieve kasstroom zakt de liquiditeitsratio (current ratio) van 2,33 naar 2,14. Dit is ruim boven de signaleringswaarde die de onderwijsinspectie hiervoor (0,50) hanteert voor onderwijsinstellingen met totale baten > € 25 mln.

De daling van de liquiditeitsratio komt vooral door de toename van de kortlopende schulden als gevolg van een toename van de vooruitontvangen subsidies en andere vooruitontvangen baten (totaal + € 2,8 mln.).

6.2 Continuïteitsparagraaf

Op basis van de richtlijnen van het ministerie van OCW wordt in deze paragraaf invulling gegeven aan het te verwachten inzicht in de toekomst van de stichting. De vastgestelde begroting 2024 en de meerjarenbegroting

voor de jaren tot en met 2028 is 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. Op basis van de baten en lasten is het begrote resultaat voor de stichting -/- € 4.112K. In het resultaat is rekening gehouden met aanvullende lasten i.h.k.v. NPO (€ 2.736K). Dit betreffen NPO-middelen die vóór 2024 zijn ontvangen en in de resultaatverdeling zijn toegevoegd aan de bestemmingsreserve. De middelen worden in 2024 ingezet. Tevens worden werkdrukmiddelen (€ 205K) ingezet die in 2022 en 2023 zijn ontvangen en worden kwaliteitsmiddelen uit het prestatiedeel 2023 (€ 224K) ingezet. Verder is een bijzonder resultaat opgenomen van -/- € 996K in verband met de tijdelijke huisvesting voor de ver- en nieuwbouw Harderwijk. Zonder de hiervoor genoemde aanvullende lasten en het bijzondere resultaat inzake de tijdelijke huisvesting bedraagt het begrote resultaat € 49K.

Voor Landstede Groei Opleidingen wordt een vervolg gegeven aan het onderzoek van organisatieadviesbureau Turner. In de begroting 2024 is geen rekening gehouden met de overgang en professionalisering van Groei naar een servicebedrijf Leven Lang Ontwikkelen (LLO). In het kader van LLO worden de onderwijseenheden mbo in 2024 verzocht om een financiële bijdrage te leveren voor de ondersteunende dienstverlening en administratie vanuit Landstede Groei Opleidingen. De bijdrage staat in relatie tot € 100K kwaliteitsmiddelen die in de begroting aan elke eenheid is toegewezen voor de doorontwikkeling LLO, waarvoor in 2024 eerst een plan wordt opgesteld. In de begroting van Zwolle C en Menso Alting zijn investeringen opgenomen voor o.a. het buitenterrein en de entree van de locatie Fuchsiastraat. Deze investeringen zijn onder voorbehoud van het actualiseren van het Integraal Huisvestingsplan (IHP) opgenomen. Zodra het IHP is geactualiseerd volgt een besluit over het uitvoeren van deze investeringen. In de begroting van Start College (ISK Zwolle) zijn investeringen opgenomen voor de tijdelijke huurlocatie Noordzeelaan Zwolle. Dit betreft de inrichting van praktijklokalen, de keuken en het buitenterrein. Het College van Bestuur geeft de opdracht om de investeringen in de tijdelijke huurlocatie te beperken, om desinvesteringen aan het einde van de huurperiode te voorkomen. Thomas a Kempis heeft voor 2024 nog een begroting met een negatief resultaat. Het College van Bestuur heeft Thomas a Kempis College in 2023 de opdracht gegeven om de overschrijding in drie jaar terug te brengen naar een sluitende begroting. Daarom heeft de eenheid in de begroting een taakstelling opgenomen voor het verlagen van de personele bezetting per schooljaar 2024/2025. Daarmee is een sluitende begroting voor 2024 opgesteld.

Meerjarenbegroting 2024-2028

De meerjarenbegroting 2024-2028 is onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur opgesteld. De uitwerking is voorgelegd aan de medezeggenschap, waarna deze 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 het aantal leerlingen en studenten, ontwikkeling in bekostiging en de keuzes van het College van Bestuur inzake het integraal huisvestingsplan (IHP) en het opgestelde meerjarig onderhoudsplan (MJOP), zie toelichting op de toekomstige ontwikkelingen in de balans. 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.

Er is sprake van een te verwachten daling aantal studenten, leerlingen en deelnemers 2,8% (van 12.436 in 2023 naar 12.089 in 2028). De ontwikkeling in het aantal leerlingen/studenten is gebaseerd op een verwachte toename van 0,5% van de studenten in het MBO in de periode 2023 tot 2028. Voor het VO wordt een daling van het aantal leerlingen verwacht van 15,8% in de periode 2023 tot 2028. Voor de bekostiging van het MBO is uitgegaan van een gelijkblijvende bekostiging per student conform de publicaties van OCW. De verwachting is

dat de contractactiviteiten en zogeheten derde geldstroomactiviteiten op het niveau van de afgelopen jaren blijven.

De meerjarenbegroting wijkt af van het vastgestelde IHP om aan de normen betreffende liquiditeit en rentabiliteit te kunnen voldoen.

In het basisjaar voor de meerjarenbegroting 2024 is sprake van een genormaliseerd exploitatieresultaat van 0,0% terwijl in 2024 de t-2 bekostiging wordt gerealiseerd in welke de bekostiging 4,9% hoger is dan het gemiddeld aantal deelnemers in 2024. Vanaf 2025 wordt het aantal in te zetten fte's met dit percentage verminderd. Daardoor dalen de personele lasten met €5,4 mln. Daarnaast wordt vanaf 2027 een vermindering van de personele lasten begroot van €2,0 mln. omdat de verhouding aantal leerlingen ten opzichte van aantal fte's lager is dan in de periode 2018 en 2019.

Het exploitatieresultaat bevat vanaf 2024 een aantal posten die het resultaat incidenteel beïnvloeden. Het gaat hierbij om de effecten inzake de NPO-middelen, besteding bestemming werkdrumiddelen, boekverlies bij sloop gebouw Harderwijk, tijdelijke huisvestingskosten Westeinde Harderwijk (€ 996K in 2024 en €1.000K in 2025), boekverlies deel slooppand Harderwijk (€842K in 2025), alsmede boekwinsten bij geplande afstoting van de panden (€4.264K in 2024, €370K in 2027). Daarnaast vindt een herstructurering plaats van de bestaande leningen. De hieraan gerelateerde agio bedraagt €3.100K in 2025. In 2024 en 2025 is sprake van NPO-bestedingen uit de bestemmingsreserve. Dit beïnvloedt het verwachte exploitatieresultaat incidenteel negatief. In 2021 en 2022 zijn meer NPO-gelden ontvangen dan besteed kon worden. Hiervoor is een reserve aangelegd en de NPO-bestedingen van 2024 en 2025 worden uit de reserve gefinancierd. In 2024, 2025 en 2026 worden bestedingen vanuit de bestemmingsreserve werkdrumiddelen gerealiseerd.

De Rijksbijdragen dalen in 2025 ten opzichte van 2024 doordat het aantal deelnemers daalt vanaf 2023 (t-2 bekostiging in het MBO). Als gevolg van de vereenvoudiging bekostiging VO heeft in 2022 een inhouding plaatsgevonden op de bekostiging in verband met een overgangsbekostiging. Deze overgangsbekostiging wordt in de jaren 2023 t/m 2026 stapsgewijs afgebouwd. Het positieve effect op de VO-bekostiging van deze afbouw is 0,6% in 2023 tot 2,3% in 2026. De Rijksbijdragen VO dalen in de jaren 2025 t/m 2028 door genoemde daling van het aantal leerlingen; de mbo-bekostiging stijgt in de jaren 2025 t/m 2028 door genoemde stijging van het aantal deelnemers.

De Overige baten stijgen in 2025 incidenteel als gevolg van genoemde boekwinst van panden. Als gevolg van voorgenomen huisvestingsinvesteringen en gerelateerde inventarisinvesteringen stijgen de afschrijvingskosten vanaf 2025. De financiële lasten dalen tot en met 2028 als gevolg van aflossingen van leningen. In 2025 t/m 2027 bestaat wel de behoefte aan aanvullende financiering om aan de norm van minimale liquiditeitsratio te kunnen voldoen.

De personele lasten voor het onderwijzend personeel en de ondersteunende taken zijn doorgerekend uitgaande van het te verwachten verloop en de benodigde behoefte op basis van de ontwikkeling van het aantal leerlingen en studenten. De terugloop van leerlingen kan opgevangen worden met de aanzienlijke flexibele schil en het te verwachten natuurlijke verloop van de komende jaren. Hierdoor worden lagere lasten verwacht ter compensatie van de daling van het aantal leerlingen.

De stijging van de afschrijvingslasten vanaf 2025 is gevolg van de voorgenomen huisvestingsinvesteringen en gerelateerde inventarisinvesteringen. Voor het berekenen van de afschrijvingskosten van de nieuwbouwinvesteringen is de componentenmethode toegepast.

In de jaren 2024 en 2025 is sprake van toename huisvestingskosten als gevolg van de (tijdelijke) huurlasten voor:

- Beoogde nieuwe onderwijslocatie voor mbo Menso Alting in Zwolle op basis van een langdurige huurovereenkomst;
- Tijdelijke huisvesting bij de grootschalige investeringsplannen waarbij de huidige locatie tijdelijk niet of verminderd beschikbaar is.

In de meerjarenbegroting rekening gehouden met een daling van de energielasten als gevolg van geplande verduurzamingsinvesteringen, de ver- en nieuwbouw op de locatie Westeinde Harderwijk en het aanpakken van het energieverbruik op de locatie Kranenburg.

De financiële lasten dalen na 2025 als gevolg van aflopende leningen. In 2025 is rekening gehouden met het verwachte agio voor de herstructurering van de huidige leningen. Voor de benodigde aanvullende financiering is een rentepercentage van 3,5% aangehouden.

Continuïteit, kengetallen	Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Aantal leerlingen, studenten en deelnemers	12.864	12.436	12.425	12.184	12.136	12.150	12.089
Personele bezetting, vast en tijdelijk							
Bestuur / management (fte)	12	10	10	10	10	10	10
Personeel primair proces (fte)	722	724	717	653	645	614	613
<i>Uitsplitsing ondersteunend personeel</i>							
Indirect onderwijsondersteunend personeel (fte)	142	182	173	172	170	170	170
Direct onderwijsondersteunend personeel (fte)	144	117	102	101	99	99	99
Ondersteunend personeel (fte)	286	299	275	273	270	269	269
Totale personele bezetting (fte)	1.020	1.033	1.002	936	925	894	892
Aantal leerlingen / Totaal personeel	12,6	12,0	12,4	13,0	13,1	13,6	13,5
Aantal leerlingen / Onderwijzend personeel	17,8	17,2	17,3	18,6	18,8	19,8	19,7
Aantal fte uitzendkrachten en externen	78	50	86	78	62	61	61

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. Als gevolg van de taakstelling verlagen personele inzet, stijgt de ratio aantal leerlingen/totaal personeel vanaf 2025. Door de inzet van NPO-gelden is daarnaast sprake van hogere fte inzet in 2022 t/m 2025 en is in 2024 t/m 2026 incidenteel sprake van hogere fte inzet door besteding van gelden uit bestemming werkdrukmiddelen. In vergelijking met de pre-coronaperiode is de ratio leerling en studenten per fte lager (13,4 versus 15,8 in 2019).

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	135.135	144.665	141.656	136.363	133.391	132.416	132.448
3.2	Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	915	1.233	1.026	1.025	1.005	1.001	1.002
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	792	1.171	1.140	1.138	1.090	1.070	1.068
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.408	2.821	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080
3.5	Overige baten	5.427	5.701	4.696	8.956	4.888	4.499	4.504
Totaal baten		144.677	155.591	151.598	150.563	143.455	142.067	142.102
4. Lasten								
4.1	Personeelslasten	107.174	112.306	118.501	111.725	108.940	106.063	105.945
4.2	Afschrijvingen	6.085	6.711	6.561	8.034	7.400	7.630	7.258
4.3	Huisvestingslasten	9.032	14.855	15.141	15.306	13.196	13.184	13.175
4.4	Overige lasten	16.491	17.424	14.976	14.887	14.733	14.711	14.698
Totaal lasten		138.782	151.296	155.179	149.953	144.269	141.588	141.075
Saldo baten en lasten		5.895	4.295	-3.581	610	-814	478	1.027
5.	Gerealiseerde herwaardering	406	406	406	408	346	346	346
Financiële bedrijfsvoering, overig								
6.	Financiële baten en lasten	-2.150	-1.052	-938	-4.387	-1.347	-1.387	-1.335
7.	Belastingen		-10					
8.	Resultaat deelnemingen	-104	-1	0	0	0	0	0
Buitengewoon resultaat								
Totaal resultaat		4.046	3.638	-4.112	-3.370	-1.816	-562	38
waarvan NPO resultaat		1.827	-2.426	-2.736	-1.876			
waarvan werkdrukmiddelen resultaat		519	439	-205	-351	-351		
waarvan tijdelijke huisvesting resultaat Westeinde Harderwijk				-996	-1.000			
waarvan agio herstructurering lening 2023					-3.100			
waarvan presentatie deel kwaliteit 2023				-224				
waarvan boekverlies deel sloop Harderwijk					-842			
waarvan boekwinst afstoting panden					4.264		370	
Totaal tijdelijke elementen		2.346	-1.987	-4.161	-2.905	-351	370	0
Totaal resultaat exclusief tijdelijke elementen		1.701	5.625	49	-465	-1.465	-932	38

Continuïteit, Balans In 1.000	Realisatie 2022	Realisatie 2023	Begroting 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 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	80.982	84.339	105.587	110.221	109.228	108.557	105.492
1.1.3 Financiële vaste activa	2.219	1.915	2.243	2.243	2.243	2.243	2.243
Vaste Activa totaal	83.201	86.254	107.830	112.464	111.470	110.799	107.735
1.2 Vlottende Activa							
1.2.1 Voorraden	0	0	0	0	0	0	0
1.2.2 Vorderingen	4.226	4.777	2.357	2.357	2.357	2.357	2.357
1.2.3 Effecten							
1.2.4 Liquide middelen	46.722	47.778	18.934	11.188	11.084	11.328	12.066
Vlottende Activa totaal	50.948	52.555	21.291	13.545	13.441	13.686	14.423
Activa totaal	134.149	138.809	129.121	126.009	124.912	124.485	122.158
Passiva							
Algemene reserve	58.611	60.769	59.581	58.438	56.973	56.410	56.448
Bestemmingsreserve publiek - overig		4.215					
Bestemmingsreserve publiek - werkdrukmiddelen	519	958	701	350			
Bestemmingsreserve publiek - NPO middelen	6.715	4.289	1.876				
Bestemmingsreserve privaat	-6.401	-6.191	-6.191	-6.191	-6.191	-6.191	-6.191
Herwaarderingsreserve	10.938	10.532	10.126	9.718	9.372	9.027	8.681
2.1 Eigen vermogen	70.382	74.572	66.093	62.315	60.154	59.246	58.938
2.2 Voorzieningen	5.499	6.355	5.784	5.784	5.784	5.784	5.784
2.3 Langlopende schulden	36.370	33.345	31.237	31.902	32.966	33.448	31.429
2.4 Kortlopende schulden	21.898	24.537	26.008	26.008	26.008	26.008	26.008
Passiva totaal	134.149	138.809	129.121	126.009	124.912	124.485	122.158

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. De toename van de afschrijvingslasten is het gevolg van de investeringen vanuit het IHP.

