

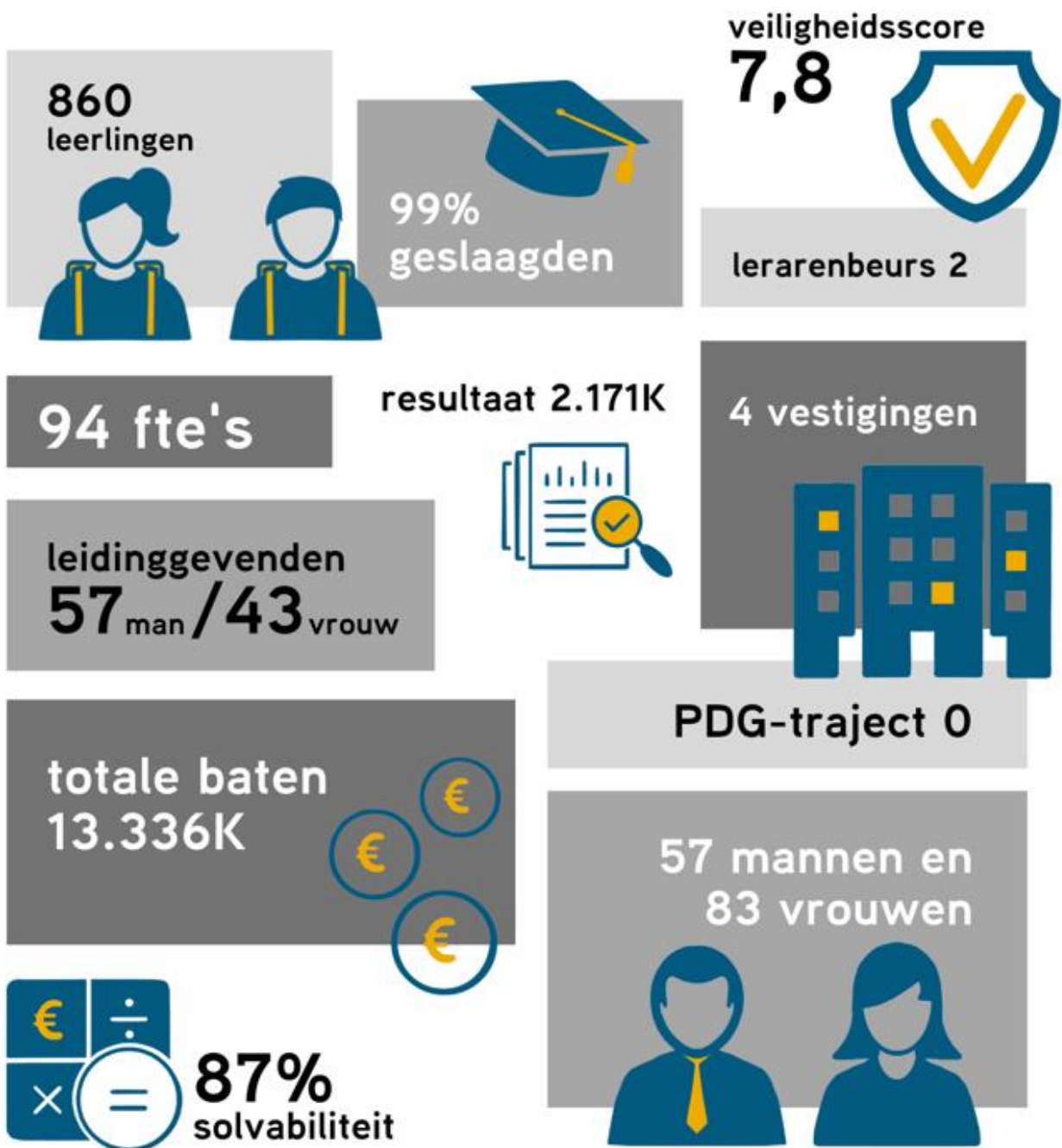


Inhoudsopgave

Infographics	4
Voorwoord.....	5
Leeswijzer	6
Deel 1: Bestuursverslag.....	7
1 Inleiding.....	8
1.1 Missie Landstede Groep	8
1.2 Landstede Groep	9
1.3 Stichting Bestuur Landstede Groep	10
1.4 Juridische structuur.....	10
1.5 Interne structuur.....	10
1.6 Coronapandemie	11
1.6.1 Regieteam Corona.....	11
1.6.2 Regieteam Corona Onderwijs.....	12
2 Sociaal jaarverslag.....	13
2.1 Beleidsuitvoering.....	13
2.2 Scholing	15
2.3 Personeelsgegevens	16
2.4 Werving en selectie.....	17
2.5 Verzuim.....	17
2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag.....	19
2.7 Beleid inzet werkdrukverlichting en professionalisering	19
3 Onderwijs	21
3.1 Beleidsuitvoering.....	21
3.2 Nationaal Programma Onderwijs.....	23
3.3 Kwaliteitszorg.....	25
3.3.1 Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs.....	25
3.3.2 Kwaliteitsagenda voortgezet onderwijs.....	25
3.4 Prestaties	26
3.5 Ondersteuning en begeleiding.....	28
3.5.1 Samenwerkingsverbanden (SWV).....	28
3.5.2 Passend Onderwijs en voortijdig schoolverlaters (vsv)	28
3.6 Onderwijskundige doelen.....	29
3.7 Strategisch onderwijsportfolio voortgezet onderwijs.....	29
3.8 Samen Opleiden Opleidingsschool Zwolle	30
3.9 Samenwerkingstrajecten.....	31
3.9.1 Regionale Aanpak Personeelstekort	31
3.9.2 Sterk Techniekonderwijs.....	32
3.9.3 Doorlopende leerroutes primair naar voortgezet onderwijs.....	33
3.9.4 Doorlopende leerroutes vmbo-mbo	33
3.9.5 Doorlopende leerroutes vmbo-havo	34
3.10 Internationalisering.....	34

4	Organisatie-ondersteuning.....	35
4.1	Communicatie & marketing.....	35
4.1.1	Beleidsuitvoering.....	35
4.1.2	Zichtbaarheid	35
4.2	Huisvesting	35
4.2.1	Beleidsuitvoering.....	35
4.2.2	Locaties	35
4.3	ICT	36
4.3.1	Beleidsuitvoering.....	36
4.3.2	Verbinding en zichtbaarheid	36
4.4	Inkoop	36
4.4.1	Beleidsuitvoering.....	36
4.4.2	Recht- en doelmatig inkopen	36
4.4.3	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)	36
5	Governance	37
5.1	Governance structuur	37
5.2	Risico inschattingen en beheer.....	37
5.3	Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).....	40
5.4	Treasury	41
5.5	Zaken met politieke of maatschappelijke impact	41
5.6	Horizontale verantwoording	41
6	Inleiding op financiële cijfers	43
6.1	Toelichting uitkomsten	43
6.2	Continuïteitsparagraaf.....	45
Deel 2: Verslag Raad van Toezicht		52
7	Verslag Raad van Toezicht.....	53
Deel 3: Jaarrekening.....		57
8	Jaarrekening	58
8.1	Balans per 31 december 2022.....	59
8.2	Staat van baten en lasten over 2022	60
8.3	Kasstroomoverzicht over 2022	61
8.4	Toelichting op de jaarrekening 2022.....	62
8.5	Goedkeuring en vaststelling.....	87
Deel 4: Overige gegevens		88
9	Resultaatbestemming	88
10	Gegevens rechtspersoon.....	88
11	Verklaring accountant	89
Bijlage A: Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht.....		93
Bijlage B: Functies en nevenfuncties leden College van Bestuur		94
Bijlage C: Begrippenlijst.....		95

STICHTING VOOR CHRISTELIJK VMBO VOOR HARDERWIJK E.O. IN CIJFERS



Voorwoord

Voor onze leerlingen en studenten maken we ons onderwijs continue beter. Iedere dag zetten onze medewerkers zich in om de talenten van de leerlingen, studenten en cursisten volop tot ontwikkeling te laten komen en om samen met teamleden een nóg mooiere onderwijsgroep te worden. Je leert op school niet alleen voor een diploma, maar voor het leven. Het vraagt om veel meer dan kennis en vaardigheden alleen. In onze Strategienota *Ruimte, Relatie & Rekenschap* hebben we daarom strategische beloftes aan onze studenten/leerlingen, medewerkers en onze omgeving geformuleerd.

Dit jaar intensiveerden we de samenwerking tussen vmbo en mbo, hebben we een strategisch portfolio mbo opgesteld en zijn er stappen gezet in de positionering van de scholen in het voortgezet onderwijs. Daarnaast hebben we de volgende stap gezet om het kwaliteitsbeleid met de P&C-cyclus te verbinden en is leiderschapsontwikkeling voor alle leidinggevendenden voortgezet.

Ondertussen hadden we ook in 2022 te maken met de gevolgen van de coronapandemie. Dagelijks

merkten we de impact van de pandemie op de mentale gezondheid van onze leerlingen en studenten en de gevolgen daarvan voor hun ontwikkeling. We leerden hoe we beter zicht konden houden op het welzijn van leerlingen en studenten en ontdekten dat de rol van de docent en de mentor/coach veranderd was. Daarbij hielden we aandacht voor het welbevinden van onze professionals. In 2020/2021 hebben we ons onderwijs anders georganiseerd en geanticipeerd op de situatie en de gevolgen daarvan. In 2022 is naast het werken aan korte termijn interventies een richting ingeslagen naar meer interventies met duurzame effecten.

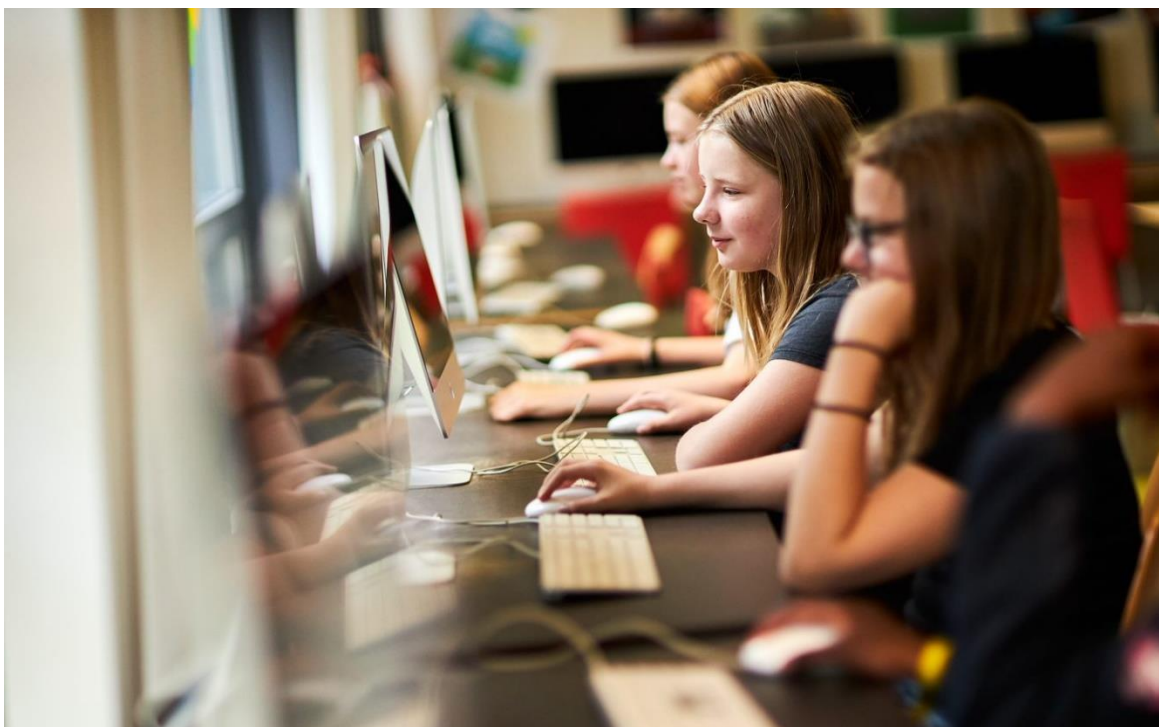
In dit jaarverslag leest u wat we precies gedaan hebben. Wij zijn enorm trots op iedereen die in 2022 een bijdrage heeft geleverd aan ons onderwijs en de ondersteuning.