In het Integraal Huisvestingsplan (IHP) is een aantal omvangrijke investeringen gepland:

- Ver-/nieuwbouw locatie Westeinde te Harderwijk
- Upgrade locatie Kranenburg Harderwijk
- Afstoting bestaande gebouwen om de m2 in lijn te brengen tot de studentaantallen.
- Revitalisering/upgrade/verbeteren klimatologische omstandigheden

Doel is een toekomstbestendige onderwijsinstelling te realiseren, waarbij:

- De huisvesting aansluit op de actuele onderwijsbehoeften;
- Rekening wordt gehouden met de arbeids- en leeromstandigheden voor medewerkers en leerlingen/studenten.

Deze investeringen vragen inzet van de aanwezige liquiditeit, maar ook aanvullende financieringen in 2025 € 2,5 mln., in 2026 € 3 mln., in 2027 € 2,5 mln. Uitgangspunt is het op peil houden van de minimale liquiditeitsratio. Ultimo 2028 komt de liquiditeitsratio uit op 0,55. Dit is ten opzichte van de ratio ultimo 2023 een aanzienlijke daling. Het gevolg van de inzet van de aanwezige liquide middelen voor de financiering van de investeringsplannen. De liquiditeit daalt en bevindt zich ultimo 2028 dicht bij de minimale norm van 0,50. Volgens de nieuwe signaleringswaarden van de onderwijsinspectie bedraagt de minimale norm 0,50 (vorig jaar 0,75).

Er is sprake van een voorgenomen fusie tot verticale scholengemeenschap in 2024 tussen Stichting Landstede en Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. waarbij Stichting Landstede de verkrijgende stichting zal zijn en Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. de verdwijnende stichting.

Tijdens het begrotingsproces was nog geen sprake van deze voorgenomen fusie. Om deze reden is bij het opstellen van de meerjaren begroting hier nog geen rekening mee gehouden. Voor de meerjarenbegroting van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. wordt verwezen naar de continuïteitsparagraaf in de jaarrekening 2023 van deze eveneens tot Landstede Groep behorende onderwijsstichting.

De herwaarderingsreserve wordt jaarlijks voor het deel gerealiseerd in lijn met de afschrijvingstermijn van de onderliggende gebouwen of bij verkoop van het onroerend goed. Binnen de herwaarderingsreserve betreft een bedrag ad € 7,7 mln. inzake de terreinen. Op terreinen wordt niet afgeschreven en vindt pas realisatie van de herwaardering plaats bij eventuele verkoop van het onroerend goed. De jaarlijkse realisatie van de herwaardering daalt hierdoor in de periode tot 2028.

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

De solvabiliteit 2 blijft met een ratio van 50%-60% boven de signaleringswaarde ad 30% van de onderwijnsinspectie.

Signaleringswaarde voor het eigen vermogen

De onderwijnsinspectie hanteert een signaleringswaarde voor het eigen vermogen, genaamd "signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen". Ultimo 2023 bedraagt deze voor de stichting 0,83. De komende jaren zal de verhouding dalen naar 0,57 in 2028 door de stijging van het normatief eigen vermogen door de geplande investeringen in huisvesting.

Ten aanzien van de minimale hoogte van de algemene en specifieke bestemmingsreserves dient nader beleid gemaakt te worden. Deze signaleringswaarde kan een goede aanleiding zijn om dit op te zetten en te bespreken met de betrokken stakeholders van de organisatie.

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

Continuïteit, Financiële kengetallen		Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Kengetallen financiële positie		norm						
Prognose basis, aantal leerlingen, deelnemers en studenten		12.864	12.436	12.425	12.184	12.136	12.150	12.089
Rentabiliteit 1 jaar		2,8%	2,3%	-2,7%	-2,2%	-1,3%	-0,4%	0,0%
Rentabiliteit 2 jaar			2,6%	-0,2%	-2,5%	-1,8%	-0,8%	-0,2%
Rentabiliteit 3 jaar				0,8%	-0,8%	-2,1%	-1,3%	-0,5%
Personeelslasten / Rijksbijdragen		79,3%	77,6%	83,7%	81,9%	81,7%	80,1%	80,0%
Personeelslasten / Totaal lasten plus financiële lasten		78,4%	75,1%	77,1%	76,8%	76,2%	75,7%	75,8%
Huisvestingsratio		9,2%	12,7%	12,8%	13,9%	13,2%	13,6%	13,3%
Liquiditeit (current ratio)		2,33	2,14	0,82	0,52	0,52	0,53	0,55
Liquiditeit (quick ratio)	0,50	2,33	2,14	0,82	0,52	0,52	0,53	0,55
Solvabiliteit I		0,52	0,54	0,51	0,49	0,48	0,48	0,48
Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)	0,30	0,57	0,58	0,56	0,54	0,53	0,52	0,53
Eigen vermogen t.o.v. signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen		0,85	0,83	0,75	0,67	0,62	0,58	0,57
Kengetallen overig								
Algemene reserve / Totaal baten plus financiële baten		41%	42%	39%	39%	40%	40%	40%
Voorzieningen / Totaal baten plus financiële baten		4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Rijksbijdragen / Totaal baten plus financiële baten		93%	93%	93%	91%	93%	93%	93%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies / Totaal baten plus financiële baten		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Investeringen huisvesting / Totaal baten plus financiële baten		0%	3%	17%	10%	2%	3%	1%
Investeringen inventaris en apparatuur / Totaal baten plus financiële baten		0%	2%	2%	3%	3%	2%	2%
Netto werkkapitaal / Totaal baten plus financiële baten		20%	18%	-3%	-8%	-9%	-9%	-8%
Contractactiviteiten / Totaal baten plus financiële baten		2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Contractactiviteiten / Rijksbijdragen		2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%

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/afstandsleren/bieden van eigentijds onderwijs.	midden	
ICT	Kwetsbaarheid voor cybercrime	Er bestaat een risico van cybercriminaliteit, mails en hack.	midden	
Personeel	Onvoldoende flexibele schil bij krimp aantal leerlingen/studenten	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 leerlingen-studentenaantallen kan resulteren in het onvoldoende kunnen aantrekken van bekwaam personeel. Hierdoor ontstaat een kans dat duurder ingehuurd personeel moet worden aangetrokken.	hoog	
Personeel	Bekostiging van onderwijs beweegt niet gelijkmatig mee met kosten van onderwijs	Een onverwachte stijging van leerlingen- en studentenaantallen 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 leerlingen- en studentenaantal	Een onverwachte daling in leerlingen- en studentenaantallen 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 leerlingen-/studentenaantal	Een onverwachte daling in leerlingen- en studentenaantallen 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	
Huisvesting	De stichting komt niet in aanmerking voor DUMAVA subsidie (€1 miljoen)	Er is nog geen overeenkomst	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	Er is onvoldoende rekbaarheid in de personele formatie om de daling van de bekostiging als gevolg van daling van deelnemersaantallen om te zetten in vermindering van inzet van fte's	In basisjaar 2024 wordt t-2 bekostiging gerealiseerd in welke de bekostiging hoger is dan het gemiddeld aantal deelnemers in 2024 terwijl dat niet in het begrote exploitatieresultaat 2024 tot uiting komt.	midden	
Beleid	We voldoen niet aan de minimale liquiditeitsratio	Betreffende het gewenste niveau aan investeringen en het benodigde volume aan financiering is gestuurd op de minimale in plaats van gewenste liquiditeitsratio. Er is een kans dat nu onvoorziene ontwikkelingen veroorzaken dat de minimale ratio wordt overschreden.	midden	
Beleid	Concurrentie met naburige schoolorganisaties	Indien de school minder aantrekkelijk wordt dan naburige scholen, kan dat leiden tot onverwachte daling van marktaandeel.	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	

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	84.339	80.982
1.1.3	Financiële vaste activa	1.915	2.219
Vaste Activa totaal		86.254	83.201
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	4.777	4.226
1.2.4	Liquide middelen	47.778	46.722
Vlottende Activa totaal		52.555	50.948
Activa totaal		138.809	134.149
2. Passiva			
2.1	Eigen vermogen	74.572	70.382
2.2	Voorzieningen	6.355	5.499
2.3	Langlopende schulden	33.345	36.371
2.4	Kortlopende schulden	24.537	21.897
Passiva totaal		138.809	134.149

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	144.665	130.268	135.135
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.233	893	915
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	1.171	1.044	792
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.821	2.252	2.408
3.5	Overige baten	5.701	4.502	5.427
Totaal baten		155.591	138.959	144.677
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	112.306	110.502	107.174
4.2	Afschrijvingen	6.711	6.452	6.084
4.3	Huisvestingslasten	14.855	11.312	9.034
4.4	Overige lasten	17.425	13.817	16.491
Totaal lasten		151.297	142.083	138.783
Saldo baten en lasten		4.294	-3.124	5.894
5	Gerealiseerde herwaardering	406	406	407
6	Financiële baten en lasten	-1.052	-1.838	-2.150
Resultaat		3.648	-4.556	4.151
7	Belastingen	-10	0	0
8	Resultaat deelnemingen	0	41	-104
Resultaat na belastingen		3.638	-4.515	4.047
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat		3.638	-4.515	4.047

Resultaatbestemming

		Realisatie	Budget	Realisatie
In € 1.000		2023	2023	2022
Resultaat boekjaar		3.638	-4.515	4.047
Vrijval:	Bestemmingsreserve publiek NPO	2.426	2.989	-1.827
Dotatie:	Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen plus	-439		-519
Resultaat boekjaar exclusief effect NPO en werkdrukmiddelen		5.625	-1.526	1.701
Dotatie:	Bestemmingsreserve publiek Overige	-4.215		0
Dotatie:	Bestemmingsreserve privaat	-210		569
Dotatie: Algemene reserve		1.200	-1.526	2.270

8.3 Kasstroomoverzicht over 2023

Kasstroomoverzicht		Realisatie	Realisatie
In € x 1.000		2023	2022
A. Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten	1)	4.294	5.894
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat			
Aanpassingen voor afschrijving	2)	6.711	6.084
Aanpassingen voor waardeveranderingen	3)	-210	-123
Toe- (af)name van voorzieningen	4)	856	-294
Totaal aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		7.357	5.667
Veranderingen in werkkapitaal			
Af- (toe)name van voorraden	5)	0	15
Af- (toe)name van kortlopende vorderingen	6)	-433	-965
Toe- (af)name van kortlopende schulden	7)	2.972	-1.124
Totaal Veranderingen in werkkapitaal		2.539	-2.074
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		14.190	9.487
Ontvangen interest	8)	570	0
Betaalde interest	9)	-1.728	-2.234
Betaalde winstbelasting	10)	-10	0
Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten		13.022	7.253
B. Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	11)	-9.174	-5.955
Desinvesterings in materiële vaste activa	12)	6	424
Toe- (af)name overige financiële vaste activa	3)	514	155
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-8.654	-5.376
C. Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Toename langlopende schulden	13)	65	0
Aflossing langlopende schulden	13)	-3.606	-3.398
Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-3.541	-3.398
Mutatie liquide middelen		827	-1.521

1) Volgens de staat van baten en lasten

2) Afschrijvingen conform verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2)

3) Verloopstaat financiële vaste activa (1.1.3)

4) Volgens verloopstaat voorzieningen (2.2)

5) Vlottende activa, mutatie voorraden (1.2.1)

6) Vlottende activa, mutatie vorderingen (1.2.2) exclusief te ontvangen interest

7) Kortlopende schulden (2.4), mutatie exclusief te betalen interest, schulden aan kredietinstellingen

8) Financiële baten (6.1), rekening houdend met mutatie te ontvangen interest

9) Financiële lasten (6.2), rekening houdend met mutatie te betalen interest (2.4.18)

10) Betaalde belasting (7)

11) Verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2), rekening houdend met nog niet betaalde investeringen ultimo en primo boekjaar

12) Verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2) vermeerderd met gerealiseerde boekwinst

13) Verloopstaat langlopende schulden (2.3)

8.4 Toelichting op de jaarrekening 2023

Algemeen

Juridische vorm en voornaamste activiteiten

Stichting Landstede is een stichting met als activiteiten het verzorgen van middelbaar beroepsonderwijs, educatie en 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 Landstede
Statutaire zetel:	Zwolle
Bezoekadres hoofdvestiging:	Rechterland 1, 8024 AH Zwolle
KvK-nummer:	41025299
Activiteiten:	Het geven van middelbaar beroepsonderwijs, educatie en 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.

Fusie met Stichting Zwolse Badminton Accommodatie en Stichting Zorgstructuur Landstede Groep

Op 1 augustus 2023 is Stichting Landstede (verkrijgende stichting) gefuseerd met Stichting Zwolse Badminton Accommodatie en Stichting Zorgstructuur Landstede Groep (verdwijnde stichtingen) middels een fusie n de zin van artikel 2:309 van het Burgerlijk Wetboek.

Stichting Zwolse Badminton Accommodatie (verder: ZBA) had in eigendom en exploiteert de sporthal aan de Ossenkamp 5 te Zwolle. Deze sporthal wordt grotendeels (> 90%) ingezet voor het bewegingsonderwijs van Stichting Landstede. Stichting Zorgstructuur Landstede Groep (verder: SZLG) heeft in eigendom en exploiteert het onderwijsgebouw Wilhelminastraat 93 te Zwolle. Dit pand werd voor de fusie gebruikt door Landstede voor het geven onderwijs en de Bovenschoolse Zorg Voorziening/Doc93.

Doel van de fusie is de samenvoeging van de werkzaamheden van de Fuserende Stichtingen. Hierdoor kunnen werkzaamheden op een efficiëntere wijze en naar verwachting tegen lagere kosten (efficiëntere organisatie) worden uitgevoerd. Verder past het terugbrengen van het aantal entiteiten in de vereenvoudiging van de organisatiestructuur.

Vanuit juridisch oogpunt heeft de Fusie onder meer de volgende gevolgen:

- Het vermogen van de verdwijnde stichtingen zal onder algemene titel worden verkregen door de verkrijgende stichting;
- De Verdwijnde Stichtingen zullen van rechtswege ophouden te bestaan.

Vanuit sociaal oogpunt heeft de fusie geen gevolgen voor de werknemers van de verkrijgende stichting. De verdwijnde stichtingen hadden geen werknemers.

Conform de fusie akte worden de gegevens van de verdwijnde stichtingen met ingang van 1 januari 2023 in de jaarrekening van de verkrijgende stichting verantwoord. Gezien de omvang van de verdwijnde stichtingen ten opzichte van het totaal van de verkrijgende stichting, zijn de vergelijkende cijfers over 2022 en de balans per 31-12-2022 niet aangepast. De vanuit de fusie overgedragen activa en passiva zijn als mutatie in het jaar verwerkt en het vermogen van de verdwijnde stichtingen is toegevoegd aan de algemene reserve van Stichting Landstede, als verkrijgende stichting.

Dit geeft het volgende beeld van de mutatie per 1 januari 2023:

Balans		Stichting Landstede	Stichting Zw olse Badminton Accommodatie	Stichting Zorgstructuur Landstede Groep	Totaal
In € 1.000		1-1-2023	1-1-2023	1-1-2023	1-1-2023
1.	Activa				
1.1	Vaste activa				
1.1.2	Materiële vaste activa	80.982	127	1.212	82.321
1.1.3	Financiële vaste activa	2.219			2.219
	Vaste Activa totaal	83.201	127	1.212	84.540
1.2	Vlottende activa				
1.2.2	Vorderingen	4.226	26	2	4.254
1.2.4	Liquide middelen	46.722	164	65	46.951
	Vlottende Activa totaal	50.948	190	67	51.205
	Activa totaal	134.149	317	1.279	135.745
2.	Passiva				
2.1	Eigen vermogen	70.382	24	934	71.340
2.2	Voorzieningen	5.499			5.499
2.3	Langlopende schulden	36.371	270		36.641
2.4	Kortlopende schulden	21.897	23	345	22.265
	Passiva totaal	134.149	317	1.279	135.745

De omzet in het jaar 2022 van Stichting Zwolse Badminton Accommodatie bedraagt € 207K, waarvan € 162K bij Stichting Landstede. De omzet in het jaar 2022 van Stichting Zorgstructuur Landstede Groep bedraagt € 338K, waarvan € 203K bij Stichting Landstede en € 135K bij Stichting Bestuur Landstede Groep.

De resultaten van de verdwijnende stichtingen over de periode van 1 januari 2023 tot en met 31 juli 2023 (moment van fusie) zijn nagenoeg nihil.

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.

Vrijstelling consolidatie

Op basis van RJ217.304 en de nadere duiding door het Ministerie van OCW maakt Stichting Landstede gebruik van de vrijstellingsgrond voor de consolidatie vanwege de geringe omvang ten opzichte van het totaal.

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;
- Deelnemingen in groepsmaatschappijen;
- 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.

Verstreckte leningen en overige vorderingen

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

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 toekomend 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 is een voorgenomen besluit genomen tot het invoegen van de scholen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. in de verticale scholengemeenschap van Stichting Landstede. Het gaat hierbij nadrukkelijk om een administratieve en juridische herschikking. Concreet is het College van Bestuur voornemens om de volgende besluiten te nemen:

- De scholen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o., zijn het Morgen College en ISK Harderwijk (02EX), per 1 januari 2025 bestuurlijk over te dragen aan Stichting Landstede;
- De scholen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o., zijn het Morgen College en ISK Harderwijk (02EX), per 1 augustus 2025 institutioneel samen te voegen met het VO van Stichting Landstede.

Dit voorgenomen besluit heeft geen effecten die het inzicht van het resultaat over 2023 en het vermogen per 31 december 2023 beïnvloeden.

Verder hebben zich na balansdatum 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. Investeringssubsidies worden in mindering gebracht op de materiële vaste activa.

In het kader van de overgangsregeling van actuele waarde naar historische kostprijs zijn de gebouwen en terreinen in bezit per 31 december 2015 op 1 januari 2016 gewaardeerd op historische kostprijs gebaseerd op de actuele waarde per 31 december 2015. Hierbij is de overgangsregeling per 1 januari 2016 voor deze gebouwen prospectief toegepast. De resterende levensduur is daarbij gehanteerd zoals vermeld in de taxatierapporten die de basis zijn geweest voor de actuele waarde per 31 december 2015. Op de per 1 januari 2016 nieuwe historische kostprijs worden de (cumulatieve) afschrijvingen in mindering gebracht, variërend van 4 tot 34 jaar.

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

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Indien waardering tegen nettovermogenswaarde niet kan plaatsvinden doordat de hiervoor benodigde informatie niet kan worden verkregen, wordt de deelneming gewaardeerd volgens het zichtbaar eigen vermogen.

Deelnemingen waarin de zeggenschap gezamenlijk met andere deelnemers wordt uitgeoefend (joint ventures), worden proportioneel gewaardeerd.

In geval van samenwerking door het gezamenlijk uitvoeren van activiteiten gebruik makend van activa waarover de deelnemers gezamenlijk zeggenschap hebben, worden de gemeenschappelijke activa, verplichtingen, kosten en opbrengsten proportioneel verwerkt.

Bij inbreng in of verkoop van activa aan een joint venture, wordt dat deel van het resultaat in de winst-en-verliesrekening verantwoord dat correspondeert met het relatieve belang van de andere deelnemers in de joint venture. Er wordt geen resultaat verantwoord als de door de deelnemers ingebrachte niet-monetaire activa ongeveer aan elkaar gelijk zijn wat betreft aard, gebruik (in dezelfde bedrijfsactiviteit) en reële waarde. Eventuele niet verantwoorde resultaten worden in mindering gebracht op de nettovermogenswaarde van de joint venture. Eventuele verliezen op vlottende activa of bijzondere waardeverminderingen van vaste activa worden daarentegen direct en volledig verantwoord.

Bij aankoop van activa vanuit de joint venture, wordt het aandeel in de staat van baten en lasten van de joint venture op die verkoop pas in de winst-en-verliesrekening verantwoord als het betreffende actief is (door)verkocht aan een derde. Als echter sprake is van een verlies op vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa, wordt aandeel in dit verlies direct verantwoord.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde.

De leningen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

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.

Wettelijke college-, cursus- en examengelden

De wettelijke college-, cursus- en examengelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het schooljaar zijn gespreid.

Baten werk in opdracht van derden

Opbrengsten uit hoofde van werk in opdracht van derden (contractonderwijs, contractonderzoek en overige) worden in de staat van baten en lasten als baten verantwoord voor een bedrag gelijk aan de kosten indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat wordt genomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum (de zogeheten percentage of completion methode). Indien een eventueel tekort wordt verwacht wordt dit direct in de staat van baten en lasten 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.

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van organisaties waarin wordt deelgenomen wordt verantwoord in de staat van baten en lasten in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen voor de financiële vaste activa. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva heeft plaatsgevonden tussen de organisatie en haar deelnemingen en/of tussen deelnemingen onderling, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Segmentatie

Segmentatie van de baten en lasten vindt plaats naar beroepsonderwijs en volwasseneneducatie (BVE) en voortgezet onderwijs (VO).

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 en	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Overige materiële vaste activa	Vaste bedrijfs- middelen 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	75.731	23.550	32.619	169	1.530	133.599
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin	-29.436	-161	-23.002	-18	0	-52.617
Materiële vaste activa, begin	46.295	23.389	9.617	151	1.530	80.982
Verloop gedurende de periode						
Investerings	3.864	123	2.518	184	2.046	8.735
Desinvesterings	0	0	-12.664	0	0	-12.664
Afschrijvingen	-4.539	-38	-2.090	-44	0	-6.711
Afschrijving op desinvesterings	0	0	12.658	0	0	12.658
Verwerving via fusies en overnames	449	890	0	0	0	1.339
Mutatie gedurende de periode	-226	975	422	140	2.046	3.357
Stand aan het einde van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, eind	80.983	24.563	22.473	353	3.576	131.948
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind	-34.914	-199	-12.434	-62	0	-47.609
Materiële vaste activa, eind	46.069	24.364	10.039	291	3.576	84.339

Het saldo van de desinvesterings is € 6K. De desinvesterings betreffen nagenoeg allemaal activa items die volledig afgeschreven zijn met een aanschafwaarde van € 12,6 mln. Dit is inclusief een inhaal effect uit voorgaande jaren, toen deze items niet als desinvesterings (boekwaarde nihil) waren verwerkt.

In het boekjaar is het investeringsproject "ver- en nieuwbouw Wilhelminastraat" afgerond en opgeleverd. De totale investering onder gebouwen (1.1.2.1) hiervoor is € 2,0 mln. Daarnaast is hieronder € 0,5 mln. inzake de tijdelijke huisvesting Harderwijk geïnvesteerd. Dit wordt over de verwachte gebruiksperiode van 3 jaar afgeschreven.

Onder 1.1.2.5 zijn onder andere de voorbereidingskosten voor de realisatie van "Beroepsonderwijs Harderwijk" (werktitel) opgenomen ad € 2,4 mln. Met dit project worden de scholen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. (Morgen College en ISK Harderwijk), vavo, het mbo-onderwijs en als externe partner De Techniek Academie in Harderwijk samengebracht in één schoolgebouw aan het Westeinde. Ultimo 2023 heeft de aanbesteding nog niet plaats gevonden en zijn geen verplichtingen aangegaan van materiële omvang. De planning is dat de bouw in 2024 start en dat de eerste fase van het project (inclusief nieuwbouw VMBO-deel) in 2025 wordt opgeleverd. De totale projectomvang bedraagt voor Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. en Stichting Landstede naar schatting € 54 mln.

In verband me deze huisvestingsplannen in Harderwijk is in januari 2024 gestart met de sloop van een deel van het gebouw. Naar aanleiding van deze sloop heeft in 2023 een versnelde afschrijving plaats gevonden van € 0,5 mln.

In het kader van het integraal huisvestingsplan zijn de panden Nooterhof en Gelijkheid te Zwolle ultimo 2023 niet meer in gebruik en zullen naar verwachting in 2024 worden afgestoten. De verwachte opbrengstwaarde van deze panden zal minimaal de boekwaarde ultimo 2023 zijn en geeft geen aanleiding tot afwaardering.

Per eind 2019 zijn alle gebouwen getaxeerd op basis van actuele vervangingswaarde, waarbij het onroerend goed is gewaardeerd op € 93 mln. exclusief het pand te Eerde. De WOZ-waarde van alle gebouwen en terreinen bedraagt op basis van peildatum 1-1-2023 € 96 mln. De verzekerde waarde per 31 december 2023 bedraagt

€ 283,5mln. (31 december 2022: €252,2 mln.). waarvan herbouwwaarde € 224,6 mln. inzake de gebouwen en € 58,9 mln. op bedrijfsuitrusting/inventaris en huurdersbelang investeringen in de panden.

1.1.3 Financiële vaste activa

In € 1.000	1.1.3.1 Deelnemingen in groeps- maatschappijen	1.1.3.8 Overige vorderingen	1.1.3 Totaal
Financiële vaste activa, verloop			
Financiële vaste activa, begin	2.071	148	2.219
Mutatie leningen	0	-358	-358
Dividenduitkering	-156	0	-156
Waardeveranderingen	0	210	210
Aandeel in resultaat deelnemingen	0	0	0
Financiële vaste activa, eind	1.915	0	1.915

Het verloop van 1.1.3.1 Deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt:

In € 1.000	Innotiq Zwolle B.V. (51%)	Veluvine Nunspeet Beheer C.V. (49,5%)	Landstede Molijn Beheer B.V. (50%)	Totaal
Deelnemingen in groepsmaatschappijen, verloop				
Begin	209	1.850	12	2.071
Dividenduitkering	-156	0	0	-156
Waardeveranderingen	0	0	0	0
Aandeel in resultaat deelnemingen	1	0	-1	0
Eind	54	1.850	11	1.915

De deelnemingen in groepsmaatschappijen betreffen:

- Innotiq Zwolle B.V. te Zwolle, 51% aandelenbelang;
- Veluvine Nunspeet Beheer C.V. te Nunspeet, 49,5% aandeel als commanditair vennoot;
- Landstede Molijn Beheer B.V. te Nunspeet, 50% aandelenbelang.

In december 2023 is door Landstede Groep besloten per einde van het schooljaar 2023-2024 te stoppen met het onder brengen van medewerkers bij Innotiq Zwolle B.V. (payrolling). Met de medeaandeelhouders van Innotiq Zwolle B.V. is een vaststellingsovereenkomst gesloten aangaande de beëindiging van deze activiteiten, alsmede de overdracht van het 51% belang in Innotiq Zwolle B.V. per 1 augustus 2024 aan de medeaandeelhouder. De overeengekomen opbrengstwaarde van de aandelen ligt in lijn met de waardering van Innotiq Zwolle B.V. ultimo 2023 op basis van de netto vermogenswaarde.

Het verloop van 1.1.3.8 Overige vorderingen is als volgt:

In € 1.000	Lening U/G Stichting Huisvesting Onderw ijs Dronten	Lening U/G Stichting Beheer & Deelnemingen Ijsselregio	Totaal
Overige vorderingen, verloop			
Begin	148	0	148
Mutatie leningen	-148	-210	-358
Waardeveranderingen	0	210	210
Eind	0	0	0

Lening Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten

De lening aan Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten betreft de financiering van het aandeel van Stichting Landstede in de gezamenlijke inrichting van het schoolgebouw Het Perron Dronten.

Stichting Ichthus College (verder: Ichthus College), Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Kampen Dronten (verder: Almere College) en Stichting Landstede werken samen in Dronten in een gezamenlijke schoolgebouw, Het Perron Dronten, wat ondergebracht is de huisvestingsstichting Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten.

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 Onderwijs Dronten zijn per 1 januari 2023 tegen boekwaarde 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.

Lening Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio

Dit is een oorspronkelijke lening groot € 2.649K ontstaan vanuit de historische investeringen in diverse private activiteiten, die door de negatieve resultaten bij deze activiteiten volledig is voorzien. In 2023 is hierop vanuit de beschikbaar gekomen liquiditeit bij Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio een bedrag van € 210K afgelost. Dit bedrag is gecorrigeerd op de in het verleden gedane afwaardering. Dit leidt tot een dotatie aan de private bestemmingsreserve van € 210K.

1.2 Vlottende activa

1.2.2 Vorderingen

In € 1.000	31-12-2023	31-12-2022
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	1.886	1.573
1.2.2.3 Vorderingen op gemeenten en GR's	174	292
1.2.2.4 Vorderingen op groepsmaatschappijen	254	181
1.2.2.5 Vorderingen op andere deelnemingen	8	0
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	0	0
1.2.2.7 Vorderingen (ouders van) II / studenten / deelnemers / cursisten	360	438
1.2.2.8 Overige overheden	3	0
1.2.2.10 Overige vorderingen	305	672
1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen	23	0
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	1.768	1.217
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	7	17
1.2.2.14 Te ontvangen interest	90	0
1.2.2.15 Overlopende activa overige	3	28
1.2.2.16 Voorziening oninbaarheid	-104	-192
Totaal	4.777	4.226

De post 1.2.2.1 is ultimo 2023 als gevolg van openstaande vorderingen inzake huisvestingszaken. De vordering op gemeenten (1.2.2.3) was ultimo 2022 hoger als gevolg van een nog te ontvangen subsidie. Over de vorderingen van groepsmaatschappijen (1.2.2.4) wordt geen rente berekend. Deze rekening-courant posities worden periodiek afgerekend. De overige vorderingen (1.2.2.10) ultimo 2022 waren hoog door de nog te ontvangen verkoopopbrengst van de verkoop van onroerend goed. De vooruitbetaalde kosten (1.2.2.12) betreffen hoofdzakelijk kosten inzake huur (€ 316K vs € 387K) , leermiddelen schooljaar 2023-2024, die toegerekend worden aan de periode januari – juli van het nieuwe boekjaar (€ 274K vs € 402K) en vooruitbetaalde kosten inzake de geplaatste tijdelijke huisvesting in Harderwijk wat wordt toegerekend aan de verwachte gebruikperiode van 2 tot 3 jaar (ultimo 2023 € 721K), waardoor de vooruitbetaalde kosten ultimo 2023 ook hoger zijn. De voorziening oninbaarheid is verlaagd op basis van actuele inschatting gebaseerd op historische informatie van de risico's.

1.2.4 Liquide middelen

In € 1.000	31-12-2023	31-12-2022
1.2.4.1 Kasmiddelen	18	70
1.2.4.2.A Rekening-courant	2.760	37.495
1.2.4.2.B Spaarrekeningen	15.000	9.157
1.2.4.2.C Deposito's	30.000	0
1.2.4.2 Tegoeden op Bankrekeningen	47.760	46.652
Totaal	47.778	46.722

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	Opgebouwde rente 31-12
Deposito's					
ING Bank	22.500	3,47%	18-12-2023	17-3-2024	27
Rabobank	7.500	3,10%	14-12-2023	13-3-2024	11
Totaal	30.000				38

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 w erkdruk-middelen plus	2.1.1.2.C Bestemmings-reserve publiek overige	2.1.1.2 Bestemmings-reserve publiek	2.1.1.3 Bestemmings-reserve privaat	2.1.1.6 Herw aardings-reserve	2.1 Eigen vermogen
Eigen vermogen, verloop								
Stand per 1 januari 2022	56.341	4.888	0	0	4.888	-5.832	11.345	66.742
Resultaat 2022	2.270	1.827	519	0	2.346	-569	0	4.047
Overige mutaties 2022	0	0	0	0	0	0	-407	-407
Stand per 1 januari 2023	58.611	6.715	519	0	7.234	-6.401	10.938	70.382
Resultaat 2023	1.200	-2.426	439	4.215	2.228	210	0	3.638
Overige mutaties 2023	958	0	0	0	0	0	-406	552
Stand per 31 december 2023	60.769	4.289	958	4.215	9.462	-6.191	10.532	74.572

De signaleringswaarde “Mogelijk bovenmatig eigen vermogen” komt uit op 0,83 (31-12-2022: 0,85). Bij de stichting is geen sprake van een overschrijding ten opzichte van het normatief eigen vermogen.