We wensen u veel leesplezier.

College van bestuur Landstede Groep
Theo Rietkerk en Tjeerd Biesterbosch



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



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 en leerlingen.

De Strategienota 2019-2022 (verlengd naar 2023 als gevolg van 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



Figuur 1. Missie en strategie in beeld

1.1 Missie Landstede Groep

‘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 deze vijf waarden, in beeld gebracht in Figuur 1:

- *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 er 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 er regelmatig op 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 zingevingvragen. 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 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 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.

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 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. De missie, waarden en beloftes zijn voor alle scholen een gedeeld uitgangspunt. Landstede Groep heeft naast bovengenoemde

stichtingen nog drie 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 zal daarbij acht slaan 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 stichting kent de volgende organen:

- Raad van Toezicht, zie Bijlage A voor de samenstelling, functies en nevenfuncties;
- College van Bestuur, zijnde de vertegenwoordiger van het bevoegd gezag in de zin van de onderwijswetgeving. Bijlage B toont de samenstelling van het College van Bestuur en de nevenfuncties.

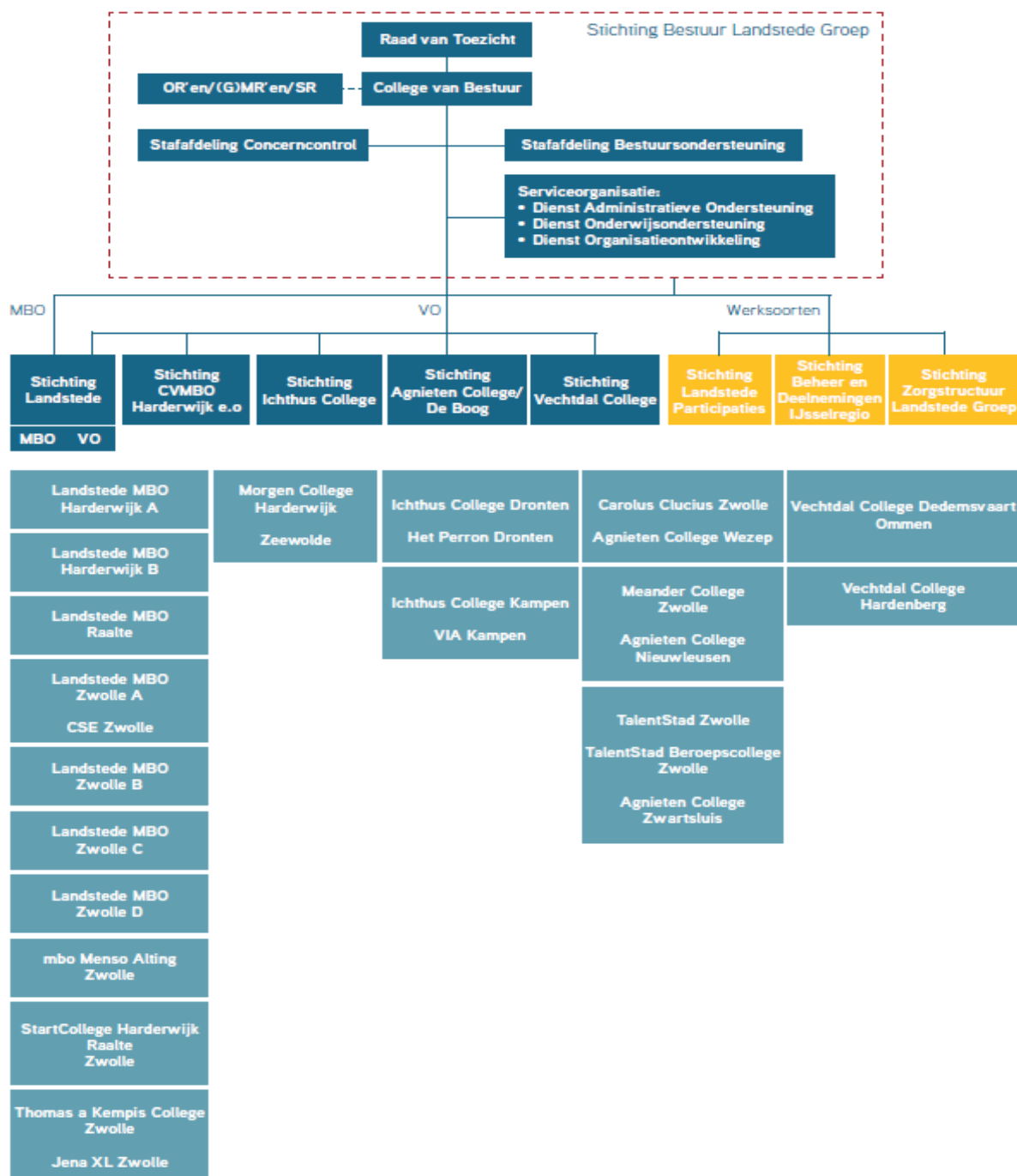
Het verslag van de Raad van Toezicht is separaat toegevoegd aan het jaarverslag in hoofdstuk 7.

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 instelling en doet dit onder andere op basis van de strategische doelen van Landstede Groep. De strategische doelen worden jaarlijks met de directeurs van de scholen geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie stelt het CvB een voorjaarsbrief op die de directeurs vertalen in een eigen eenheidskaderbrief. Vanuit de eenheidskaderbrief stelt de directeur samen met de schoolleiding en de teams de teamplannen op.

1.5 Interne structuur

Figuur 2 toont het organogram van Landstede Groep sinds 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 Coronapandemie

De intensiteit van de pandemie is in 2022 langzaam maar zeker afgenomen. Geleidelijk aan kon het leven meer en meer opgepakt worden. De gevolgen van de pandemie zijn nog wel steeds merkbaar, ook op school.

1.6.1 Regieteam Corona

In 2022 is het Regieteam Corona opnieuw actief geweest. Het regieteam heeft als opdracht alle landelijke richtlijnen vanuit de RIVM en de kabinetsmaatregelen, die het onderwijs raken, te vertalen naar Landstede richtlijnen en het CvB hierover te adviseren. Na besluitvorming door het CvB worden de richtlijnen vanuit het regieteam gecommuniceerd naar directeuren,

medewerkers, leerlingen en ouders. Ook het centraal bijhouden van een informatiepagina voor medewerkers op 'Connect', het interne computernetwerk van Landstede Groep, en een website voor leerlingen en ouders hoort bij hun taak. Alle directeurs kunnen bij het regieteam terecht voor advies aangaande te nemen maatregelen tegen het virus.

De registratie van leerlingen in kwetsbare posities en het constateren van besmettingshaarden met daaropvolgend een advies naar schooldirecteurs en het CvB, behoort eveneens tot de werkzaamheden van het regieteam.

Einde 2021 zijn in het overgrote deel van de scholen van het voortgezet onderwijs, waar mechanische ventilatie ontbrak, CO2 meters geplaatst. Deze meters zijn gekoppeld aan een app waarin elke gebruiker de actuele stand van zaken kan volgen. Het ministerie van OCW verplichtte dit in het najaar van 2022 en stelde subsidie beschikbaar. Vanuit huisvesting is een vervolgronde in gang gezet om de laatste lokalen te voorzien van CO2-meters, waardoor alle scholen weer volledig open zijn gegaan en noemenswaardige uitval verder uitbleef.

Ook de teststraat, ingericht in november 2020 vanuit het samenwerkingsverband van de Zwolse mbo- en hbo-instellingen is, na een korte besmettings-opleving na de zomervakantie, begin 2022 weer gesloten.

1.6.2 Regieteam Corona Onderwijs

Dat de coronapandemie -nog steeds- impact heeft op het onderwijs is een feit. Om alle leerlingen ondanks de crisis een eerlijke kans te geven hun gaven en talenten tot bloei te brengen, is door de overheid in 2021 het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) geïntroduceerd. Na instemming van de medezeggenschapsorganen, is in dat jaar door het bestuur het Landstede Groep kader Schoolprogramma vastgesteld. Om het gehele proces rond NPO Landstede Groep-breed in goede banen te leiden, is het Regieteam Corona Onderwijs ook in 2022 ingezet. Het regieteam, met vertegenwoordigers uit de scholen, het bestuur en de programma-ondersteuning, begeleidde vraagstukken rondom lessen in de

coronapandemie, de uitvoering van het NPO en het verduurzamen van opbrengsten en ervaringen uit deze coronaperiode.

De coronapandemie

De coronapandemie heeft een negatief en op een aantal punten ook een positief effect gehad op de voortgang:

- Extra ondersteuning voor jongeren en (jong)volwassenen in kwetsbare posities.
- De coronapandemie heeft veel energie gevraagd voor de continuering van het onderwijs en de examinering. We hebben versneld ontwikkelingen en innovaties ingezet als gevolg van de pandemie, zoals ICT-ontwikkelingen en het leren werken in online-situaties.
- De ontwikkeling van blended learning (combi online en fysiek) heeft een versnelling doorgemaakt. Met als gevolg dat de professionalisering van medewerkers voor een belangrijk deel in het teken hiervan heeft gestaan.
- De grote vraag naar werknemers in specifieke sectoren heeft de ontwikkeling van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) versneld.