2.1.1.1 Algemene reserve

De overige mutatie betreft het vanuit de juridische fusie met Stichting Zorgstructuur Landstede Groep en Stichting Zwolse Badminton Accommodatie verkregen vermogen. Zie nadere toelichting onder algemeen in hoofdstuk 8.4.

2.1.1.2 Bestemmingsreserves (publiek)

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 € 2.560K ontvangen en € 2.412K besteed, per saldo een in het jaar een dotatie van € 148K. Daarnaast is uit de resterende IOP-EHK middelen een bedrag van € 91K besteed. Ultimo 2023 is in totaal nog € 2.836K 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 € 165K.

In 2023 zijn net als voor 2022 ook middelen ontvangen aangaande de collectieve werkdrukmiddelen. Deze middelen van 2022 (€ 354K) en 2023 (€ 388K), totaal € 742K, zijn in 2023 voor € 293K ingezet in afstemming met de medezeggenschap. Ultimo 2023 is nog € 449K van deze gelden beschikbaar.

Daarnaast is voor het personeel werkzaam voor de centrale SO & BD van Landstede Groep vanuit de MBO bekostiging aanvullend gelden aan deze bestemmingsreserve toegevoegd, naar rato van het aandeel van het MBO aandeel in de totale inzet vanuit de centrale ondersteuning in overeenstemming met het reguliere allocatiemodel voor de lasten van de SO & BD aan de onderwijs stichtingen van Landstede Groep. Voor het jaar 2022 en 2023 is hiervoor in totaal 509K in 2023 aan de bestemmingsreserve toegevoegd.

Bestemmingsreserve Kwaliteitsmiddelen

Vanuit de kwaliteitsgelden heeft inzet plaats gevonden om de doelen te realiseren van de kwaliteitsagenda 2019-2022. Dit heeft in 2023 geleid tot een positief besluit van OCW en het in 2023 ontvangen van het resultaatafhankelijk budget voor 2022. Vanuit deze middelen resteert € 4.215K die niet specifiek zijn toegekend aan uitvoeringsdoelen, waarvoor wel de realisatie heeft plaatsgevonden. Aan deze middelen zijn bestedingsdoelen gekoppeld om in te zetten voor een meerjarenplan om daarmee een aantal aandachtsgebieden binnen het mbo werkveld van Stichting Landstede toekomstig bestendig te maken. Hierbij dienen onder andere de volgende onderwerpen aandacht krijgen:

- Plan voor aanmeldingen, plaatsen en werving van studenten;
- Begeleiding studentvolgsysteem;
- Plan LLO / flexibeler onderwijs;
- Plan voor beroepsgerichte doorstroom VO naar MBO.

2.1.1.3 Bestemmingsreserve privaat

In 2009 heeft een eerste segmentatie plaatsgevonden van het eigen vermogen in een publiek en privaat deel. De contractactiviteiten binnen Stichting Landstede worden door ons aangemerkt als activiteiten die bekostigd worden uit private middelen. Activiteiten die door landelijke, provinciale of lokale overheden worden bekostigd, worden aangemerkt als publiek.

Het terugnemen van afwaardering op een historische lening als gevolg van de ontvangst van een aflossing ad € 210K, is (per saldo) ten gunste van de bestemmingsreserve privaat gebracht.

2.1.1.6 Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve betreft de herwaardering inzake het onroerend goed wat tot en met 2015 gewaardeerd werd op actuele waarde. Door de stelselwijziging per 1 januari 2016 naar waardering van het onroerend goed op historische kostprijs op basis van de overgangsbepalingen is de herwaarderingsreserve gefixeerd en vindt vanaf 2016 alleen nog realisatie van de herwaarderingsreserve plaats op basis van de gerealiseerde afschrijving op de gebouwen. De herwaardering inzake de terreinen (per 31 december 2023 € 7,2 mln.) wordt bij eventuele verkoop gerealiseerd.

De gerealiseerde herwaardering in 2023 betreft de vrijval op basis van gerealiseerde afschrijvingen. In 2022 en 2023 is geen deel van de herwaarderingsreserve gerealiseerd als gevolg van verkoop van onroerend goed.

Voorstel resultaatbestemming:

Het resultaat van het verslagjaar wordt als volgt bestemd:

In € 1.000	2023	2022
Resultaat boekjaar	3.638	4.047
Vrijval: Bestemmingsreserve publiek NPO	2.426	-1.827
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek werkdrukmiddelen plus	-439	-519
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek Overige	-4.215	0
Dotatie: Bestemmingsreserve privaat	-210	569
Dotatie: Algemene reserve	1.200	2.270

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 Werkeloosheids- bijdragen	2.2.1.6 Langdurig zieken	2.2.1 Totaal
Personele voorzieningen, verloop					
Voorzieningen, begin	3.304	1.407	201	587	5.499
Dotaties	1.009	243	393	537	2.182
Onttrekkingen	-447	-74	-333	-585	-1.439
Vrijval	0	0	0	0	0
Overdracht	0	0	0	0	0
Oprenting en/of verandering disconteringsvoet	79	34	0	0	113
Voorzieningen, eind	3.945	1.610	261	539	6.355
Bedrag looptijd max 1 jaar	1.006	271	261	455	1.993
Bedrag looptijd > 1 jaar	2.939	1.339	0	84	4.362

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

- Een verwachte loonkostenstijging van 4,50% (31-12-2022: 3,84%) 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

Dit betreft de voorziening uit hoofde van de regeling duurzame inzetbaarheid MBO (seniorenverlof). Dit betreft de inschatting van de verplichting voortvloeiende uit de toekomstige lasten voor medewerkers van 52 jaar en ouder die nu of in de toekomst (kunnen) voldoen aan de voorwaarden van de regeling.

Dotatie in het jaar vloeit voort uit de actualisatie van de uitgangspunten en de jaarlijkse opbouw aan rechten van de medewerkers ouder dan 52 jaar. Met name de hogere dan verwachte instroom en van daaruit ook de bijgestelde inschatting van de toekomstige deelname aan deze regeling door het personeel leidt tot een extra dotatie in het boekjaar.

In de meest recent afgesloten cao is een aanvullend recht voor de werknemers opgenomen, voor als zij vijf jaar voor hun AOW-datum nog geen gebruik hebben gemaakt van deze regeling. Zij kunnen dan vanaf deze datum met een lagere eigen bijdrage gaan deelnemen. Gezien de ontbrekende gegevens voor een betrouwbare schatting van de daarmee gepaard gaande extra kosten is hier in de berekening van de voorziening ultimo 2023 geen rekening mee gehouden.

De voorziening is berekend rekening houdend met een verwachte inflatie van 3,18% (31-12-2022: 2,66%). Op basis van de gemiddelde looptijd (< 5 jaar) is een disconteringsvoet gehanteerd van 2,4% (31-12-2022: 0,3%).

Deze voorziening is het jaar flink toegenomen, door twee factoren:

- de cao verhoging per 1 juli 2023, die incidenteel hoger is uit gevallen dan op basis van de algemene uitgangspunten voor de toekomstige loonstijgingen was verwacht;
- relatief meer medewerkers zijn in het jaar daadwerkelijk gebruik gaan maken van de regeling dan op basis van de gemiddelde historische gegevens was voorzien. Dit heeft een dubbel effect:
 - o Toename verplichtingen ingegaan senioren verlof;
 - o Toename verplichtingen inzake aanpassing van de verwachting inzake het in de toekomst opnemen van senioren verlof.

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 2,83%, 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

Het verloop van de langlopende schulden is als volgt:

In € 1.000	2.3.1	2.3.3	2.3.4	2.3.7	2.3
	Schulden aan groepsmaatschappijen	Schulden aan kredietinstellingen	Schulden aan OCW / EZ	Overige schulden	Totaal
Langlopende schulden, verloop					
Stand langlopend deel, begin	0	36.347	24	0	36.371
Stand kortlopend deel, begin	0	2.973	269	0	3.242
Langlopende schulden, begin	0	39.320	293	0	39.613
Verwerving via fusies en overnames	270	0	0	0	270
Aangegane leningen in de verslagperiode	0	0	0	65	65
Aflossing in de verslagperiode	-270	-3.057	-269	-10	-3.606
Stand aan het einde van de periode	0	36.263	24	55	36.342
Stand kortlopend deel, eind	0	2.973	24	0	2.997
Stand langlopend deel, eind	0	33.290	0	55	33.345
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	0	12.226	0	55	12.281
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	0	21.064	0	0	21.064

2.3.1 Langlopende schuld aan groepsmaatschappijen

Dit betreft de vanuit de fusie met Stichting Zwolse Badminton Accommodatie verworven lening aan Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio. Deze lening is in 2023 afgelost.

2.3.3 Langlopende schuld aan kredietinstellingen

in € 1.000	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	Schuld begin	Aangegane lening deze periode	Aflossing en overboeking naar kort	Schuld eind	Schuld kortlopend eind	Schuld langlopend eind	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Rente %	Rente % vast/variabel	Enddatum looptijd	Renterisico afgedekt j/n
Langlopende schuld aan Kredietinstellingen, verloop														
BNG 40.100666	4.480	640	5.120		-640	4.480	640	3.840	2.560	1.280	3,95%	Vast	24-8-2030	nee
BNG 40.102031	4.650	600	5.250		-600	4.650	600	4.050	2.400	1.650	4,55%	Vast	1-8-2031	nee
BNG 40.103149	4.917	250	5.167		-333	4.834	250	4.584	1.333	3.251	4,85%	Vast	1-7-2038	nee
BNG 40.104392	4.300	400	4.700		-400	4.300	400	3.900	1.600	2.300	5,27%	Vast	3-8-2034	nee
BNG 40.106044	16.800	933	17.733		-934	16.799	933	15.866	3.733	12.133	4,75%	Vast	15-12-2040	nee
BNG 40.106972	1.200	150	1.350		-150	1.200	150	1.050	600	450	4,65%	Vast	23-11-2031	nee
Totaal	36.347	2.973	39.320	0	-3.057	36.263	2.973	33.290	12.226	21.064				

Alle leningen bij Bank Nederlandse Gemeenten zijn lineaire leningen en zijn gewaarborgd bij de Stichting Waarborgfonds MBO, behalve lening BNG 40.106972 voor het pand dat verhuurd wordt aan de Internationale School Eerde B.V. (saldo 31 december 2023 € 1.200.000). Hierop is een hypotheek gevestigd ad € 3.000.000. Ultimo 2023 wordt voldaan aan de door BNG gestelde criteria ten aanzien van een minimale solvabiliteit van 20% (op basis van definitie BNG) en een Debt Service Coverage Ratio (hierna: DSCR) van 1,2.

De DSCR is de verhouding van de EBITDA van het afgelopen boekjaar ten opzichte van de jaarlijkse bruto rentelasten vermeerderd met de aflossingen in het afgesloten boekjaar. De EBITDA wordt op basis van de overeenkomst met BNG bepaald door saldo van de staat van baten en lasten te corrigeren voor:

- (i) Aandeel resultaat derden;
- (ii) Resultaat deelnemingen;
- (iii) Belastingen;
- (iv) Het netto buitengewoon resultaat (inclusief eventuele resultaten uit hoofde van verkoop van onroerende zaken);
- (v) Het nettoresultaat uit financiële lasten en financiële baten;
- (vi) Afschrijvingen;
- (vii) Jaarlijkse leaseverplichtingen operational lease.

Op basis van de huidige meerjarenprognoses verwacht het bestuur dat ook ultimo en over 2024 en 2025 aan deze verplichtingen zal worden voldaan.

2.3.4 Langlopende schuld aan OCW/EZ

in € 1.000	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	Schuld begin	Aangegane lening deze periode	Aflossing en overboeking naar kort	Schuld eind	Schuld kortlopend eind	Schuld langlopend eind	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Rente %	Rente % vast/variabel	Einddatum looptijd	Renterisico afgedekt j/n
Langlopende schuld aan OCW/EZ														
OCW/EZ	24	269	293		-269	24	24	0	0	0	5,00%	vast	31-1-2024	nee
Totaal	24	269	293	0	-269	24	24	0	0	0				

De langlopende schuld van OCW/EZ betreft de contante waarde (5%) van het in 15 jaar (t/m 2024) terug te betalen bedrag rond de afwikkeling van een huurgeschil van oorspronkelijk groot totaal € 4,3 mln. De aflossing wordt periodiek verrekend met de te ontvangen rijksbijdragen. De laatste termijn is in januari 2024 voldaan.

2.3.7 Overige schulden

in € 1.000	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	Schuld begin	Aangegane lening deze periode	Aflossing en overboeking naar kort	Schuld eind	Schuld kortlopend eind	Schuld langlopend eind	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Rente %	Rente % vast/variabel	Einddatum looptijd	Renterisico afgedekt j/n
Overige schulden														
Garage Jansen B.V.			0	65	-10	55		55	55	0	4,44%	vast	30-11-2029	nee
Totaal	0	0	0	65	-10	55	0	55	55	0				

Dit betreft een financial lease overeenkomst met een looptijd van 6 jaar aangaan bij de aanschaf van een personenbus.

2.4 Kortlopende schulden

In € 1.000	31-12-2023	31-12-2022
2.4.1 Schulden aan groepsmaatschappijen	734	1.138
2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen	2.973	2.973
2.4.4 Schulden aan OCW / EZ	24	269
2.4.5 Schulden aan Ministerie van Financiën	0	0
2.4.6 Schulden aan gemeenten en GRn	79	89
2.4.8 Crediteuren	2.480	3.205
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.604	3.868
2.4.10 Pensioenen	1.104	1.157
2.4.12 Overige kortlopende schulden	1.761	1.470
2.4.13 Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	840	617
2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	3.951	2.521
2.4.15 Vooruit ontvangen investeringssubsidies	852	48
2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen	1.709	1.385
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	3.223	2.933
2.4.18 Te betalen interest	177	193
2.4.19 Overige overlopende passiva	26	31
Totaal	24.537	21.897

Over de schulden aan groepsmaatschappijen (2.4.1) betreffen hoofdzakelijk 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 posten 2.4.3 en 2.4.4 betreffen met name het kortlopende deel van de langlopende schulden, zie post 2.3. Post 2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen vallen hoger uit dan ultimo 2022, met name 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.

Post 2.4.10 Pensioenen daalt in verband met de lagere afdracht aan het pensioenfonds ABP als gevolg van de verlaging van de premies.

Post 2.4.12 Overige kortlopende schulden toename als gevolg van reserveringen voor lasten inzake energielasten.

Het saldo 2.4.13 Vooruit wettelijk cursusgeld ultimo 2023 valt hoger uit als gevolg van de toename van het aantal leerlingen waarvoor dit gefactureerd moet worden en de verhoogde jaarbedragen.

Post 2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ is ultimo 2023 hoger inzake de eind 2023 ontvangen subsidie inzake de nieuwe regelingen:

- School en omgeving (ten behoeve van ISK Zwolle) ad € 1,1 mln. Dit heeft een looptijd van 2023-2025, waarvoor de subsidie voor de gehele looptijd in één termijn is ontvangen
- Versterking aansluiting beroepsonderwijskolom (VABOK) ad € 0,4 mln.

Op beide regeling hebben ultimo 2023 nog geen bestedingen plaats gevonden.