Verduurzamingsthema's

Scholen zijn volop bezig met de uitvoering van hun (bijgestelde) individuele schoolprogramma's. Vanaf het schooljaar 22-23 is in de schoolprogramma's opgenomen of de interventies een duurzaam effect beogen. Dit geeft uiteindelijk op stichtingsniveau inzicht in de uitvoering. In 2022 is naast het werken aan korte termijn interventies een richting ingeslagen naar meer interventies met duurzame effecten. Over deze duurzame effecten is Landstede breed in 2022 de keuze gemaakt om te werken met vijf verduurzamingsthema's:

1. Veranderende rol van de mentor/coach;
2. Veranderende rol van de docent;
3. Zicht op onze leerlingen;
4. Welzijn van leerlingen;
5. Welzijn van onze professionals;

Interventies mbo, vo en vavo

In het mbo-onderwijs, vo-onderwijs en in bij VAVO zijn diverse interventies ingezet. In hoofdstuk 3.2 Nationaal Programma Onderwijs wordt dit nader uitgelegd.

2 Sociaal jaarverslag

2.1 Beleidsuitvoering

Human Resources beleid (HR) Landstede Groep

In 2021 zijn de kaders en uitgangspunten van het Human Resources Development beleid (HRD) Landstede Groep vastgesteld. Met dit beleid wil Landstede Groep het belang van continu leren, ontwikkelen en professionaliseren benadrukken. Dit

is nodig om onderwijs van hoge kwaliteit te kunnen blijven geven aan onze studenten en leerlingen.

De afkortingen HR, HRD en HRM worden veelvuldig (door elkaar) gebruikt. Omwille van de duidelijkheid lichten we deze begrippen kort toe:

*Waar **HRD** (Human Resources Development) voornamelijk gericht is op de ontwikkeling van medewerkers is de term **HRM** (Human Resources Management) vooral gericht op het managen van beheersen van personeel en personele processen. Wij spreken dan ook liever van **HR** als overkoepelend geheel van alle onderwerpen die te maken hebben met mensen in een organisatie.*

HRD-beleid gekoppeld aan strategienota

Vanwege de in snel tempo veranderende samenleving wil Landstede Groep investeren in professionals die continue eigen ontwikkeling en hoge kwaliteit nastreven. Onze waarden geven het vertrouwen dat de wereld beter en mooier wordt als mensen tot hun recht komen en anderen helpen dat ook te doen. Vanuit de strategienota 'Ruimte, relatie en rekenschap 2019 – 2023' geven wij vorm en kleur aan onze missie, waarden en beloften:

- Ruimte om te ontwikkelen en persoonlijk te leren.
- Relatie door elkaar te ontmoeten en met elkaar en de samenleving in verbinding te zijn.
- Rekenschap, omdat wij aanspreekbaar willen zijn op onze beloften.

Binnen Landstede Groep zijn op het brede gebied van HR stappen gezet. Daarvoor is in het afgelopen jaar veel geschreven: beleidsuitwerkingen, uitvoeringsprogramma's, implementatieplannen, plannen van aanpak, richtlijnen, evaluaties, et cetera. Het maakt zichtbaar dat er stappen zijn gezet en een gedeeld beeld ontstaat over de HR-aandacht die Landstede Groep nodig heeft om tot goed onderwijs te (blijven) komen.

In het voorjaar 2022 is met externe hulp meer inzicht en overzicht in het HRD-beleid verkregen. De belangrijkste aanbevelingen zijn overzicht houden, structureren en vereenvoudigen met als belangrijkste doel het HR-beleid van 'papier' naar waarneembare resultaten in de praktijk te brengen.

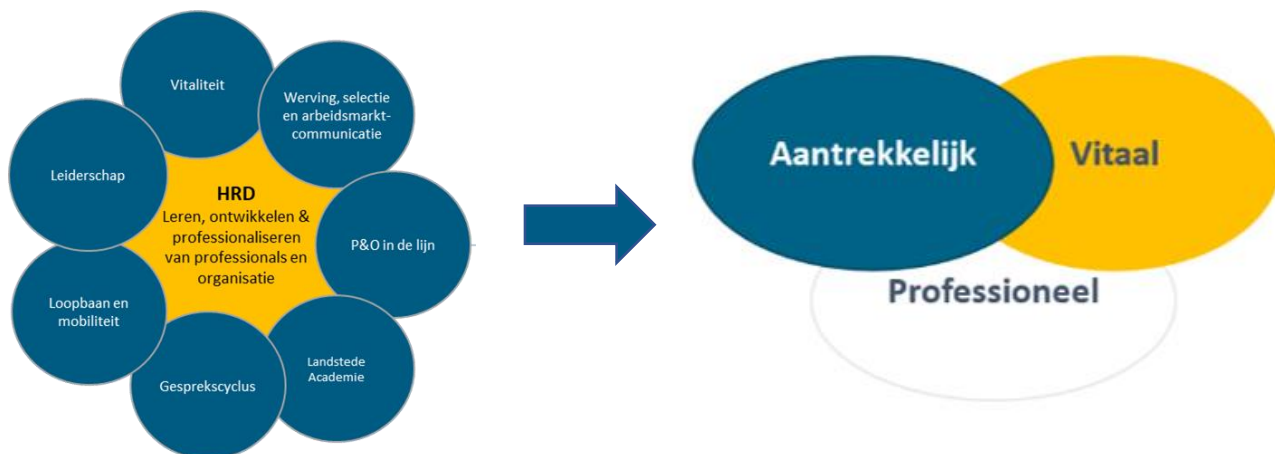
Een integrale HR-werkagenda dient als kapstok voor het meerjarig HR-beleid en vormt de basis voor verdere implementatie.

Landstede heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in het denken en schrijven over investeren in medewerkers. In 2023 is het tijd voor een praktische vertaling van dat beleid naar de alledaagse werkpraktijk.

De HR-ambitie

Landstede Groep is een aantrekkelijke werkgever met professionele en vitale medewerkers.

Ons HR-beleid steunt op drie pijlers, te weten: Aantrekkelijk, Professioneel en Vitaal (Figuur 3). 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.



Figuur 3. Vanuit de zeven onderwerpen (HRD-ambitie 2019-2022) naar de drie HR-pijlers

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 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. Ons vitaliteitsbeleid is gericht op het onderhouden van een werkklimaat dat sociaal veilig, uitdagend en qua energiebronnen en taakeisen in balans is. In 2023 wordt het beleid middels een plan geïmplementeerd. Hiervoor zijn de behoeften voor het vitaliteitsaanbod in de organisatie opgehaald.

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.

Thema Leiderschapsprogramma 'De reizende leiders'

Landstede Groep is in april 2021 gestart met het leiderschapsprogramma 'De reizende leiders' met bovenstaande doelstelling.

De deelnemers (teamleiders, regiocoördinatoren, directeuren en College van Bestuur) hebben inmiddels iets meer dan de helft van de reis afgelegd.

Zij zijn over het algemeen positief over de gevolgde modules. Het programma ligt qua voortgang op koers en zorgt voor de verwachte meerwaarde. Zo worden meer verbindingen gelegd dwars door de organisatie en is een gemeenschappelijke taal aan het ontstaan.

Bewustwording van de eigen rol en positie van de leidinggevenden lijkt toegenomen, evenals het reflecterend vermogen.

De opgedane ervaring en verzamelde input is gebruikt om een goede invulling te geven aan het vervolg van het programma. In 2023 wordt het leiderschap van directeuren en teamleiders binnen Landstede Groep doorontwikkeld en verder geïmplementeerd, 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 2022 is een nieuwe gesprekscyclus voor directeuren ingevoerd. In 2023 wordt de gesprekscyclus voor heel Landstede Groep doorontwikkeld. Voor deze ontwikkeling worden de ervaringen van de gesprekscyclus voor directeuren gebruikt. Het beleidskader en het procesplan voor implementatie zitten in de besluitvormingsfase.

Thema Strategische Personeelsplanning (SPP)

SPP gaat over het realiseren van de benodigde inzet van personeel 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 eraan te leggen kan er gericht gestuurd worden en gerichte actie worden ondernemen op mogelijke personeelstekorten in de toekomst.

In 2020 heeft Landstede Groep een grootschalige analyse uitgevoerd met behulp van een externe partij. De aanbevelingen die naar voren kwamen zijn op teamniveau doorgevoerd.

In het najaar 2022 is het SPP-proces geanalyseerd en worden plannen gemaakt om het proces in 2023 ontwikkelingsgericht te versterken en verder uit te bouwen naar eenheids- en groepsniveau.

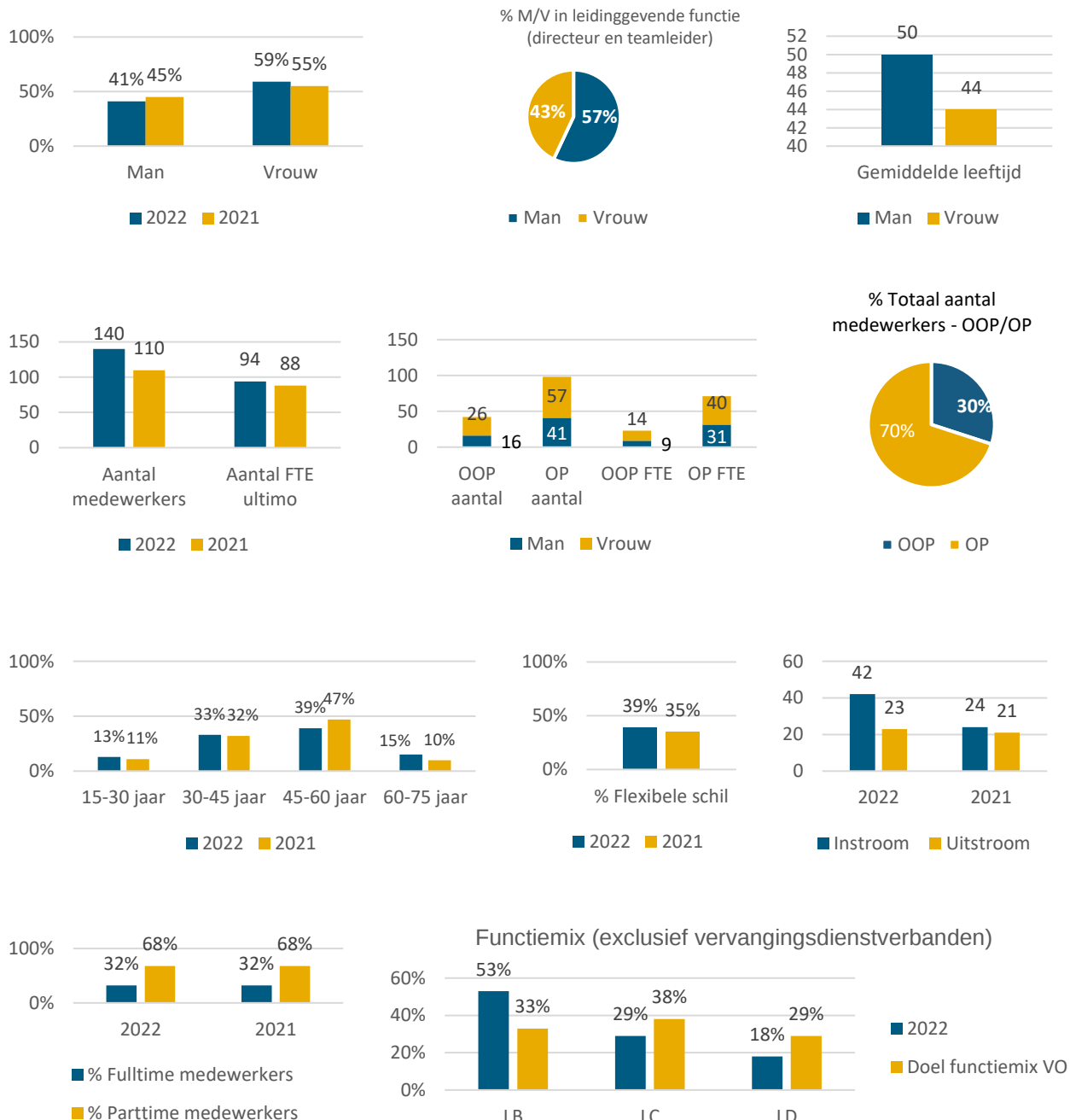
2.2 Scholing

In het jaar 2022 zijn binnen Stichting voor Chr. VMBO voor Harderwijk e.o. twaalf medewerkers aan het studeren voor een onderwijs (gerelateerde) opleiding ofwel een opleiding voor het behalen van een 1^e- of 2^e-graads bevoegdheid.

2.3 Personeelsgegevens

Per 31 december 2022 waren binnen Stichting voor Chr. VMBO voor Harderwijk e.o. 140 medewerkers werkzaam (in 2021 waren dit er 110). De

gemiddelde leeftijd is bij de mannen 50 jaar en bij de vrouwen 44 jaar (exclusief de inzet van onbetaalde stagiaires en vrijwilligers).



Toelichting op de personeelsgegevens:

De personele cijfers van het Chr. VMBO zijn in 2022 stabiel gebleven ten opzichte van 2021. De verhouding man/vrouw in leidinggevende functie is bij de man met 13% afgenomen en bij de vrouw met 13% toegenomen. De leeftijdscategorie 45-60 jaar laat een daling zien van 8% en bij de categorie 60-

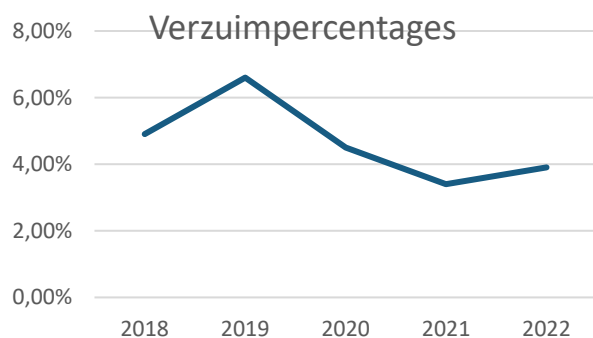
75 jaar een stijging van 5%. De instroom is in 2022 met 18 medewerkers toegenomen. De functiemix laat zien dat het Chr. VMBO met de LB -inschaling nog steeds aan de hoge kant zit; in 2022 een stijging van 5%. Schaal LC is met 5% gedaald ten opzichte van 2022.

2.4 Werving en selectie

In 2022 heeft Landstede Groep ongeveer 450 vacatures gepubliceerd, waarvan 20 vacatures voor Stichting voor Chr. VMBO voor Harderwijk e.o. Alle medewerkers van Landstede Groep kunnen met hun werkaccount een job-alert aanmaken zodat zij automatisch bericht ontvangen zodra er een interne vacature geplaatst wordt binnen hun interessegebied. Na publicatie van vacatures op de website van Landstede Groep worden vacatures door de afdeling Communicatie & Marketing (C&M) gedeeld via sociale media. Met name op LinkedIn, Twitter of Facebook. Met de inzet van sociale media en met het job-alert vergroten we de zichtbaarheid en wervingskracht van de vacatures.

2.5 Verzuim

Het verzuimpercentage is in 2022 licht gestegen maar blijft onder het niveau van 2018 (respectievelijk 3,9% en 4,9% (Figuur 4). Aandacht voor de beheersing van het verzuim blijft, daarom zijn de volgende beheeractiviteiten uitgevoerd:



Figuur 4. Verloop verzuimpercentage 2018-2022

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 de premiecomponent in de premie Werkhervattingskas van de Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA)-regeling. Sinds maart 2019 heeft team Arbeid & Gezondheid, met behulp van een externe partner, De Verzuimspecialist, via een traject van herbeoordelingen van de gezondheidssituatie voor diverse ex-medewerkers de uitkering weten te wijzigen naar een volledige en duurzame uitkering (IVA¹). Voor de ex-medewerkers resulteert dat in een hogere uitkering, voor Landstede Groep in

lagere doorbelasting in de toekomstige loonheffingen. Vanwege de belangen die aan beide kanten spelen, geniet het de voorkeur dit project samen met de externe partner te blijven uitvoeren, in plaats van het vervolg in eigen beheer uit te voeren.

In 2022 zijn acht uitkeringsdossiers van ex-werknemers van Landstede Groep voorgelegd aan het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) arbeidsongeschiktheid voor een herbeoordeling. Drie van de acht werknemers zijn na de heroverweging gekoppeld aan een IVA-traject. Van vier ex-werknemers is het arbeidsongeschiktheidspercentage naar beneden bijgesteld. Voor één ex-werknemer is de uitkering stopgezet, UWV beoordeelde de mate van arbeidsongeschiktheid dusdanig dat toekenning van een uitkering niet aan de orde was.

In 2022 is één nieuw dossier van Stichting voor Chr. VMBO voor Harderwijk e.o. voorgelegd aan het UWV ter beoordeling van de arbeidsongeschiktheid. Deze aanvraag loopt momenteel nog.

In 2022 zijn geen loonsancties opgelegd door het UWV.

Inzet externe deskundigen

Binnen Landstede Groep is de aandacht voor curatieve zorg verschoven naar meer aandacht voor preventieve zorg met meer verantwoordelijkheid voor de medewerker en de betreffende leidinggevende. Hierbij kunnen beiden rekenen op goede toerusting vanuit deskundigen intern of extern.

Bedrijfsmaatschappelijk werker

In 2022 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. Naast de inzet van de bedrijfsmaatschappelijk werker, is voor de kortdurende preventieve begeleidingstrajecten in 2022 gebruik gemaakt van (externe) coaches.

Arbeids- en Organisationspsycholoog (A&O)

De aandacht van de A&O-psycholoog ligt in 2022 op het verhogen van de vitaliteit en de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. In samenwerking met beleid is een vitaliteitsbeleidskader opgesteld, dat in 2023 via een plan wordt geïmplementeerd. Hiervoor zijn behoeften voor het aanbod in de organisatie

¹ Inkomensvoorziening Volledig Arbeidsongeschikten

opgehaald. Vitaliteit wordt ook meegenomen in andere beleidsontwikkelingen, waaronder de doorontwikkeling van de gesprekscyclus.

Bedrijfsarts

Landstede Groep heeft een contract met arbodienstverlener Zorg van de Zaak. Samen met Zorg van de Zaak blijft de afdeling Personeel en Organisatie & Juridisch (PO&J) vormgeven aan de samenwerking op basis van de gedragsmatige aanpak van verzuim. Doorlopend zijn we met hen in gesprek over een optimalisatie van de dienstverlening, met aandacht voor preventieve aanpak van verzuim.

Werkplekonderzoeken en WIA²

In 2022 is er een lichte stijging geweest in het aantal werkplekonderzoeken t.o.v. 2021. In 2022 zijn in het kader van preventie binnen Landstede Groep in totaal acht werkplekonderzoeken uitgevoerd waarvan geen voor Stichting voor Chr. VMBO voor Harderwijk e.o. Tijdens de werkplekonderzoeken is de ergonomie van de werkplek bekeken en zijn er adviezen gegeven ter verbetering. In 2023 start een andere partij om de werkplekonderzoeken uit te voeren.

Vertrouwenspersoon

Naast de diverse vertrouwenspersonen voor studenten 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, zoals ook te lezen valt in de Strategienota van Landstede Groep.

Taken van de vertrouwenspersoon voor medewerkers zijn:

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

De vertrouwenspersoon legt zijn bevindingen vast in een (half)jaarverslag en bespreekt dit verslag tweemaal per jaar met het CvB. Hiervoor is een tijdspad afgesproken waardoor zowel het moment van aanleveren van de verslagen alsmede de

gesprekken hierover ruim van tevoren zijn gepland. De vertrouwenspersoon heeft één keer per jaar structureel overleg met de externe vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon is ingeschreven als gecertificeerd lid bij de landelijke vereniging voor vertrouwenspersonen (LVV) en volgt de vereiste bijscholing.

In vergelijking met 2021 zijn het aantal meldingen toegenomen. In 2022 waren 39 meldingen, in 2021 waren dat er 27. Het merendeel van de meldingen komt uit het mbo. In vergelijking met de Corona-periode hebben in 2022 veel gesprekken weer fysiek plaats gevonden. Incidenteel vindt het contact via Teams plaats, wat wel een blijvende aanvulling lijkt te zijn. Hoewel de vertrouwenspersoon goed vindbaar lijkt voor collega's, na een aanpassing op Connect, blijft het onder de aandacht brengen van het bestaan van deze voorziening nodig. De laagdrempeligheid in contact opnemen met de vertrouwenspersoon wordt hiermee ondersteund.

RI&E, Risico-Inventarisatie en Evaluatie

Een risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E) 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

² Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen

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 er heel 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. PO&J.
In 2022 heeft de afdeling PO&J een vervolg gegeven aan het uitwerken van beleidsthema's en vindt begin 2023 besluitvorming plaats op het arbobeleidsplan en het introductieplan.
5. 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 PO&J aan de te nemen maatregelen voor een goed arbeidsomstandigheden uitvoeringsprogramma.

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).

Melding ongevallen

Binnen Landstede Groep wordt onderscheid gemaakt tussen meldingen van fysieke en sociale onveiligheid. De incidenten op het gebied van sociale veiligheid worden beschreven in dossiers van studenten en leerlingen die het betreft. De fysieke veiligheid is vooral het werkgebied van de facilitaire dienst en huisvesting (FD&H). Deze incidenten worden opgenomen in een module van het RI&E volgsysteem. In 2022 is het aantal incidenten nog steeds afwijkend in verband met de maatregelen tegen corona. Verhoudingsgewijs zijn weinig medewerkers op de scholen werkzaam als

gevolg van de coronapandemie, met uitzondering van het voortgezet onderwijs. Voor 2022 zijn daarom geen representatieve aantallen te noemen voor het aantal incidenten en ongevallen.

Melding klachten

Gedurende het jaar 2022 zijn op de klachtenmeldpunten van Landstede Groep in totaal 24 klachten binnengekomen. Dat waren in de jaren hieraan voorafgaand respectievelijk: 22 (2021), 14 (2020), 25 (2019) en 17 (2018). Van de 24 klachten in 2022 waren er 16 vanuit de scholen van het voortgezet onderwijs en 8 vanuit mbo-eenheden. Van de 24 klachten zijn er 6 door de externe Klachtencommissie behandeld en zijn daarmee 18 intern in de school afgehandeld. Van de 24 klachten waren er 23 door een ouder/student/leerling tegen een besluit van een directeur van de school ingebracht en 1 klacht van een personeelslid.