De vooruit ontvangen bedragen (2.4.16) betreffen hoofdzakelijk vooruitontvangen projectsubsidies ad € 1,0 mln. (31-12-2022: € 0,5 mln.) en de overige vooruitontvangen baten uit (vavo, ouderbijdragen en contractactiviteiten). De toename van de vooruitontvangen projectsubsidie vloeit voort uit de timing van de ontvangsten inzake de Erasmus internationaliseringssubsidies en het moment van doorbetalen hiervan naar de partnerscholen in deze projecten.

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 maximale kredietrisico dat de stichting zelf loopt bedraagt € 3,0 mln., bestaande uit (in € * 1.000):

- Rekening-courant groepsmaatschappijen	254K
- Debiteuren (inclusief vorderingen ouders/leerlingen/studenten)	2.246K
- Gemeenten/overige overheden	174K
- Overige vorderingen	305K

Renterisico

De stichting loopt renterisico over de rentedragende langlopende schulden in geval van herfinanciering van bestaande financiering. 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 € 30,0 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	2.497	8.741	12.656	23.894
Energie (Gas, water, licht)	5.173	3.579	0	8.752
Schoonmaak	2.657	8.856	0	11.513
Licenties	13	0	0	13
Leermiddelen	758	0	0	758
	11.098	21.176	12.656	44.930

Afgegeven garanties

In opdracht van Stichting Landstede zijn door de ING Bank NV bankgaranties afgegeven voor een totaalbedrag van € 248K inzake verplichtingen op basis van afgesloten huurcontracten.

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 Landstede 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 Landstede € 144K (2022: € 144K). Er is geen overeenkomst afgesloten met een daarin opgenomen einddatum van deze verplichting.

Fiscale eenheid

Stichting Landstede vormt met Stichting Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o., Stichting Vechtdal College, Stichting Ichthus College, Stichting Agnieten College/De Boog, 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 Waarborgfonds MBO

De Stichting Waarborgfonds MBO, een landelijk fonds, staat garant voor de bij BNG verkregen leningen ten behoeve van de financiering van investeringen in onroerend goed ten behoeve van het middelbaar beroepsonderwijs en voortgezette educatie. Uit hoofde van deze garantstelling heeft Stichting Landstede een voorwaardelijke verplichting jegens het waarborgfonds, zijnde een latente claim van 2% van de jaarlijkse rijksbijdrage voor het MBO, indien het vermogen van het waarborgfonds niet voldoende blijkt te zijn om gestelde garanties te dekken.

Vanaf haar oprichting in 1997 is Stichting Waarborgfonds MBO niet aangesproken door geldgevers op grond van door haar afgegeven borgstellingen. Het vermogen van het waarborgfonds bedraagt ultimo 2021 (conform laatst bekende jaarrekening) € 22,5 mln. en ligt daarmee boven de ondergrens van € 9,98 mln. van het waarborgdepot van het waarborgfonds. In augustus 2023 is door Moody's aan Stichting Waarborgfonds MBO een kredietrating gegeven van Aa1 met een "stable outlook".

Ter zekerstelling van de door het waarborgfonds afgegeven garanties ad € 79,0 mln. (stand onderliggende schulden ultimo 2023: € 35,1 mln.) is een positieve/negatieve hypotheekverklaring verstrekt aan Stichting Waarborgfonds MBO.

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 geconsolideerde 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 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	Voortgezet onderwijs	27.161	23.795	24.243
	Beroepsonderwijs	109.317	103.740	98.213
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	136.478	127.535	122.456
3.1.2	Overige subsidies OCW / EZ	7.217	1.968	11.822
3.1.3	Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	970	765	857
Totaal		144.665	130.268	135.135

De rijksbijdragen OCW (3.1.1) zijn € 8,9 mln. hoger uitgekomen dan de begroting.

Voor het VO is de afwijking ten opzichte van begroting € 3,4 mln. vooral door hogere bijstelling van de rijksbijdragen voor de loon- en prijsbijstelling van 5,76% voor het VO dan begroot en de extra ontvangen middelen voor de werkdrukmiddelen in 2023 ad € 0,8 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. Verder zijn nog de volgende effecten van invloed:

- Geen verrekening VO uitkering vanaf 1 januari 2023 € 0,2 mln. Vanaf deze datum valt binnen een verticale scholengemeenschap (VO+MBO) het eigen risicodragerschap voor de WW en BWW volledig onder het MBO regime (100% rechtstreeks voor rekening van de onderwijs instelling). Dit was nog niet in de begroting meegenomen.;
- Hogere instroom ISK leerlingen die worden aangemerkt als nieuwkomers, waarvoor extra bekostiging wordt ontvangen ad € 0,9 mln., inclusief prijsbijstelling van de vergoeding per leerling (effect € 0,3 mln.);
- Na verrekening nieuwkomersbekostiging uit 2022 naar aanleiding van definitieve aantallen en eenmalige extra bijdrage uit 2022 op basis van extra telmomenten (Oekraïners regeling), totaal € 0,3 mln.

Ten opzichte van 2022 bedraagt de stijging voor het VO € 2,9 mln. Dit betreft vooral de hogere nieuwkomersbekostiging van € 2,2mln. Hiertegenover staan de lagere NPO gelden ad € 0,9 mln. Dit betreft voornamelijk de NPO-middelen inzake de nieuwkomers ad in totaal € 1,1 mln. die in 2022 eenmalig zijn ontvangen en verantwoord.

Voor het MBO is de afwijking ten opzichte van begroting € 5,6 mln. vooral door de bijstelling van de macrobudgetten voor het BO onderwijs met gewogen 5,9% (effect € 5,5 mln.). De bijstelling van de macrobudgetten is ter dekking van de loon- en prijsontwikkelingen, maar ook voor een aantal aanvullende taken/doelen waarvoor extra middelen beschikbaar zijn gesteld, onder andere LOB MBO 2023 ad € 0,8 mln.

De overige subsidies OCW/EZ (3.1.2) komen € 5,2 mln. hoger uit dan begroot, met name vanuit de kwaliteitsafspraken MBO 2019-2022 (€ 4,8 mln.) Ten aanzien van de verwerking van de middelen inzake deze bijdragen heeft de stichting gekozen in de achterliggende jaren deze te verwerken als een subsidie. Toerekening aan de exploitatie vindt plaats op basis van de voortgangsrapportages, de toegekende budgetten en de gedane aanpassingen hierop. Tot en met 2022 waren de verantwoorde bestedingen cumulatief hoger dan het ontvangen bedrag. Hierdoor was ultimo 2022 nog een te vorderen bedrag ad € 0,2 mln. op de balans verantwoord onder de

voortuitontvangen subsidies OCW (2.4.14). In 2023 is het resultaatafhankelijk budget inzake 2022 ad € 5,0 mln. uitgekeerd naar aanleiding van de positieve eindbeoordeling. Het verschil ad € 4,8 mln. is in 2023 in de staat van baten en lasten verantwoord. Daarnaast zijn de verantwoorde zij-instroom subsidie aanzienlijk meer dan begroot (effect € 0,4 mln).

De verantwoorde baten inzake inkomensoverdracht van rijksbijdragen (3.1.3) betreft het Samenwerkingsverband Hanzeland. De baten zijn € 205K hoger dan begroot, voornamelijk als gevolg van € 146K een aanvullend uitkering. Dit vloeit voort uit de extra middelen bij het samenwerkingsverband door de normaanpassing op de bedragen voor lichte en zware ondersteuning. Deze worden volgens een vastgestelde verdeelsleutel uitgekeerd aan de aangesloten schoolbesturen. Voor de inhoudelijke verantwoording en toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk 3.6.5 in het bestuursverslag.

3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2023	2023	2022
3.2.1	Participatiebudget (MBO/HBO/WO)	271	175	163
3.2.2.1	Provinciale bijdragen en subsidies	0	0	0
3.2.2.2	Overige gemeentelijke bijdragen en -subsidies	352	162	15
3.2.2.3	Overige overheden	610	556	737
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies ov.overh.	962	718	752
Totaal		1.233	893	915

De baten inzake educatiegelden (3.2.1.1) zijn vanuit de onderliggende gemeenten gerealiseerd:

In € 1.000	Realisatie	Realisatie
	2023	2022
Raalte	13	36
Dalfsen	15	13
Ommen	22	19
Steenwijk	88	96
Zwolle	111	98
Harderwijk (inclusief Nijkerk/Oldebroek)	22	19
Subtotaal	271	281
Raalte (verrekening 2021)		-25
Harderwijk (inclusief Nijkerk/Oldebroek) (verrekening oude jaren)		-93
Totaal	271	163

Het participatiebudget is, los van de correcties in 2022, ten opzichte van 2022 licht afgenomen.

De overige gemeentelijke bijdragen zijn in 2022 beïnvloed door het terugboeken van de in 2021 verantwoorde eenmalige te verwachten gemeentelijke bijdrage van € 0,3 mln. die uiteindelijk niet is ontvangen. De hogere bijdragen ten opzichte van begroting betreft met name subsidies inzake te verstrekken vaccinaties aan leerlingen die bij de beroeps- en praktijkvorming via school zich kunnen laten vaccineren.

Onder 3.2.2.2 is de subsidie van de gemeente Harderwijk verantwoord inzake "specifieke uitkering regionale aanpak VSV 2021-2024" met kenmerk h210072994 d.d. 15 juli 2022. De uitvoering van dit project heeft gezamenlijk plaats gevonden met de voor RMC-regio 17 ontvangen subsidie Regionaal Programma Voortijdig Schoolverlaten 2020-2024 onder leiding van de daarvoor ingerichte stuurgroep. In 2023 is een totaalbedrag

besteed van € 279.820. Dit is € 56.966 meer dan het inzake 2023 nog te ontvangen bedrag ad € 222.824. Vanuit de stuurgroep gaat met de gemeente Harderwijk bekeken worden of en in hoeverre dit gedekt kan worden uit het voor 2024 nog te ontvangen laatste termijn. De looptijd van de subsidie periode loopt tot en met 31 december 2024.

3.3 (Wettelijke) college-, cursus-, les- en examengelden

De opbrengst Cursusgelden sector MBO is in 2023 hoger dan begroot. Sprake is van een hoger aantal studenten (18 jaar of ouder) die de beroepsbegeleidende leerweg (BBL) volgen en daarmee cursusgeld moeten betalen. In 2022 was voor de periode van het schooljaar 2021-2022 nog sprake van halvering van het wettelijk cursusgeld vanuit de NPO regelingen, in dit geval ter compensatie van de studenten.

3.4 Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)

In € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2023	2023	2022
3.4.1.1 Contractonderwijs (excl. Inburgering)	2.615	2.124	1.933
3.4.1.2 Contractonderwijs Inburgering (MBO)	206	128	475
Totaal	2.821	2.252	2.408

De stijging omzet ten opzichte van begroting vanuit contractonderwijs komt voort vanuit VAVO Harderwijk (€ 187K), entree convenanten (€ 185K) en Landstede Groei (€ 204K).

In de begroting was rekening gehouden met de afbouw van de inburgeringsactiviteiten. In werkelijkheid is dit langer doorgelopen omdat een aantal trajecten nog verlengd zijn in de 1e helft van 2023.

3.5 Overige baten

In € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2023	2023	2022
3.5.1 Opbrengst verhuur	744	666	600
3.5.2 Detachering personeel	1.334	1.372	892
3.5.4 Sponsoring	0	0	0
3.5.5 Ouderbijdragen (PO/VO)	307	347	453
3.5.6 Deelnemersbijdragen (MBO)	489	293	809
3.5.8 Verkoop (onderwijs)materialen	0	0	0
3.5.9 Opbrengst catering	1.331	790	1.017
3.5.10 Overige	1.496	1.034	1.656
Totaal	5.701	4.502	5.427

De detacheringsbaten (3.5.2) zijn hoger dan 2022 in verband met de presentatie wijziging van de inzet die bij een aantal maatwerk trajecten plaatsvinden. Deze baten zijn in 2022 onder 3.5.6 deelnemersbijdragen (MBO) verantwoord en in 2023 als detacheringsbaten.

De opbrengsten catering waren behoudend begroot naar aanleiding van de ervaringen van de voorgaande jaren met COVID beperkingen. Deze zijn gelukkig in 2023 niet voor gekomen. De omzetsstijging komt verder ook door het aanpassen van de verkoopprijzen aan de stijgende inkooprijzen.

De post overige (3.5.10) is hoger dan begroot als gevolg van doorbelasting van energieverbruik aan een medegebruiker van één van de onderwijslocaties in Harderwijk.

4. Lasten

4.1 Personeelslasten

In € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2023	2023	2022
Lonen en salarissen verloond	67.822	85.576	64.997
Doorbelast binnen Landstede Groep	-2.661	0	-6.177
4.1.1.1 Lonen en salarissen	65.161	85.576	58.820
4.1.1.2 Sociale lasten	9.348	0	8.974
4.1.1.5 Pensioenlasten	9.206	0	10.433
4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	83.715	85.576	78.227
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	2.182	771	1.121
4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst	24.440	20.439	26.210
4.1.2.3 Overige	3.062	4.181	2.352
4.1.2 Overige personele lasten	29.684	25.391	29.683
4.1.3 Ontvangen vergoedingen	-1.093	-465	-736
Totaal	112.306	110.502	107.174

	Realisatie	Realisatie
	2023	2022
Sociale lasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	13,8%	13,8%
Pensioenlasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	13,6%	16,1%

	Aantal FTE	Aantal FTE
	2023	2022
Gemiddeld aantal FTE's in loondienst	1.069	1.098

Het personeel is werkzaam in Nederland.

De loonkosten (4.1.1) zijn gestegen met 7,0% ten opzichte van 2022. De toename vloeit vooral voort uit de cao verhoging per 1 juli 2022 (4,20%) en 1 juli 2023 (7,00%), die beide in 2023 voor 50% doorwerken. Samen met de eenmalige uitkeringen in 2022 ad € 600 en in 2023 ad € 1.000 per FTE heeft dit een effect op jaarkosten 2023 van 6,5%. Daarnaast is aan de medewerkers die in de VO scholen werken in het kader van de individuele werkdrukmiddelen in 2023 een eenmalige uitbetaling gedaan, in overeenstemming met de aanvulling op de cao mbo voor personeel werkzaam in de vo scholen (vergelijkbaar met cao vo), effect 0,5%. Tevens zijn meer reiskostenvergoedingen betaald als gevolg van het weer meer op locatie werken dan in 2022 is gedaan (effect 0,6%).

Hiertegenover staat een teruggang in FTE's. Verloond is dit een effect van -2,6%. Rekening houdend met de detacheringen binnen Landstede Groep is dit een effect van -0,2%.

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 seniore medewerkers die hoog in de schalen zitten door jongere medewerkers met nog salarisperspectief binnen de aan hen toegekende salarisschalen en of toekomstige promoties.

De premies van de sociale lasten zijn in 2023 ten opzichte van 2022 licht gestegen (0,08%), 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. In dit geval vooral met betrekking tot inzet van personeel van de SO&BD dat historisch gezien nog op de loonlijst staat van Stichting Landstede ad € 2,1 mln. (2022: € 6,3 mln.) en daarmee valt onder de cao MBO.

De daling is het gevolg van de overgang van het personeel van de SO&BD dat nog op de loonlijst van Stichting Landstede stond naar werkgever SBLG per 1 november 2022. Desondanks is gemiddeld nog 23,6 FTE (gedeeltelijk) gedetacheerd naar SBLG. Anderzijds is de interne detachering vanuit Stichting Landstede naar Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. in 2023 verder toegenomen van € 1,1 mln. naar € 1,9 mln. De door de extra instroom nieuwkomers extra benodigde personele inzet bij ISK Harderwijk is georganiseerd vanuit de eenheid StartCollege met hoofdzakelijk activiteiten vanuit Stichting Landstede, maar ook ISK Harderwijk dat valt onder Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. Voor een uniforme behandeling van het personeel werkzaam voor ISK binnen Landstede Groep wordt personeel hiervoor vanuit Stichting Landstede op basis van de cao MBO aangesteld.