2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag

Het beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag is in 2022 ongewijzigd gebleven. Dit 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 2022 hebben twee oud-medewerkers van Stichting voor Chr. VMBO voor Harderwijk e.o. een WW-uitkering ontvangen.

2.7 Beleid inzet werkdrukverlichting en professionalisering

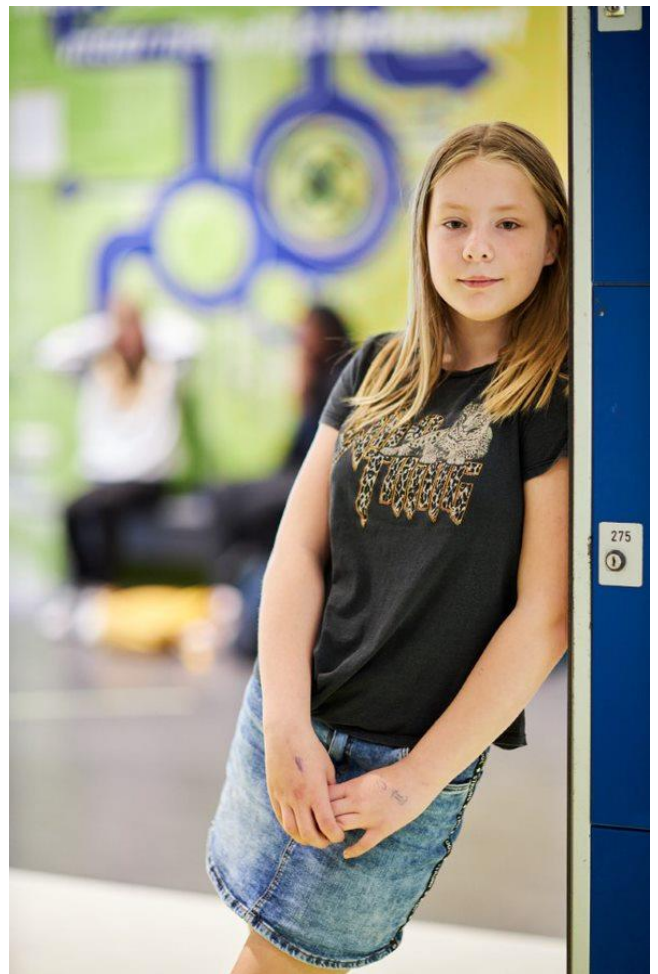
Vanaf het schooljaar 2022/2023 zijn extra middelen beschikbaar gesteld voor de individuele en voor collectieve aanpak van werkdruk in het voortgezet onderwijs.

Voor werkdrukvermindering ontvangen de medewerkers vallend onder de cao vo voor het schooljaar ('22/'23) extra klokuren 'Persoonlijk Budget (PB)-uren'

Voor het collectieve deel is voor Stichting voor Chr. VMBO voor Harderwijk e.o. een bedrag van € 117K en € 144K voor respectievelijk kalenderjaar 2022 en 2023 beschikbaar gesteld. In 2023 wordt een besluit genomen over de verdeling van deze middelen over de onderwijseenheden, de Service Organisatie & Bestuurdienst (SO & BD) en de Buitenschoolse Zorgvoorziening (BZV)-medewerkers van de SO & BD en BZV vallen ook onder de cao vo.

De directeurs van de onderwijseenheden zijn

gestart met het proces om, in overleg met de P(G)MR en met actieve betrokkenheid van de medewerkers, afspraken te maken over de besteding van de middelen 2022/2023 met als doel werkdrukverlichting.



3 Onderwijs

3.1 Beleidsuitvoering

Onderwijs bij de scholen van Landstede Groep

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

Voor Landstede Groep is de school een ontmoetingsplaats om van en met elkaar te leren. School vormt de samenleving in het klein. Het is een leeromgeving die in dienst staat 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 wat 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 dat er een variatie is 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 opdat er gezamenlijk geleerd en gereflecteerd kan worden.

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 de verschillen die er zijn. 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 scherp te blijven 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 leidinggevendende ondersteuning.

Relevante beleidsontwikkelingen in 2022

Nationaal Programma Onderwijs mbo en vo

In 2021 is het Nationaal Programma Onderwijs gestart. Landstede Groep heeft hiervoor een regieteam ingericht, bestaande uit directeuren van scholen, bestuur en beleidsondersteuning. Op basis van een kaderplan (Landstede Groep Schoolprogramma's) zijn per school actieplannen geschreven als aanvulling op de bestaande schoolplannen. De plannen hebben een looptijd tot december 2023.

Alle scholen hebben maatregelen genomen om verdere vertraging en achterstanden te voorkomen of ze zo snel mogelijk in te halen. In 2022 is de Coronapandemie in hevigheid afgenomen. Nieuwe confrontaties met schoolsluitingen bleven uit. De effecten van de pandemie zijn echter nog elke dag zichtbaar in de scholen. Landstede Groep heeft als voorbeeld haar formatie voor extra begeleiding vanuit onderwijsondersteuning met behulp van deze gelden uitgebreid met ca. 7 fte.

In 2022 zijn de programma's in de scholen uitgevoerd. De looptijd van het NPO is een jaar verlengd en hiervoor is in 2022 een plan van aanpak gemaakt om de opbrengsten te verduurzamen. De volgende thema's zijn benoemd:

1. Veranderende rol mentor/coach;
2. Veranderende rol van de docent;
3. Zicht op leerlingen;
4. Welzijn van leerlingen;
5. Welzijn van onze professionals.

Kwaliteitszorg vo

De vo-directeuren hebben in 2021 het initiatief genomen om te komen tot een gezamenlijke kwaliteitsagenda. In 2022 heeft de invulling van de agenda verder gestalte gekregen. Concrete resultaten zijn: aansluiting op de PDCA-cyclus, inrichten van een netwerk kwaliteitszorg en professionalisering van auditoren.

De impulsen vanuit de kwaliteitsagenda vo leiden ertoe dat de voortgangsgesprekken tussen bestuur en directeur meer verdiept worden en de verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg breder

gedragen wordt. Door het lemniscaat op deze manier in te zetten wordt op alle niveaus binnen Landstede Groep het gesprek gevoerd.

Alle scholen hebben kwaliteitszorgmedewerkers die een gezamenlijk netwerk vormen. Zij analyseren frequent onderwijsdata, die waar nodig leiden tot aanpassingen in het kwaliteitszorgbeleid. Elke drie jaar wordt een instellingsaudit gedaan met betrekking tot onderwijskwaliteit. Ook is Landstede Groep aangesloten bij landelijke netwerken.

In 2021 is op elke school een audit uitgevoerd met betrekking tot de schoolexamens in het vo met het gewijzigd examenbesluit vo van 2021 als uitgangspunt. De uitkomsten geven inzicht in de verbeteracties die ingezet moeten worden. De uitvoering daarvan is in volle gang. Ook zijn er op alle scholen examencommissies geïnstalleerd en is een programma gestart om deze commissies verder te professionaliseren.

Onderwijsportfolio vo

In het vo is in 2021 een traject ingezet om in een proces van co-creatie met de vo-directeuren een strategische verkenning te doen in hoeverre het huidige opleidingsaanbod van de vo-scholen toekomstbestendig is en voldoende innovatief. In 2022 is een projectorganisatie ingericht met een driedelig doel: een omgevingsanalyse, een imago-onderzoek en een onderzoek om met elkaar te komen tot onderwijsprincipes die richting geven aan de inrichting van het onderwijs van de vo-scholen. Het project heeft een looptijd tot 31 december 2023.

(Regionale) samenwerking aanpak lerarentekorten mbo en voortgezet onderwijs

Landstede Groep werkt zoveel mogelijk samen met andere instellingen aan het oplossen van personeelstekorten in de onderwijssector (regionale aanpak personeelstekort) en aan het gezamenlijk opleiden van nieuwe docenten en instructeurs in het mbo en voortgezet onderwijs.

Doorlopende leerroutes mbo en vo

Landstede Groep wil optimaal gebruik maken van de wet doorlopende leerroutes tussen vmbo en mbo (Sterk Beroepsonderwijs). Passend bij het regionale onderwijsaanbod en de regionale arbeidsmarkt zijn twaalf samenwerkingen gestart, waaronder alle vo-scholen van de Landstede Groep met een vmbo-basisprofiel t/m mbo-2 (startkwalificatie). Het onderwijs wordt verzorgd door gemeenschappelijke docententeams vanuit het vmbo en mbo. De eerste leerlingen zijn gediplomeerd in 2022. De ontwikkelingen volgen zich snel op. Inmiddels is ook

vanuit de voortgezet onderwijs scholen behoefte aan verbreding naar andere opleidingsniveaus.

3.2 Nationaal Programma Onderwijs

De coronapandemie heeft nog steeds impact op het onderwijs. Om alle leerlingen en studenten een eerlijke kans te geven hun gaven en talenten tot bloei te brengen, is door de overheid in 2021 het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) geïntroduceerd. Het NPO is gericht op het aanpakken van coronavertragingen op korte termijn en verbetering van studentenwelzijn. Doel is ook om lessen uit de coronatijd te benutten voor structurele onderwijsverbeteringen. De overheid heeft besloten dat de middelen tot en met schooljaar 24-25 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.

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 trial-rapportage. Een trial-rapportage geeft op drie momenten in een schooljaar inzicht in de stand van zaken van actuele onderwerpen. In de trial-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 meer interventies met duurzame effecten. Over deze duurzame effecten is Landstede breed in 2022 de keuze gemaakt om te werken aan de hand van 5 verduurzamingsthema's:

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 voor Chr. VMBO voor Harderwijk e.o. in 2022 € 740K besteed in lijn met de NPO-doelen en Landstede Groep visie verduurzaming. In 2022 is 19% van deze middelen uitgegeven aan de inhuur van personeel niet in loondienst. Vooral bij de extra ondersteuning binnen het ISK heeft externe inleen plaats gevonden, mede als gevolg van de extra instroom van leerlingen bij ISK. Daarvoor is de uitdaging al groot om voldoende gekwalificeerd personeel in te zetten. Door de beperkte ruimte van eigen medewerkers heeft voor de aanvullende inzet vanuit de NPO-middelen ook deels inzet door personeel niet in loondienst plaats gevonden. Tabel 1 en 2 geven een nadere toelichting.

Tabel 1

Financiën per NPO Thema: inzicht bestedingen NPO-thema's 2022 (bedragen in €)

Thema	Bedrag
A. Meer onderwijs (binnen of buiten reguliere schooltijden) om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren	153.139
B. Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren	155.914
C. Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen	76.243
D. Ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen	41.747
E. (Extra) inzet van personeel en ondersteuning	226.066
F. Faciliteiten en randvoorwaarden	86.887
G. Eigen subthema	0
Totaal bestedingen	739.995

Tabel 2*Financiën duurzaamheid: inzicht bestedingen 5 thema's duurzaamheid (bedragen in €)*

Thema	Bedrag
1. Veranderende rol van de mentor/coach	0
2. Veranderende rol van de docent	45.227
3. Zicht op onze leerlingen en studenten	29.548
4. Welzijn van leerlingen en studenten	105.602
5. Welzijn van onze professionals	15.675
Totaal bestedingen	196.051

In 2022 heeft de Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. net als in 2021 ingezet op interventies die een duurzaam effect hebben op de resultaten, om zo aan te sluiten op de NPO-doelen en de duurzaamheidsthema's binnen de Landstede Groep.

Interventies Morgen College

Onder meer de volgende interventies hebben bij het Morgen College in 2022 plaatsgevonden:

- Duurzaam leerlingvolgsysteem: het Morgen College bevindt zich in de laatste fase van het uitwerken van de inzet van een duurzaam leerlingvolgsysteem. Met dit systeem kunnen we de leerlingen op zowel cognitief als sociaal emotioneel gebied hun gehele schoolcarrière volgen.
- Ontwikkeling van de executieve functies van de leerlingen: de achterstanden verschillen per leerjaar en -niveau. Het is niet alleen de kennis, maar vooral ook de achterstand op het gebied van studievastigheden, zelfstandig werken, plannen en leerstrategieën. Hierbij ook ondersteunt door de remedial teacher. Na een pilotfase is gestart met de aanpak van de ontwikkeling van de executieve functies. Een werkgroep buigt zich over de vraag hoe deze ontwikkeling breed kan worden uitgerold.
- Meer onderwijs om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren: het onderwijs is uitgebreid door de verlenging van de reguliere lestijd op school. Extra ondersteuning van leerlingen in eerste instantie via de keuzewerktijd uren. Maar ook gerichte ondersteuning aan bepaalde leerlingengroepen voor bepaalde vakken.
- Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren: extra aandacht is besteed aan een-op-een begeleiding, individuele begeleiding bij instructies/opdrachten, het geven van instructies in kleineren groepen, leren van en met leerlingen, feedback geven en beheersingsgericht leren.
- Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen: sportieve en culturele activiteiten

dragen bij aan het welbevinden van onze leerlingen. Juist sportieve en culturele activiteiten zorgen voor betere schoolprestaties maar bovenal voor verbinding, samenwerking en welbevinden.

De effecten onder meer op sociaal-emotioneel vlak zijn aan het eind van 2022 nog niet bekend. Het voornemen is om in 2023 de merkbare effecten te meten en volgen.

Interventies StartCollege

Onderstaand een beeld van interventies welke bij het StartCollege in 2022 hebben plaats gevonden:

- Samenwerkend leren in de vormen van een schooltuin. De ISK-leerlingen leren hoe ze bloemen, planten, groentes en fruit laten groeien in de schooltuin. Ze leren zaaien en oogsten, samenwerken en voor de natuur zorgen.
Merkbaar duurzame effect: We merken dat de meer praktische vormen van leren goed aansluiten bij een groot deel van onze doelgroep. Praktisch onderwijs zoals tuinieren, muziek maken en timmeren heeft een positief effect op de leerontwikkeling van onze leerlingen. Daarnaast heeft het een positief effect op het aangezicht, de aankleding en de sfeer rondom het schoolgebouw.
- Alle ISK-leerlingen zijn lid van de bibliotheek om het leesonderwijs te bevorderen. Er zijn binnen de school Nederlandse kinderleesboeken, (zowel geleend als gekocht) die aansluiten bij het niveau en de belevingswereld van onze leerlingen.
Merkbaar duurzame effect: Alle leerlingen zijn elke dag aan het lezen. De Nederlandse kinderleesboeken die aansluiten bij belevingswereld heeft een positief effect op het leesplezier.

3.3 Kwaliteitszorg

3.3.1 Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs

In het jaar 2022 is er op de scholen van het voortgezet onderwijs extra aandacht geweest voor het inhoudelijk beter aansluiten van de kwaliteitsactiviteiten op de Planning & Controlcyclus waardoor onderwerpen strategischer zijn geagendeerd. Het voeren van de dialoog over onderwijskwaliteit is hierbij het uitgangspunt. De dialoog wordt nog meer gepositioneerd in het nieuwe kwaliteitsbeleid wat in ontwikkeling is.

Elke school heeft één of meerdere kwaliteitszorgmedewerkers die samen het kwaliteitszorgnetwerk vormen. Nieuwe inzichten wat betreft het verduurzamen van onderwijskwaliteit en het voeren van de dialoog aan de hand van beschikbare onderwijsdata worden gedeeld in het netwerk van kwaliteitszorgmedewerkers en indien nodig verduurzaamd in het kwaliteitszorgbeleid. Actuele thema's en de structurele kwaliteitsactiviteiten worden in gezamenlijkheid opgepakt.

Er is zicht op de kwaliteit door de beschikbare onderwijsdata vanuit de leerlingvolgsystemen zoals Magister en methode-onafhankelijke toetsen (zoals Cito, Jij! en Dia), en de tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen en ouders. Scholen onderzoeken zelf of ze gestelde doelen weten te realiseren. Eens per drie jaar ontvangen de scholen een onderwijskundige audit waarbij aandacht is voor de leskwaliteit, kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur, veiligheid en de zichtbaarheid van de onderwijskundige beloften.

De voortgezet onderwijsscholen van Landstede Groep participeren in verschillende landelijke netwerken zoals het Landelijk Netwerk Kwaliteitszorg VO en het Netwerk Grote Schoolbesturen. De meerwaarde van deze netwerken is de kennisdeling op landelijke thema's, het uitwisselen van effectieve beleidsvormen op het gebied van onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg en de mogelijkheid om op landelijke thema's het gesprek te kunnen voeren met afgevaardigden van de Inspectie van het Onderwijs.

Van het Uitvoeringsprogramma Kwaliteitsagenda VO 2021-2022 zijn de volgende zaken gerealiseerd: De kwaliteitskalender is geactualiseerd en aangesloten op de P&C-cyclus, het netwerk kwaliteitszorg is ingericht en als onderdeel van het professionaliseren van de audits hebben de

auditoren van de onderwijskundige audit een externe training gehad.

3.3.2 Kwaliteitsagenda voortgezet onderwijs

Om gezamenlijk uitvoering te geven aan overkoepelende doelen is binnen het voortgezet onderwijs parallel aan het mbo gewerkt met een kwaliteitsagenda. Het Uitvoeringsprogramma Kwaliteitsagenda VO 2021-2022, verbindt de strategische beloften en bijbehorende speerpunten met landelijke opdrachten en vertaalt dit naar maatregelen en projecten. In tegenstelling tot de kwaliteitsagenda van het mbo, zijn er geen kwaliteitsgelden aan de agenda van het voortgezet onderwijs verbonden. Per project wordt gekeken naar de mogelijkheden voor financiering.

2022 was een jaar waarin gekeken werd naar mogelijkheden om vanuit de ambities gezamenlijk projecten in te zetten. Het streven is om het nieuwe uitvoeringsprogramma voor het voortgezet onderwijs en het mbo simpeler te maken, niet met maatregelen maar met een paar sturende doelstellingen en zo dichterbij de bedoeling te blijven. Een aanpak waarbij beleidsuitvoering en budgettering nadrukkelijker aan elkaar gekoppeld zijn.



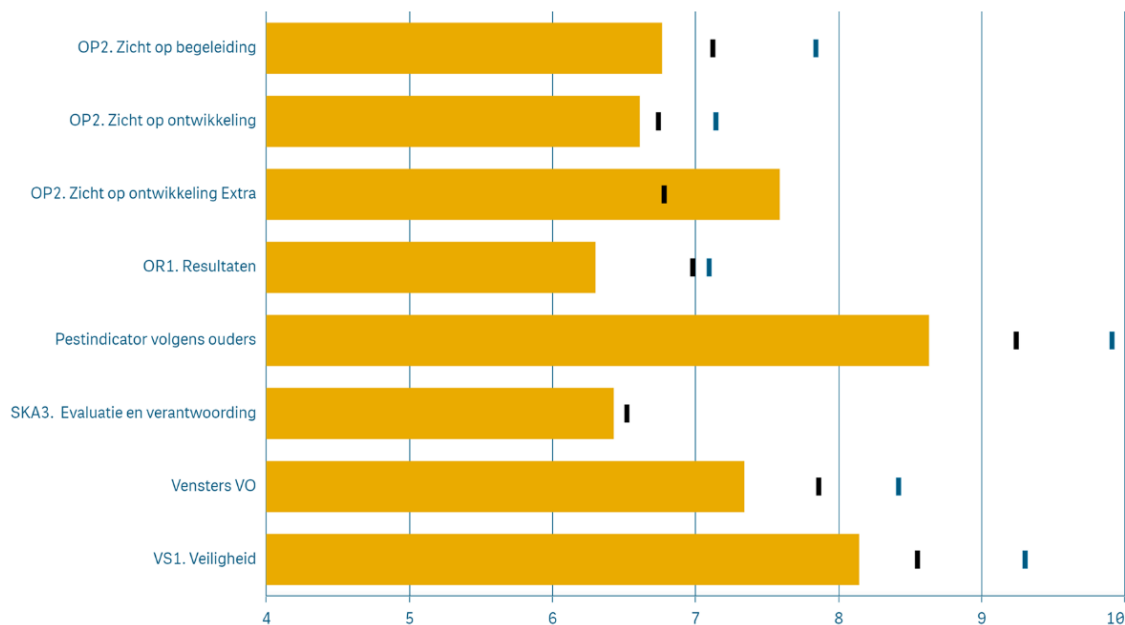
3.4 Prestaties

Tabel 3 geeft een indruk van de resultaten van het Morgen College van de locaties Sypel en Westeinde. In de figuren onder de tabellen is de tevredenheid van zowel de ouders als de leerlingen over het onderwijs, de begeleiding en het gevoel van veiligheid terug te zien.