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	15.472	15.081	15.734
Doorbelasting personele kosten BZV	920	737	907
Overige interne doorbelasting	-47	-465	13
Inhuur extern personeel	8.095	5.086	9.556
Totaal	24.440	20.439	26.210

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 3.5 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	20.762	19.961	20.774
Doorbelasting personele + materiële kosten BZV	957	796	965
Totaal	21.719	20.757	21.739

Voor de SO & BD is een totale doorbelasting begroot ad € 20,0 mln. De realisatie bedraagt € 20,8 mln. (2022: € 20,8 mln.). 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 € 796K. De realisatie bedraagt totaal € 957K (2022: € 965K). 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 € 35K minder heeft hoeven 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 is met € 1,5 mln. afgenomen ten opzichte van 2022. De extra inzet voor met name de NPO-programma's is in 2023 meer met eigen personeel en minder met personeel niet in loondienst (PNIL) uitgevoerd dan in 2022, hoewel wel nog minder dan was begroot.

4.2 Afschrijvingen

De afschrijvingen in 2023 zijn inclusief de extra afschrijvingen inzake het pand Westeinde te Harderwijk ad € 0,5 mln. (zie toelichting bij 1.1.2 Materiële vaste activa). Zonder deze extra lasten blijven de afschrijvingen achter bij de begroting, vooral als gevolg van het vertraagd (deels later in het jaar, deels nog niet) van het uitvoeren van de begrote investeringen. De toename ten opzichte van 2022 (los van de incidentele post) is het gevolg van de activa die in 2022 en 2023 in gebruik zijn genomen vanuit de huisvestingsuitbreidingen (Schoormanstraat en Wilhelminastraat).

4.3 Huisvestingslasten

In € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2023	2023	2022
4.3.1 Huurlasten	3.642	3.753	3.029
4.3.2 Verzekeringslasten	287	5	256
4.3.3 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.621	1.396	1.246
4.3.4 Energie en water	5.885	3.380	2.144
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.876	2.530	2.634
4.3.6 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	719	615	599
4.3.8 Overige huisvestingslasten	-175	-367	-874
Totaal	14.855	11.312	9.034

De huurlasten (4.3.1) zijn lager dan begroot doordat de begrote huurlasten van de tijdelijke huisvesting Harderwijk lager uitvallen, doordat een deel van deze kosten zijn geactiveerd en via de afschrijvingen over de gebruiksperiode aan de exploitatie worden toegerekend. Daarnaast zijn voor een aantal huurlocaties de lasten

gestegen als gevolg van koppeling aan de indexatie. De verzekering (4.3.2) voor het onroerend goed / inventaris is begroot onder 4.4.5. De realisatie wel onder de huisvestingslasten verantwoord.

De onderhoudskosten (4.3.3) zijn met name gestegen hoger door de extra lasten in verband met de voorbereidingen voor de tijdelijke huisvesting te Harderwijk.

De kosten voor energie zijn in 2023 een groot aandachtspunt voor de organisatie geweest. Bij het opstellen van de begroting waren de tarieven voor 2023 nog niet bekend aangezien nog geen contract voor het nieuwe jaar was afgesloten. Dit was een bekend gegeven in de begroting. De begrote energielasten zijn overschreden doordat de werkelijke energietarieven in combinatie met de beëindiging van de tijdelijke BTW verlaging op energie van 21% naar 9%, hoger zijn uitgekomen. Dit betreft zowel de gas- en elektrakosten. De overschrijding is gedekt vanuit de ontvangen rijksbijdrage loon en prijsontwikkeling, uit extra rijksbijdrage voor de gestegen energielasten voor het MBO en voor een deel uit de bijdrage van de medehuuder op locatie Mecklenburg te Harderwijk.

De hogere schoonmaakkosten (4.3.5) vloeien voort een stijging van de tarieven van de leveranciers en een extra onderwijslocaties (Victorium en Ossenkamp 8). Hier was in de begroting 2023 onvoldoende rekening mee gehouden.

In post 4.3.8 Overige huisvestingslasten zit in 2022 de tegenhanger voor de incidentele gemeentelijke bijdrage welke in 2022 is gecorrigeerd. Zie toelichting op 3.2.2.2. Inzake 2023 zijn in de loop van het jaar een aantal locaties in Harderwijk niet meer gebruikt door Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. waardoor geen doorbelasting meer heeft plaats gevonden. De beschikbare ruimtes zijn waar noodzakelijk en mogelijk ingezet voor de tijdelijke huisvesting in voorbereiding op de sloop van een deel van het pand Westeinde te Harderwijk.

4.4 Overige lasten

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2023	2023	2022
4.4.1	Administratie en beheer	874	477	693
4.4.2	Inventaris en apparatuur	1.155	864	1.297
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	7.153	5.467	7.069
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen	-77	0	49
4.4.5	Overige	8.320	7.009	7.383
Totaal		17.425	13.817	16.491

De administratie en beheerlasten (4.4.1) zijn € 0,4 mln. hoger dan begroot, hoofdzakelijk door hogere inzet van deskundigenadvies op diverse terreinen zoals positionering LLO en huisvesting inclusief verduurzaming en interne verhuiskosten.

De extra kosten voor inventaris en apparatuur (4.4.2) betreffen onder andere ICT kosten bij de onderwijseenheden en diverse projectkosten.

De kosten voor leer- en hulpmiddelen (4.4.3) zijn € 1,7 mln. meer dan begroot. In algemene zin zijn de leer- en hulpmiddelen te laag begroot voor 2023. Ten opzichte van de begroting nadrukkelijk meer kosten leermiddelen, o.a. ook gestegen als gevolg van prijsverhogingen. Daarnaast is zichtbaar dat na de COVID-19 pandemie weer reizen/excursies/activiteiten zijn geïntensiveerd. In de begroting was hier net als bij de daaraan gekoppelde bijdragen terughoudend mee omgegaan. Ook de extra uitgaven gedaan in het kader van de ondersteuning/begeleiding leerlingen binnen de programma's voor het NPO en de hogere inkooprijzen voor de kantines/catering speelt hierin een rol. Voor dit laatste zie ook de hogere catering opbrengsten onder 3.5.9.

Post 4.4.4 Dotatie overige voorzieningen betreft de vrijval vanuit de voorziening oninbaarheid (1.2.2.16).

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	5.290	4.880	5.040
Doorbelasting materiële kosten BZV	37	59	58
Overige interne doorbelasting	560	354	386
Totaal doorbelasting Landstede Groep	5.887	5.293	5.484
Overige kosten	2.433	1.716	1.899
Totaal	8.320	7.009	7.383

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

5 Gerealiseerde herwaardering

De gerealiseerde herwaardering is toegelicht onder de post 2.1.6 Herwaarderingsreserve als onderdeel van het eigen vermogen.

6 Financiële baten en lasten

In € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2023	2023	2022
6.1 Financiële baten	660	0	0
6.2 Financiële lasten	-1.712	-1.838	-2.150
Totaal	-1.052	-1.838	-2.150

Als gevolg van de gedane aflossingen zijn de rentelasten ten opzichte van 2022 gedaald. Daarnaast zijn in 2023 geen rentelasten verantwoord inzake de negatieve rente over de creditsaldi die tot en met 1 oktober 2022 door de banken in rekening werden gebracht. Daarentegen zijn in 2023 rentebaten gerealiseerd op de spaarrekeningen en gestelde deposito's.

De financiële lasten betreffen naast de rentelasten op de leningen, ook de aan de personele voorzieningen gedoteerde rente ad € 113K. Zie toelichting bij 2.2.

Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW

G1 subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Status
Instructeursbeurs studieverlof	131441 SIBTINS-363850	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	131915 ABLTINS-366913	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	132204 ABLTINS-367118	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	133125 ABLTINS-367852	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	133061 ABLTINS-367802	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	132662 ABLTINS-367476	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	132595 ABLTINS-367424	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	137918 ABLTINS-365044	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	137332 ABLTINS-365546	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	137705 ABLTINS-364429	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	135829 ABLTINS-364901	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	136122 ABLTINS-364102	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	134897 ABLTINS-365837	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	137362 ABLTINS-365792	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	137099 ABLTINS-365302	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	135001 ABLTINS-364122	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	136353 ABLTINS-364321	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	133513 ABLTINS-365307	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	135504 ABLTINS-364272	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	134541 ABLTINS-366506	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	136423 ABLTINS-364841	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	137221 ABLTINS-364671	22-8-2022	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	139563 ABLTINS-386242	20-6-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	141316 ABLTINS-389942	20-6-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	143126 ABLTINS-391088	20-6-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	139578 ABLTINS-386529	20-6-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	143016 ABLTINS-390157	20-6-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	141278 ABLTINS-387782	20-6-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	142294 ABLTINS-389945	20-6-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	138295 ABLTINS-385204	20-6-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	139502 ABLTINS-386186	20-6-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	143584 ABLTINS-391023	20-6-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	143217 ABLTINS-390484	20-6-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	140694 ABLTINS-390928	20-6-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	142919 ABLTINS-391424	20-6-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	140887 ABLTINS-391024	20-6-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	138811 ABLTINS-385622	20-6-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	143112 ABLTINS-390317	20-6-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	143381 ABLTINS-390758	20-6-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	139016 ABLTINS-385802	20-6-2023	Terugbetaald
Lerarenbeurs studieverlof	139016 ABLTINS-393911	18-9-2023	Terugbetaald
Lerarenbeurs studieverlof	138291 ABLTINS-385199	20-6-2023	Terugbetaald
Lerarenbeurs studieverlof	138291 ABLTINS-393515	3-8-2023	Terugbetaald
Instructeursbeurs studieverlof	144440 SIBTINS-392393	20-6-2023	Onderhanden
Instructeursbeurs studieverlof	144441 SIBTINS-392308	20-6-2023	Onderhanden
Instructeursbeurs studieverlof	138199 SIBTINS-395134	20-6-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	141186 ABLTINS-393652	31-8-2023	Onderhanden
Opleiden in de school 2022-2023	2022/2/21045395	22-11-2022	Afgerond
Opleiden in de school 2023	2023/2/22457428	5-9-2023	Afgerond
Regionale aanpak personeelstekort 2022-2023	RAP220035	28-7-2022	Afgerond
Regionale aanpak personeelstekort 2023-2024	RAP23026	2-8-2023	Onderhanden
Nazorg mbo 2022/2023	NMBO022025	28-2-2022	Afgerond
Nazorg mbo 2022/2024	NMBO23039	28-2-2023	Onderhanden
Doorstroming MBO-HBO 2018/2019	DHBO19024	30-10-2018	Afgerond
Versterking aansluiting beroepsopleidingskolom	VABOK230012	11-12-2023	Onderhanden

G1 subsidies zonder verrekeningsclausule (vervolg)

omschrijving	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Status
Zij-instroom	32139997	20-1-2021	Afgerond
Zij-instroom	117339995	20-8-2021	Afgerond
Zij-instroom	120239998	21-9-2021	Afgerond
Zij-instroom	125839996	22-11-2021	Afgerond
Zij-instroom	127239999	22-11-2021	Afgerond
Zij-instroom	13213999	22-2-2022	Afgerond
Zij-instroom	13213998	22-2-2022	Afgerond
Zij-instroom	13213997	22-2-2022	Afgerond
Zij-instroom	13213996	22-2-2022	Afgerond
Zij-instroom	13213995	22-2-2022	Afgerond
Zij-instroom	2/028/39999	22-3-2022	Afgerond
Zij-instroom	2/038/39999	22-3-2022	Afgerond
Zij-instroom	2/046/39990	20-5-2022	Afgerond
Zij-instroom	1/134/39986	22-2-2022	Afgerond
Zij-instroom	283/39981	21-12-2020	Terugbetaald
Zij-instroom	283/39981	26-4-2022	Terugbetaald
Zij-instroom	2/097/39989	20-5-2022	Afgerond
Zij-instroom	2/160/39996	22-8-2022	Afgerond
Zij-instroom	2/160/39995	22-8-2022	Afgerond
Zij-instroom	2/160/39994	22-8-2022	Afgerond
Zij-instroom	2/165/39990	22-8-2022	Afgerond
Zij-instroom	2/174/39986	22-8-2022	Afgerond
Zij-instroom	2/174/39985	22-8-2022	Afgerond
Zij-instroom	2/187/39996	22-8-2022	Afgerond
Zij-instroom	2/173/39997	22-8-2022	Afgerond
Zij-instroom	2/244/39995	24-10-2022	Afgerond
Zij-instroom	2/273/39991	22-11-2022	Afgerond
Zij-instroom	2/305/39988	21-2-2023	Onderhanden
Zij-instroom	2/314/39989	21-2-2023	Onderhanden
Zij-instroom	2/333/39996	21-3-2023	Onderhanden
Zij-instroom	2/333/39995	21-2-2023	Onderhanden
Zij-instroom	2/335/39991	21-2-2023	Onderhanden
Zij-instroom	2/335/39990	21-2-2023	Onderhanden
Zij-instroom	2/341/39996	20-4-2023	Onderhanden
Zij-instroom	2/341/39995	21-3-2023	Onderhanden
Zij-instroom	2/341/39994	21-3-2023	Onderhanden
Zij-instroom	2/341/39993	21-3-2023	Onderhanden
Zij-instroom	2/341/39992	21-2-2023	Onderhanden
Zij-instroom	2/341/39991	21-2-2023	Onderhanden
Zij-instroom	3/037/39996	21-3-2023	Onderhanden
Zij-instroom	3/037/39995	21-3-2023	Onderhanden
Zij-instroom	2/340/39990	21-2-2023	Onderhanden
Zij-instroom	3/066/39993	22-5-2023	Onderhanden
Zij-instroom	3/066/39991	20-4-2023	Onderhanden
Zij-instroom	3/087/39998	22-5-2023	Onderhanden
Zij-instroom	3/090/39997	22-5-2023	Onderhanden
Zij-instroom	3/086/39996	22-5-2023	Onderhanden
Zij-instroom	3/156/39998	20-7-2023	Onderhanden
Zij-instroom	3/156/39997	20-7-2023	Onderhanden
Zij-instroom	3/150/39994	20-7-2023	Onderhanden
Zij-instroom	3/151/39998	20-7-2023	Onderhanden
Zij-instroom	3/198/39997	20-9-2023	Onderhanden
Zij-instroom	3/158/39999	20-7-2023	Onderhanden
Zij-instroom	3/283/39996	19-12-2023	Onderhanden
Basisvaardigheden, vestiging 01AA61 CSE	VBV22-VO-2921	11-11-2022	Onderhanden
Basisvaardigheden, vestiging 01AA60 ISK Zwolle Rechterland	VBV23-VO-5234	31-5-2023	Onderhanden
Basisvaardigheden, vestiging 01AA62 ISK Zwolle Rieteweg	VBV23-VO-5238	31-5-2023	Onderhanden
School en omgeving, vestiging 01AA60 ISK Zwolle Rechterland	RSO-23230	13-10-2023	Onderhanden
School en omgeving, vestiging 01AA62 ISK Zwolle Rieteweg	RSO-23232	13-10-2023	Onderhanden
Voorlopers onderwijsregio's	VOWR2312	24-11-2023	Onderhanden