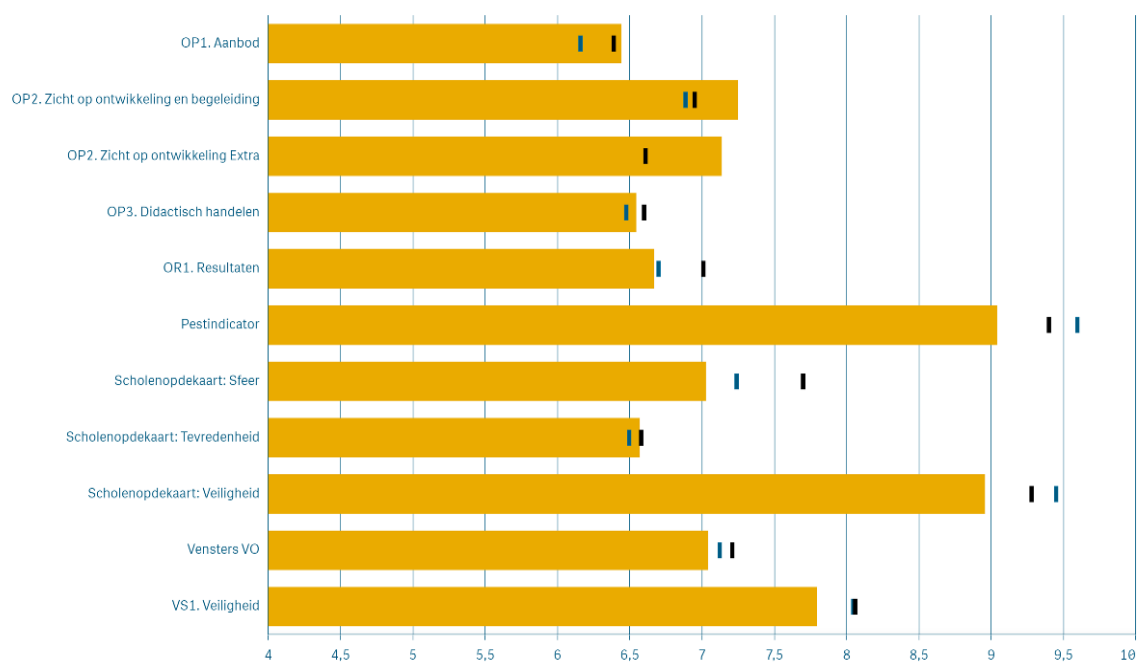
Tabel 3

Opbrengstenoverzicht Morgen College, locatie Sypel en Westeinde, aangepast overgenomen van www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier en www.vensters.nl (slagingspercentage).

	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Slagings- percentage Jaarresultaat
	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	
VMBO-BASIS									
2020	32,84%	25,73%	97,97%	94,85%	92,31%	88,22%	6,59	6,79	100%
2021	8,00%	23,63%	97,50%	96,41%	92,31%	91,50%			100%
2022	20,51%	21,79%	99,04%	98,12%	93,24%	92,58%			97%
VMBO-KADER									
2020	32,84%	25,73%	97,97%	94,85%	91,88%	90,86%	6,26	6,34	100%
2021	8,00%	23,63%	97,50%	96,41%	92,66%	90,93%			100%
2022	20,51%	21,79%	99,04%	98,12%	95,92%	93,39%			98%
VMBO-GT									
2020	25,58%	25,00%	95,39%	97,59%	92,52%	93,54%	6,67	6,49	100%
2021	19,44%	23,08%	96,27%	96,57%	93,22%	93,66%			100%
2022	29,51%	24,43%	98,69%	96,78%	95,31%	93,77%			99%



Figuur 5. Vensters volgens ouders (leerjaar 3)



Figuur 6. Vensters volgens leerlingen (leerjaar 3)

Legenda ■ 2022 ■ Vorig jaar ■ BM Brugklas Leerlingen

Figuur 5 en 6 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van het Morgen College, locatie Sydel en Westeinde. De enquêtes zijn afgenomen in 2022 en zijn door respectievelijk 32,7% van de ouders en 77,8% van de leerlingen ingevuld.

3.5 Ondersteuning en begeleiding

Vanwege de grote regionale spreiding van de onderwijsseenheden, participeren de eenheden/scholen binnen de Landstede Groep in verschillende samenwerkingsverbanden. In het kader van Passend Onderwijs hebben de samenwerkingsverbanden de opdracht een samenhangend systeem van zorg voor de leerlingen van de deelnemende scholen te realiseren.

Tabel 4
Realisatie samenwerkingsverbanden 2022-2023

	Realisatie 2022	Realisatie 2021
in € 1000		
Samenwerkingsverbanden		
Samenwerkingsverbanden		
Ambulante begeleiding	427	536
Aanvullende incidentele bijdrage	80	131
Totaal baten Samenwerkingsverbanden	507	667

3.5.2 Passend Onderwijs en voortijdig schoolverlaters (vsv)

Passend onderwijs betekent dat alle leerlingen naar school gaan, dat zij passend onderwijs krijgen. Het betekent ook dat zij met de beschikbare financiële middelen een geschikt ondersteuningsarrangement krijgen, wanneer dat nodig is, aldus de visie van Samenwerkingsverband Regio Noordwest Veluwe "Stichting Leerlingenzorg".

Doelen van het samenwerkingsverband zijn:

- Gezamenlijk invulling geven aan de zorg voor onderwijs, zo dicht mogelijk bij de leerling;
- Onderwijs aanbieden dat past bij de ondersteuningsbehoefte van de jongere;
- De mate van uitval van de jongere in het schoolproces te verminderen;
- De geboden zorg door de verschillende partijen op elkaar af te stemmen.

Afstemming met gemeentebestuurders, jeugdhulp, scholen en het samenwerkingsverband gebeurt m.b.v. OOGO (Op Overeenstemming Gericht Overleg). Tot het samenwerkingsverband Passend Onderwijs horen de clusters 3 en 4 van het voortgezet speciaal onderwijs (VSO). Het Morgen College werkt met deze clusters nauw samen. Ook heeft het Morgen College een samenwerkingsovereenkomst met de Dr.

3.5.1 Samenwerkingsverbanden (SWV)

Het Morgen College participeert in het samenwerkingsverband Passend Onderwijs VO2509, dat is ondergebracht in Stichting Leerlingenzorg NW-Veluwe. De filosofie van het samenwerkingsverband is: 'Het geld volgt de leerlingen en leerlingen krijgen thuis nabij, regulier onderwijs tenzij....'. De baten die gemoeid zijn met de samenwerkingsverbanden staan in Tabel 4.

Verschoorschool (VSO, cluster 4) te Nunspeet.

Daarnaast is intensief contact met:

- Stichting Zorg Dat. Deze samenwerking richt zich op leerlingen die dreigen uit te vallen in het schoolproces. Door ondersteuning te geven bij het inhalen van een leerachterstand en bij sociaal emotionele problematiek wordt ingezet op het voorkomen van uitval.
- Het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) houdt wekelijks spreekuur op het Morgen College. Leerlingen en ouders worden hier geholpen bij opvoedkundige hulpvragen en/of sociaal emotionele problemen en kunnen doorverwezen worden naar hulpinstanties.
- Bureau Halt heeft tweewekelijks een dagdeel zitting op het Morgen College. Deze dienst bevindt zich in een voorstadium van Bureau Halt en is preventief bedoeld. Bij lichte overtredingen van de wet, zoals het afsteken van vuurwerk, of agressief gedrag worden leerlingen door het Morgen College aangemeld bij Bureau Halt. De aandacht is vooral gericht op bewustwording en op het voorkomen van dit gedrag.

Het Morgen College beschikt zelf over een ondersteuningsteam. Het ondersteuningsteam biedt leerlingen specialistische begeleiding en levert maatwerk. Waar nodig biedt ze extra cognitieve, didactische of sociaal-emotionele hulp. Het doel van het ondersteuningsteam is hulp bieden bij de ontwikkeling van de jongere tot een zelfstandig

persoon. Het Morgen College heeft de interne reboundvoorziening 'Morgen op Maat' (MOM) opgericht. Onder leiding van een pedagoog biedt MOM leerlingen die tijdelijk binnen de reguliere lessen geen onderwijs kunnen volgen, intensieve ondersteuning. Deze ondersteuning is gericht op het veranderen van negatief gedrag, om zo de leerling weer in een positief proces te krijgen, zodat hij terugkeert naar de reguliere lessituatie, tenzij blijkt dat een andere onderwijssetting beter aansluit bij de onderwijsbehoeften.

3.6 Onderwijskundige doelen

In 2022 is door de voortgezet onderwijsscholen van Landstede Groep ingezet op verdere versterking van de positie van het schoolexamen. De uitkomsten van de thema-audit examineringsproces rapport laat zien wat de stand van zaken is op het gebied van het examineringsproces per school en Landstede breed. De audits hebben inzichtelijk gemaakt op welke onderwerpen stappen ondernomen moeten worden, welke ondersteuning hierbij nodig is en welke bestuurlijke handelingen nodig zijn. In 2023-2024 zal een thema-audit op expertise toetsing en examinering worden uitgevoerd. Ook is ingezet op verdere professionalisering van de examencommissies. Een kenniskring van voorzitters examencommissies en examensecretarissen is gestart met als doel om met elkaar te leren en kennis uit te wisselen. Deze kenniskringen hebben een structurele plek in de kwaliteitsplanner. Ook is een format ontwikkeld voor het jaarverslag van de examencommissies.

3.7 Strategisch onderwijsportfolio voortgezet onderwijs

In de scholen van het voortgezet onderwijs is in 2021 een traject ingezet om in een proces van co-creatie met de vo-directeuren een strategische verkenning te doen in hoeverre het huidige opleidingsaanbod van de scholen in het voortgezet onderwijs die vallen onder Landstede Groep toekomstbestendig is en voldoende innovatief. Er blijft ruimte voor de eigenheid en profilering van de afzonderlijke scholen.

In 2022 is een projectorganisatie ingericht. Er zijn drie deelprojecten gedefinieerd: een omgevingsanalyse, een imago-onderzoek, en een onderzoek om met elkaar te komen tot onderwijsprincipes die richting geven aan de inrichting van het onderwijs van de scholen in het voortgezet onderwijs, die onderdeel zijn van Landstede Groep. Ook zijn een aantal themabijeenkomsten geweest met directeuren, waarin de kaders voor het gezamenlijk onderwijsportfolio uitgebreid zijn besproken. Voor de drie deelprojecten zijn opdrachten verstrekt. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van externen. De uitkomsten van de drie deelprojecten worden verwacht in het 2^e kwartaal 2023 en kunnen aanleiding zijn om het bestaande onderwijsaanbod te innoveren, zoals versnellen, verdiepen, verbreden en vernieuwen van opleidingsrichtingen binnen de scholen van het voortgezet onderwijs.



3.8 Samen Opleiden Opleidingsschool Zwolle

De Opleidingsschool

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 voortgezet onderwijs scholen van Landstede Groep en twee scholen van OOO. Stichting Agnieten College de Boog treedt op als penvoerder.

Tijdens afgelopen schooljaar hebben in totaal 289 gesubsidieerde studenten van Hogeschool Windesheim stagegelopen 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 zien we landelijk dat Samen Opleiden steeds meer de norm wordt voor het opleiden van toekomstige docenten. Bijkomend voordeel daarbij is dat we er steeds beter in slagen 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 voortgezet onderwijs scholen.

Het opleiden van nieuwe docenten

Dit schooljaar was er aanzienlijk minder sprake van lockdowns en kon er voornamelijk fysiek lesgegeven worden. Er is door veel studenten hard gewerkt om op het gebied van lesgeven een inhaalslag te maken. Dit was nodig omdat zij tot dusverre weinig fysieke leservaringen voor een groep hadden, gezien het feit dat zij in voorgaande jaren vooral online les moesten geven, als ze al stage konden lopen.