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

Onschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	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
RIF 19007 Innovatiecluster Kind en Educatie	RIF19007	23-5-2019	1.403.164	1.271.797	1.023.606	248.191	131.547	306.178	73.560
Flexibel beroeps onderwijs 3e leerweg	FLEX21002	14-4-2022	498.750	299.250	88.274	210.976	199.500	235.752	174.724
Regionaal Programma VSV 2020-2024 voor de RMC-regio 17	OND/ODB-2020/3601 M	30-9-2020	1.087.368	815.526	422.583	392.943	271.842	157.483	507.302
Totaal			2.989.282	2.386.573	1.534.463	852.110	602.889	699.413	755.586

Segmentatie

In € 1.000	MBO			VO			Totaal		
	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Begroting	Begroting	Begroting	Realisatie	Realisatie	Realisatie
	2023	2023	2023	2023	2023	2023	2022	2022	2022
3 Baten									
3.1 Rijksbijdragen	116.195	28.470	144.665	105.477	24.791	130.268	109.777	25.358	135.135
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.196	37	1.233	861	32	893	897	18	915
3.3 Wettelijke college- / cursus- / examengelden	1.171	0	1.171	1.044	0	1.044	792	0	792
3.4 Baten werk in opdracht van derden	2.819	2	2.821	2.252	0	2.252	2.407	1	2.408
3.5 Overige baten	4.515	1.185	5.701	3.313	1.188	4.501	4.124	1.303	5.427
Totaal baten	125.896	29.695	155.591	112.947	26.011	138.959	117.998	26.679	144.677
4 Lasten									
4.1 Personeelslasten	89.397	22.909	112.306	89.139	21.363	110.502	85.835	21.339	107.174
4.2 Afschrijvingen	5.754	957	6.711	5.040	1.412	6.452	5.325	759	6.084
4.3 Huisvestingslasten	11.901	2.954	14.855	8.486	2.826	11.312	6.870	2.164	9.034
4.4 Overige lasten	13.782	3.643	17.425	11.073	2.744	13.817	13.121	3.370	16.491
Totaal lasten	120.834	30.463	151.297	113.739	28.345	142.083	111.152	27.631	138.783
Saldo baten en lasten	5.062	-768	4.294	-791	-2.334	-3.125	6.846	-952	5.894
5 Gerealiseerde herwaarding	305	101	406	305	101	406	307	101	407
6 Financiële baten en lasten	-1.075	23	-1.052	-1.669	-168	-1.838	-1.925	-226	-2.150
Resultaat	4.293	-645	3.648	-2.155	-2.401	-4.556	5.228	-1.077	4.151
7 Belastingen	-7	-2	-10	0	0	0	0	0	0
8 Resultaat deelnemingen	0	0	0	33	9	41	-84	-20	-104
Totaal resultaat	4.285	-647	3.638	-2.122	-2.393	-4.515	5.144	-1.097	4.047

Segmentatie van de baten en lasten vindt plaats naar beroepsonderwijs en volwasseneneducatie (BVE) en voortgezet onderwijs (VO). Bij deze verdeling zijn de directe kosten van de vo-eenheden volledig toegerekend aan het voortgezet onderwijs. Om de gemeenschappelijke kosten en opbrengsten zo zuiver mogelijk toe te delen zijn de verdeelsleutels fte's, m2 en leerling- en studentaantallen gebruikt.

Het resultaat van het voortgezet onderwijs is negatief, doordat de verhouding leerlingen ten opzichte van het aantal fte in het VO lager is. Met name door de klassengrootte bij het Centre for Sports & Education en de Internationale Schakelklas (SIK). Daarnaast heeft ISK in 2023 meer kosten gemaakt door de toename van de tussentijdse instroom van nieuwkomers. Hiervoor zijn in 2023 extra baten ontvangen. Dit verklaart ook het minder negatieve resultaat voor het VO ten opzichte van begroot.

Voor het VO-deel van de stichting is het resultaat 2023 circa € 0,4 mln. minder negatief dan 2022. Dit volgt vooral door de ontwikkelingen inzake ISK in 2023.

Samenwerkingsverbanden VO-MBO en overige instellingen

Stichting Landstede 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 onderwijs:

Aantal ln

Aantal ln

2023

2022

Stichting Landstede, BRIN nummer(s) 01AA

VAVO bij diverse onderwijsinstellingen

40

22

Stichting Landstede neemt sinds 1 augustus 2014 deel aan het samenwerkingsverband 23-05 VO. Dit is een regionaal samenwerkingsverband voor passend onderwijs.

De stichting neemt samen met Stichting Ichthus College 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 de Landstede Groep in de geaccrediteerde Opleidingsschool Zwolle (OSZ). Andere partners in deze Opleidingsschool zijn Hogeschool Windesheim en de Thorbecke Scholengemeenschap (onderdeel van OOOZ). 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 Stichting Agnieten College/de Boog die tevens als penvoerder optreedt.

Sinds 2018 is Stichting Landstede voor het BO een geaccrediteerde Opleidingsschool Zwolle. De andere partner in deze Opleidingsschool is Hogeschool Windesheim. Per schooljaar biedt deze Opleidingsschool zo'n 140 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 Stichting Landstede die tevens als penvoerder optreedt.

Verbonden partijen

ln € 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 behorend vennoot en jegens de schuldeisers van Veluvine Nunspeet Beheer CV volledig aansprakelijk.

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

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 2023	Realisatie 2022
Kosten onderzoek jaarrekening	97	107
Andere controleopdrachten	34	34
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0
Andere niet controle diensten	12	0
Totaal accountants honoraria	143	141

Wet Normering topinkomens

Toelichting bezoldigingsklasse WNT

De WNT is van toepassing op Stichting Landstede. Het voor Stichting Landstede toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 233.000 (Onderwijs klasse G).

in €	1-1-2023 - 31-12-2023	1-1-2022 - 31-12-2022
Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	9	9
Complexiteitspunten gemiddelde aantal leerlingen/studenten	4	4
Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten/sectoren	5	5
Totaal complexiteitspunten	18	18
Bezoldigingsklasse	G	G
Bezoldigingsmaximum leden College van Bestuur	223.000	216.000
Bezoldigingsmaximum Voorzitter Raad van Toezicht	33.450	32.400
Bezoldigingsmaximum Leden Raad van Toezicht	22.300	21.600

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)	0,6267	0,5448
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	114.779	101.349
Beloningen betaalbaar op termijn	14.465	12.527
Subtotaal	129.244	113.876
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	139.754	121.490
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	129.244	113.876
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)	0,6217	0,5406
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	104.182	85.820
Beloningen betaalbaar op termijn	14.515	12.553
Subtotaal	118.697	98.373
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	134.287	116.770
Totale bezoldiging	118.697	98.373

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	10.505	2.016		3.024	4.031	2.016
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	7.454		22.300	22.300	7.454
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	10.505	2.016		3.024	4.031	2.016
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	9.270		6.714	5.435	5.435	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400		21.600	21.600	21.600	

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	6.161	2.045	5.698			6.770
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	7.454	20.406			22.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.			N.v.t.
Bezoldiging	6.161	2.045	5.698			6.770
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				5.435	5.435	5.435
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum				21.600	21.600	21.600

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 toezichhoudende topfunctionaris

	Datum aanvang dienstbetrekking	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

	Datum aanvang	Totale bezoldiging per WNT-instelling
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 toezichhoudende 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

	Datum aanvang	Totale bezoldiging per WNT-instelling
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 Landstede.

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

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.

8.5 Goedkeuring en vaststelling

De jaarrekening van Stichting Landstede 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.

Ingevolge de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) wordt het resultaat van het verslagjaar toegevoegd aan de reserve van de instelling.

10 Gegevens rechtspersoon

Naam instelling:	Stichting Landstede
Bezoekadres hoofdvestiging:	Rechterland 1, 8024 AH Zwolle
Postadres:	Postbus 1, 8000 AA Zwolle
Telefoon:	088-8508000
Contactpersoon:	R.J. Jalvingh
Emailadres:	info@landstedegroep.nl
Soort instelling:	School voor BVE en voortgezet onderwijs
Brinnummers:	01AA
Nummer Bevoegd gezag:	40810
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 Landstede.

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting Landstede te Zwolle gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Landstede 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 Landstede 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij 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	Beroepsonderwijs 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	
Kasstroom	Een kasstroom geeft aan hoeveel geld binnenkomt en hoeveel geld 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 bedoelen we leerlingen/studenten die zonder startkwalificatie van school zijn gegaan.

Bijlage D: Mbo-studentenfonds

Overzicht uitkeringen mbo-studentenfonds

In 2023 is budget € 230.000 beschikbaar voor de leermiddelenregeling en het mbo-studentenfonds. In 2023 is een totaalbedrag van € 88.914, -- besteed aan het mbo-studentenfonds.

Omschrijving	Aantal studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van toekenning per student	Totaal uitgekeerd bedrag	Gemiddeld uitgekeerd bedrag per student	Gemiddelde duur van de toekenningen
Doelgroep 1a: studenten (BOL/BBL) die lid zijn van de centrale studentenraad	Aanvragen: 1 Toekenningen: 1 Afgewezen: 0	Bedrag: € 280,00	Bedrag: € 280,00	Bedrag: € 280,00	Bedrag: € 280,00	n.v.t.
Doelgroep 1b: studenten (BOL/BBL) die lid zijn van een andere vorm van medezeggenschap of bestuur van een studentenorganisatie	Aanvragen: 0 Toekenningen: 0 Afgewezen: 0	Bedrag: -	Bedrag: -	Bedrag: -	Bedrag: -	n.v.t.
Doelgroep 2: studenten (BOL of BBL) die zich bestuurlijk en/of maatschappelijk inzetten in het belang van Landstede en/of van het onderwijs dat de student volgt	Aanvragen: 0 Toekenningen: 0 Afgewezen: 0	Bedrag: -	Bedrag: -	Bedrag: -	Bedrag: -	n.v.t.
Doelgroep 3a: BOL-studenten tot 18 jaar (en diens wettelijke vertegenwoordigers) die aantoonbaar onvoldoende middelen voor de aanschaf van de verplichte onderwijsbenodigdheden (verplichting vanuit de WEB)	Aanvragen: 101 Toekenningen: 97 Afgewezen: 4	Bedrag: € 56.655,00	Bedrag: € 584,07	Bedrag: € € 28.493,38	Bedrag: € 293,75	n.v.t.

Doelgroep 3b: studenten vanaf 18 jaar en BBL-studenten die aantoonbaar onvoldoende middelen hebben voor de aanschaf van de verplichte onderwijsbenodigdheden	Aanvragen: 76 Toekenningen: 67 Afgewezen: 9	Bedrag: € 36.601,00	Bedrag: € 546,28	Bedrag: € 19.257,77	Bedrag: € 287,42	n.v.t.
Doelgroep 4: BOL-studenten die vanwege bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen en geen recht meer hebben op studiefinanciering	Aanvragen: 1 Toekenningen: 1 Afgewezen: 0	Bedrag: € 5.842,38	Bedrag: € 5.842,38	Bedrag: € 5.842,38	Bedrag: € 1.168,47	5 maanden

Bijlage E: Detailoverzicht prestatie maatregelen kwaliteitsagenda voor mbo-scholen

Belofte 1: Persoonlijk onderwijs bieden

Ambitie 1.1 Talentvol Ontwikkelen

We vergroten het studiesucces van onze studenten doordat ieder teamlid het onderwijsbeleid Talentvol Ontwikkelen (TO) kent, begrijpt, evalueert en daaruit werkt. Teams zijn verantwoordelijk voor de onderwijsontwikkeling en richten dit in vanuit TO. Hierdoor realiseren we gepersonaliseerd onderwijs, ook tijdens de beroepspraktijkvorming (BPV). Dat is de belofte die we doen aan onze studenten en die we dus moeten waarmaken.

Verantwoording 2023

Onze onderwijsvisie Talentvol Ontwikkelen is met behulp van de kwaliteitsgelden verder geprofessionaliseerd, mede door inzet van onderwijsadviseurs die de eenheden de afgelopen vier jaar hebben ondersteund. Het project is in 2023 beëindigd.

Voor een inhoudelijke toelichting: zie hoofdstuk ... van dit jaarverslag.

Ambitie 1.2 Jongeren in een kwetsbare positie

Studenten en cursisten in een kwetsbare positie helpen door passend onderwijs en op maat gesneden begeleiding en ondersteuning te bieden. Met partners in de regio werken we samen toe naar onderwijs en begeleiding passend bij de ontwikkelvraag van iedere student en cursist. Wij ondersteunen studenten en cursisten bij het verwerven van die vaardigheden en competenties die nodig zijn om op een stabiele en bestendige manier te (blijven) leren en leven in de snel veranderende samenleving. Uitgangspunten zijn: opleiden tot het hoogst haalbare niveau, duurzame instroom op de arbeidsmarkt, en voorkomen van tussentijdse uitval.

Verantwoording 2023:

- De basis voor onze aanpak is gebaseerd op de samenwerking die we hebben opgebouwd in de regio met de Start.Route, een RIF-project voor studenten van Entree. Aangezien deze expertise ook vaak van toepassing is voor jongeren in kwetsbare positie (tot niveau 2 volgens de landelijke definitie) hebben we vanuit de kwaliteitsgelden hiervoor een jaarlijks budget beschikbaar gesteld voor dit doel, waaronder het project Mentoring@Work en projecten met betrekking tot taalactivering. Verder is gebruik gemaakt van aanvullende financiering (Nazorg mbo en aanpak jeugdwerkloosheid) en hebben eenheden landelijk geormerkte gelden voor niveau 2 ingezet.
- Een andere pijler bij deze ambitie zijn de doorlopende leerroutes t/m niveau 2 met het vo, die inmiddels bij 9 scholen wordt toegepast. De kwaliteitsmiddelen worden ingezet voor de doorontwikkeling van deze doorlopende leerroutes.
- Mede door de Coronapandemie is de ondersteuningsbehoefte bij studenten enorm toegenomen. Vanuit de NPO-gelden is de formatie van medewerkers van Student, Advies en Begeleiding uitgebreid met 7 fte. In 2023 zijn de NPO-gelden hiervoor opnieuw benut.
- Uit de kwaliteitsmiddelen is de inzet van extra capaciteit voor schakelfunctionarissen gefinancierd. Zij leggen verbinding met hulpverleningsinstanties in de regio.

Ambitie 1.3 Gelijke kansen

Studenten en deelnemers die dat nodig hebben, krijgen extra ondersteuning o.a. bij hun identiteitsontwikkeling en loopbaankeuzes. Ook wil Landstede Groep zich inspannen om samen met regionale partners de beschikbaarheid van praktijkplaatsen verder te vergroten en het doorstromen naar een vervolgopleiding of arbeidsmarkt gemakkelijker te maken.

Verantwoording 2023

- Het Stagepact heeft geleid tot veel nieuwe initiatieven en regionale samenwerking op dit vlak. Onze ambitie om te komen tot een beleidsplan passend onderwijs is opgenomen als speerpunt in de Regeling voor kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027. Dit plan wordt integraal geschreven voor zowel het voortgezet onderwijs als voor het mbo, waarbij één van de directieleden een bestuurlijke opdracht heeft gekregen om dit plan op te leveren voor 01-01-2025.
- Vanuit de kwaliteitsmiddelen is geïnvesteerd op verbetering van het rekenonderwijs in het kader van de invoering van de nieuwe exameneisen en voor de extra aandacht in het algemeen die nodig is om de basisvaardigheden van studenten te vergroten (zie ook ambitie 5.1)

Belofte 2: Investeren in Medewerkers

Ambitie 2.1 School als lerende en wendbare organisatie

Wij willen aansluiten bij de doelen van de Human Capital Agenda (HCA) van de Regio Zwolle door op eigen wijze te investeren in continue ontwikkeling, scholing en initiatief van eigen medewerkers. De medewerker bij Landstede Groep neemt initiatief in scholing en ontwikkeling, zodat hij of zij aansluit als professional op de werkomgeving (kennis, houding, vindingrijkheid). Onze studenten en cursisten merken dat zij leren van eigentijdse (onderwijs)professionals die weten wat de praktijk vraagt.

Verantwoording 2023:

- Er zijn kwaliteitsmiddelen ingezet ter ondersteuning van lopende trajecten bij de dienst P&OJ (als onderdeel van de Dienst Organisatieondersteuning) zoals actualisatie van het HR-beleid, ontwikkeling van professioneel recruitment, gezamenlijke aanpak RAP, uniformering van de strategische personeelsplanning, de ontwikkeling van een huisacademie en de afronding van het MD-programma "De reizende leider" (zie Ambitie 2.3).
- De voorbereidingen voor een huisacademie van Landstede Groep zijn gestart in 2023. Daarbij wordt aangesloten bij het practoraat Docentprofessionalisering. Zij zullen vanaf 01-01-2024 overgaan naar de Dienst P&OJ. Dit geldt ook voor beleidsmedewerkers die betrokken zijn bij opleidingstrajecten voor nieuwe docenten en zij-instromers.
- Landstede Groep heeft twee eigen practoraten. Deze practoraten worden voor een deel gefinancierd vanuit de kwaliteitsmiddelen, aangevuld met subsidies voor speciale onderzoeksopdrachten. In 2023 is het practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen ook deels gefinancierd vanuit de kwaliteitsmiddelen. Tot die tijd werd het practoraat bekostigd vanuit de lumpsum van de eenheden waarvoor het practoraat actief is. De practoraten zijn opnieuw opgenomen in de Regeling voor kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027.

Voor een inhoudelijke toelichting van de activiteiten: zie hoofdstuk 2.1 en 3.10 van dit jaarverslag.

Ambitie 2.2 Teamprofessionalisering

Om persoonlijk onderwijs aan onze studenten te kunnen bieden wil Landstede Groep de professionalisering van medewerkers meer in teams organiseren. Studenten, werkveld en onderwijsprofessionals hebben elkaar nodig om te komen tot maatwerk in persoonlijke onderwijsprogramma's. Om Talentvol Ontwikkelen te realiseren wil Landstede Groep teams laten door ontwikkelen naar extended teams waarin de samenwerking niet alleen binnen de teams plaats vindt, maar juist ook met de partners uit de praktijk: professionals die duurzaam inzetbaar zijn en bijdragen aan de kwaliteitsverbetering en vernieuwing van het onderwijs, waardoor studenten een succesvolle overstap maken naar de arbeidsmarkt.

Verantwoording 2023

Binnen Landstede Groep lopen een aantal trajecten met betrekking tot inzet van nieuwe docenten en zij-instromers (PDG). Deze trajecten worden gefinancierd vanuit de subsidies die daarvoor beschikbaar zijn vanuit OCW.

- Eenheden en diensten zijn primair zelf verantwoordelijk voor het professionaliseren van hun medewerkers. De kwaliteitsmiddelen die elke eenheid heeft toegewezen gekregen kunnen voor dit doel worden benut.

Voor een inhoudelijke toelichting van de activiteiten: zie hoofdstuk ... van dit jaarverslag.

Ambitie 2.3 Persoonlijk leiderschap

Leiderschapsontwikkeling is een wezenlijk thema binnen de professionaliseringsagenda van Landstede Groep. Dit geldt voor directieleden en teamleiders, maar ook voor onderwijsgeevenden en andere medewerkers. Leiderschap heeft vooral betrekking op de rol, de verantwoordelijkheid die iemand op zich wil nemen om te staan voor wat hij wil bereiken. Hierbij is het van belang dat iedereen persoonlijk leiderschap toont. En laat zien dat hij verantwoordelijk wil zijn voor zijn eigen professionalisering en de te bereiken resultaten. Voor onze studenten en cursisten is merkbaar dat zij contact hebben met professionele medewerkers.

Verantwoording 2023

- Het leiderschapsprogramma “de reizende leider” is gefinancierd vanuit de kwaliteitsmiddelen. Het programma is afgerond per 1 juli 2023 en krijgt een vervolg richting de leidinggeevenden, docenten en medewerkers. De reguliere cyclus van voortgangsgesprekken is geëvalueerd.
- We willen ons ontwikkelen naar een lerende organisatie. De Dienst P&OJ heeft hiervoor een beleidsplan opgeleverd (“Aantrekkelijk, professioneel en vitaal”). Beleidsmedewerkers zijn aangesteld om hier uitvoering aan te geven.

Voor een inhoudelijke toelichting van de activiteiten: zie hoofdstuk 2 van dit jaarverslag.

Belofte 3: Aandacht geven aan zinnige vorming

Ambitie 3.1 Het leven leren

Het leven leren’ geeft de grondgedachten weer van de levensbeschouwelijke en beroepsethische vorming van studenten en leerlingen in het christelijk mbo. We ondersteunen studenten en leerlingen in hun (levens)-loopbaan- en kennisontwikkeling. Daarbij stimuleren we hen om zich breed te ontwikkelen met ruim aandacht voor hun vermogen tot moreel afwegen en kritisch denken. Door het aanbieden van brede vorming én professionele ontwikkeling kunnen studenten zich breed ontwikkelen en zijn zij in staat om een betekenisvolle bijdrage te leveren aan onze (veranderende) maatschappij. Samen leren is essentieel voor betekenisvol en succesvol onderwijs.

Verantwoording 2023

- Landstede MBO participeert in een practoraat ‘verschillen waarderen’ vanuit de Christelijke Federatie mbo en Verus.
- We hebben een aanvraag gedaan bij het ministerie van OCW in het kader van de tijdelijke regeling aanvullende bekostiging LOB MBO 2023. Deze aanvraag is toegekend. De gelden zijn in 2023 ingezet om samen met de verantwoordelijke docenten en beleidsmedewerkers het bestaande beleidskader Loopbaan & Burgerschap te evalueren, en een begin te maken met de stap naar de (deels verplichte) maatregelen vanuit de Regeling voor kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027 om met name LOB nog meer toe te spitsen op de arbeidsmarkt en het professionaliseren van de docenten voor zowel LOB als burgerschap.

Voor een inhoudelijke toelichting van de activiteiten: zie hoofdstuk 3 van dit jaarverslag.

Belofte 4: Krachtige verbindingen leggen in de regio

Ambitie 4.1 Leven Lang Ontwikkelen

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 Landstede Groep, met de gemeenschap, met de (regionale) arbeidsmarkt, met (regionale) overheden, met onderzoeksinstellingen en met andere onderwijsorganisaties. We bewegen ons in een netwerksamenleving. Onze sterke banden met de omgeving maken het mogelijk dat we weten wat er speelt binnen de arbeidsmarkt en welke maatschappelijke ontwikkelingen er zijn. Die vertalen we in mogelijke leer- en loopbaanroutes voor onze leerlingen, studenten en cursisten. We stellen ons daarbij ondernemend op en werken altijd vanuit nabijheid met een open, nieuwsgierige en betrokken houding.

Verantwoording 2023:

- Het bestuur van de Zw8lse heeft het organisatieadviesbureau Turner gevraagd om het gezamenlijk LLO-aanbod voor de regio Zwolle in kaart te brengen. Voor gezamenlijke activiteiten binnen de Zw8lse en Zw4lse worden kwaliteitsmiddelen ingezet. Dit betreft bijvoorbeeld ook activiteiten in het kader van gezamenlijke werving en voorlichting.
- Daarnaast heeft Landstede Groep Turner ingehuurd voor de evaluatie van de activiteiten van Landstede Groei Opleidingen. Dit proces loopt door in 2024.
- Belangrijkste sectoren waar we ons op richten zijn zorg, onderwijs en opvoeding, veiligheid en techniek. Dit geldt ook voor de regio Noordwest-Veluwe, waar bestaande samenwerkingstrajecten met o.a. de Techniek Academie Harderwijk, de Care Academy, de Veiligheidsacademie en Defensie verder zijn verduurzaamd. De kosten voor dit traject worden niet bekostigd vanuit de kwaliteitsmiddelen (in het kader van scheiding publieke en private geldstromen).
- Met name in de zorgsector is veel behoefte aan certificeringstrajecten. We stellen hiervoor kwaliteitsmiddelen beschikbaar om dit proces te ondersteunen. Daarnaast ontvangt Landstede Groep ook een bijdrage vanuit MBO 2030 (challenge dialogisch valideren).
- We zien het als een belangrijke taak om onze reguliere studenten te wijzen op het belang van een leven lang leren en ontwikkelen. Dit krijgt vorm in de reguliere onderwijsprogramma's, LOB en Burgerschap, en coachingstrajecten. Om de contacten te onderhouden met studenten na hun diplomering hebben we de afgelopen jaren geïnvesteerd in alumni beleid. Dit is in 2023 verder uitgewerkt. Hiervoor zijn kwaliteitsmiddelen ingezet.

Voor een inhoudelijke toelichting van de activiteiten: zie hoofdstuk 3 van dit jaarverslag.

Ambitie 4.2 Regionale verbindingen

Bijdragen aan de kwaliteit van de regionale arbeidsmarkt door onderwijs te bieden dat nauw aansluit bij de ontwikkelingen van beroepen in de regio. Arbeidsmarktkansen van alle studenten optimaliseren door toekomstgericht onderwijs aan te bieden en door studenten uit te dagen zich te onderscheiden en hun eigen grenzen te verleggen.

Verantwoording 2023

Voor de uitvoering van deze ambitie een aantal activiteiten georganiseerd:

- Het Stagepact dat is verschenen in 2023 is vertaald naar een uitvoeringsplan, waarbij regionale instellingen daarin gezamenlijk optrekken, zoals een gezamenlijk loket voor het melden van stagediscriminatie en gezamenlijke voorlichting naar bedrijven en instellingen. Daarnaast is deelgenomen aan een pilot stagematching (Dienstverlening niveau 2 in Zwolle).
- Ook is een subsidie aangevraagd voor de sector Economie in het kader van de regeling 'Versterking aansluiting beroepskolom' (en toegekend) om te voorkomen dat studenten bij overstap naar vervolgonderwijs switchen naar een andere sector. In deze sector zijn relatief veel

switchers. Dit sluit ook aan op een ander traject samen met Landstede Groep, het Deltion College en Hogeschool Windesheim (de Zwolse Koers) om gezamenlijke vernieuwd economisch onderwijs te ontwikkelen dat beter aansluit op de arbeidsmarkt.

- Binnen andere opleidingssectoren vindt switchgedrag tot nu toe minder plaats (blijft onder de waarden om in aanmerking te komen voor de regeling).
- Binnen Landstede MBO is een project ontwikkeld om studenten die willen switchen binnen de zorgsector daarin zodanig te faciliteren dat ze zo min mogelijk studievertraging oplopen. Dit project is opgenomen als maatregel bij de Regeling voor kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027.
- Het project de Ontdekkingsreis, waarin studenten vanuit de opleidingssector Economie, een doorlopende leerlijn kunnen volgen voor een vervolgopleiding bij Hogeschool Windesheim is afgerond in 2023. De leereffecten zijn overgenomen in een regionaal keuzedeel voorbereiding Hbo, dat is ontwikkeld samen met Hogeschool Windesheim en het Deltion College.

Voor een inhoudelijke toelichting van de activiteiten: zie hoofdstuk 3 van dit jaarverslag.

Belofte 5: Innoveren en excelleren

Ambitie 5.1 Onderwijs dat voorbereidt op de toekomstige arbeidsmarkt

Om aan te sluiten bij de snelle veranderingen in het werkveld wil Landstede Groep de samenwerking met de regio versterken (overheid, onderwijs, ondernemers en onderzoek) in de doorontwikkeling van het onderwijs. Hierdoor kunnen we flexibeler inspelen op de veranderende eisen en ons onderwijsaanbod actueel houden. Dit doen we onder meer in diverse (innovatie)projecten met partners uit het onderwijsveld en het werkveld. We helpen studenten om hun eigen talenten te ontdekken en dagen ze uit om die verder te versterken om zo hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten.

Verantwoording 2023

- Vanuit de kwaliteitsmiddelen is een budget beschikbaar gesteld voor de verduurzaming van rif-projecten die inmiddels zijn beëindigd, zoals de Veiligheidsacademie, het Cluster Kind en Innovatie, Zorgtrainingscentrum en industriële robotica. Doel van de middelen is om de samenwerking met anderen, collega-instellingen en bedrijfsleven, te versterken (zoals de overgang van de Veiligheidsacademie naar het Expertisecentrum Extended Reality waar scholen worden ondersteund in het ontwikkelen en toekennen van extended reality in het beroepsonderwijs. Eenheden, waar dit van toepassing was, hebben hiervoor als aanvulling op de allocatie extra middelen ontvangen. Daarnaast is een klein bedrag beschikbaar gesteld voor eenheden in het kader van het ontwikkelen van hybride leerprogramma's.
- Landstede MBO doet mee met de RIF-subsidies Start.Route en Kind en Educatie, beide lopen op 30 juni 2024 af.
- Boven op de inzet van kwaliteitsmiddelen voor de verdere professionalisering van Talentvol Ontwikkelen (ambitie 1.1) zijn in 2023 ondersteunende onderwijsprogramma's, zoals de examencommissie mbo, verbetering rekenonderwijs en projecten in het kader van excellent onderwijs (Brain Boost en Skills Heroes) uit deze middelen gefinancierd als overgangsjaar naar de nieuwe Regeling voor kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027. In de nieuwe agenda zijn voor deze programma's opnieuw doelen en maatregelen geformuleerd. De kosten van de examencommissie zullen vanaf 2024 alleen nog worden gefinancierd vanuit de lumpsum. Dankzij de inzet van de kwaliteitsgelden in de afgelopen jaren zijn de examencommissies geprofessionaliseerd en voldoen nu volledig aan de vereisten van de WEB (aanpassingen vanaf 2017 inzake onafhankelijkheid).
- Een andere belangrijke pijler bij deze ambitie is de ontwikkeling van een strategisch opleidingsportfolio. Ook hierin zijn de afgelopen jaren veel stappen gezet. Dit heeft ertoe geleid dat eenheden met een soortgelijk opleidingsaanbod effectiever met elkaar zijn gaan samenwerken en is in de meeste sectoren de relatie met werkveld en collega-instellingen verder uitgebouwd. Alle opleidingssectoren hebben in 2023 een positionerings- en profileringsplan geschreven. De

activiteiten en inzet van medewerkers op dit dossier zijn in 2023 bekostigd vanuit de kwaliteitsmiddelen.

Voor een inhoudelijke toelichting van de activiteiten: zie hoofdstuk 3 van dit jaarverslag en het jaarverslag examinering 2022-2023.

Ambitie 5.2 Toekomstig bestendig groen onderwijs

Landstede Groep heeft als een van de weinige ROC's groene opleidingen in haar opleidingsportfolio. De opleidingen worden verzorgd vanuit de eenheid Salland. In deze regio is de landbouwsector sterk vertegenwoordigd. De samenwerking met het bedrijfsleven is intensief. Zij worden op meerdere manieren betrokken bij de ontwikkeling van het curriculum, gastlessen, delen van materialen en inhuren van experts bij onderwijsinnovatie. Naast de samenwerking met het agrarische bedrijfsleven zijn er goede contacten met andere (groene) mbo-scholen, zoals het gezamenlijk aanbieden van keuzedelen en gezamenlijk optrekken in de landelijke overlegplatforms.

Verantwoording 2023

De opleidingssector Groen en Dier wordt doorontwikkeld in het kader van het strategisch opleidingsportfolio.

Voor een inhoudelijke toelichting van de activiteiten: zie hoofdstuk 3.9 van dit jaarverslag.