De intervisiebijeenkomsten konden gelukkig ook weer fysiek plaatsvinden. Dit had ook de voorkeur van de studenten. Over het algemeen werden de intervisie en themabijeenkomsten als zinvol en leerzaam ervaren. Uit de feedback bleek dat de themabijeenkomsten nog wel wat meer toegespitst kunnen worden op de leervragen die studenten hebben.

Dit schooljaar hebben we in samenwerking met de beide Opleidingsscholen van Landstede MBO en het Deltion College voor de eerstejaars studenten het nieuwe Werkplekieren (WPL1) aangeboden. De studenten kregen hierbij de mogelijkheid om ter

oriëntatie op het onderwijs tijdens 4 stagedagen vier verschillende schoolsoorten te bezoeken. Aan de hand van de ervaringen tijdens deze scholenbezoeken konden studenten aangeven naar welke onderwijsvorm hun voorkeur uitging en welke leervragen zij hadden voor de vervolgstage. Evenals vorig jaar was er dit jaar tijdens WPL2 een brede oriëntatie op het vak van docent mogelijk, waarbij een student niet direct aan een werkplekbegeleider werd gekoppeld. Niet alle partnerscholen deden hieraan mee, op sommige partnerscholen was de student vanaf het begin van de stage al gekoppeld aan de werkplekbegeleider. De studenten gaven aan een brede oriëntatie wel zinvol te vinden, maar zij willen toch het liefst bij een werkplekbegeleider lessen observeren en zelf lessen gaan geven.

Curriculum

De Opleidingsschool heeft een stevige bijdrage geleverd aan curriculum innovatie van de Lerarenopleidingen ten aanzien van het Werkplekieren en de vorming van de Brede Leergemeenschap. Alle partnerscholen hebben meegedaan met de pilot Werkplekieren 1 (WPL1) en Werkplekieren 2 (WPL2). Er is een verkenning 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: Landstede MBO en Deltion College. Samen vormen we ROZ (Regionale Opleidingsscholen Zwolle). Zonder de eigen identiteit als Opleidingsschool te verliezen werken we op meerdere plekken samen om onze studenten een groter scala aan gevarieerde leerwerkplekken in onze regio 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 creëren we betere afstemming tussen theorie en praktijk.

Ontwikkelgroepen

Gedurende het afgelopen schooljaar is een aantal nieuwe themabijeenkomsten ontwikkeld en is een nieuw handboek geschreven voor het werkplekieren. Een digitale werkplekbegeleidersconferentie is georganiseerd en een 'meet and greet' met Hans Kaldenbach over korte lontjes in het onderwijs. Daarnaast is de werkplekbegeleiderstraining herzien en geactualiseerd met nieuw filmmateriaal.

Kwaliteitszorg

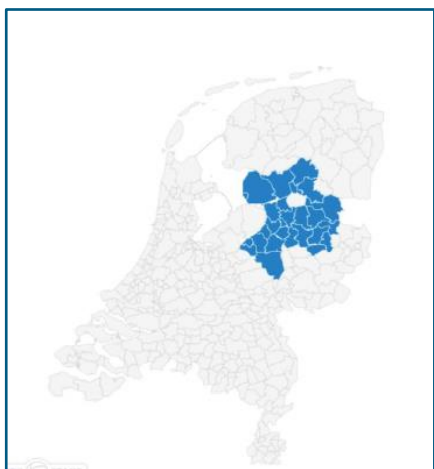
De Opleidingsschool werkt planmatig aan voortdurende kwaliteitsborging en

kwaliteitsontwikkeling mede ingegeven door het nieuwe kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie. Afgelopen schooljaar is voor het eerst 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. OSZ heeft verder een succesvol 'midterm-peerreview' ondergaan waaruit zowel de kwaliteiten als een aantal aandachtspunten naar voren kwamen. Tot slot is er een interne peerreview georganiseerd om te bepalen of het Morgen College in Harderwijk als laatste voortgezet onderwijsschool van Landstede Groep per 1 augustus 2022 bij onze Opleidingsschool kan aansluiten. De uitkomst was positief.

3.9 Samenwerkingstrajecten

3.9.1 Regionale Aanpak Personeelstekort

Landstede Groep participeert in het programma voor een Regionale Aanpak Personeelstekort RAP en is



Figuur 7. Gemeenten met RAP-scholen in het primair en speciaal onderwijs

De vijf RAP's in de regio Zwolle hebben in de afgelopen jaren een belangrijke aanjaagfunctie gehad voor de samenwerking tussen de lerarenopleidingen en werkgevers, tussen de werkgevers onderling, in het primair en voortgezet onderwijs en in het mbo en een basis gelegd voor een structurele regio aanpak.

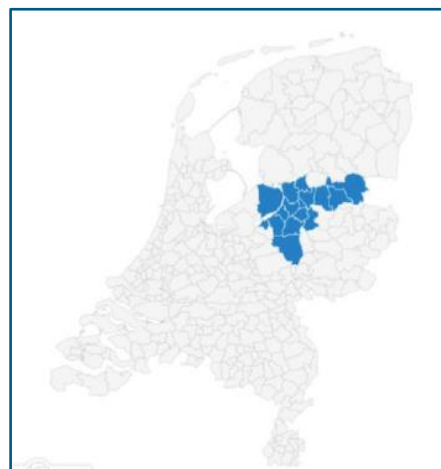
samen met Hogeschool KPZ, Hogeschool Viaa en Hogeschool Windesheim penvoerder.

Vanaf 2019 werken de besturen en opleidingsinstituten samen aan de Regionale Aanpak Lerarentekort (RAL) en later de Regionale Aanpak Personeelstekorten (RAP) met een gemeenschappelijk programma. De verlengde RAP heeft als looptijd 2022-2023.

De subsidieaanvragen 2022-2023 voor de Regionale Aanpak Personeelstekorten zijn bij het ministerie van OCW ingediend en gehonoreerd voor de regio's:

- Primair onderwijs "Zwolle";
- Primair onderwijs "Kop van Overijssel";
- Primair onderwijs "Veluwe en Salland";
- Voortgezet onderwijs-mbo "Zwolle";
- Voortgezet onderwijs-mbo "Noordwest-Veluwe".

In Figuur 7 wordt weergegeven vanuit welke gemeenten schoolbesturen verbonden zijn vanuit het primair en speciaal onderwijs, Figuur 8 toont vanuit welke gemeenten schoolbesturen verbonden zijn vanuit het voortgezet onderwijs en mbo.



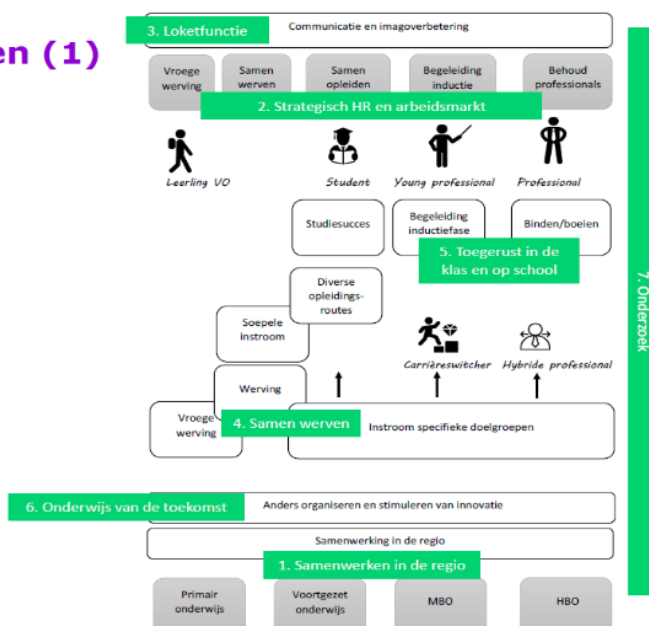
Figuur 8. Gemeenten met RAP-scholen in het voortgezet onderwijs en mbo

Het plan van aanpak beschrijft vanuit een projectstructuur de zeven programmalijnen. Voor iedere programmalijn is door deelprojectleider, in samenwerking met de werkgroepen, projectplannen opgesteld. Deze zijn geaccordeerd door de stuurgroep. In Figuur 9 zijn de programmalijnen weergegeven.

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



Figuur 9. Samenhang programmalijnen (1) RAP

Participatie Landstede Groep

Landstede Groep is op verschillende lagen van de organisatie bij de RAP betrokken.

De bestuurder voortgezet onderwijs is namens Landstede Groep lid van de stuurgroep. Daarnaast wordt vanuit het bestuur geparticipeerd in programmalijn 1, “transitie naar een structurele regio-aanpak en is vanuit Landstede Groep algemeen projectleider aangesteld. Samen met de algemeen projectleider vanuit de KPZ is deze verantwoordelijk voor alle programmalijnen. De algemeen projectleider bewaakt de voortgang en verbindt landelijke en regionale ontwikkelingen en signalen aan de van toepassing zijnde contexten bij de (samenwerkende) besturen.

Om de resultaten vanuit het grote programma RAP zoveel mogelijk te benutten en te versterken is gekozen voor een verbinder per opleidingsinstelling. Voor Landstede Groep zorgt deze verbinder voor een goede aansluiting van de RAP op onder andere het HR-beleid.

Bij programmalijn 2, “Strategische HR en arbeidsmarkt” wordt vanuit PO&J deelgenomen aan de sessies waarin het gaat om te komen tot een regionale strategische personeelsplanning.

Vanuit programmalijn 5, “Toegerust in de klas en op school” zijn de beide schoolopleiders coördinatoren (vo en mbo) betrokken. Het practoraat is aangesloten bij programmalijn 7, “monitoringonderzoek” en “onderzoek gericht op beroepsbeelden en professionalisering”.

3.9.2 Sterk Techniekonderwijs

Op basis van de regeling Sterk Techniekonderwijs (STO) 2020-2023 werken we in de regio Noordwest Veluwe aan een breed en kwalitatief hoogstaand technisch onderwijsaanbod, samen met het Nuborgh College in Elburg, Landstede MBO en partners uit het lokale bedrijfsleven. Het STO-activiteitenprogramma bestaat onder andere uit het ontwikkelen van keuzevakken en doorlopende leerlijnen, deskundigheidsbevordering en uit samenwerkingen met primair onderwijs en met vmbo-onderbouw

Een belangrijke opbrengst van STO is de inrichting van een aantal geavanceerde Techlabs in de regio, zo ook op het Morgen College. Hiermee wordt het primair onderwijs bij de invulling van de kerndoelen voor wetenschap en technologie ondersteund, daartoe is een database opgezet met tientallen kleinere en grotere techniek gerelateerde projecten. Met de besturen van het primair onderwijs zijn inmiddels gebruiksafspraken gemaakt voor een periode van tien jaar. In het kader van loopbaanoriëntatie en -begeleiding wordt deze voorziening ook ingezet om bij onderbouwleerlingen en hun ouders de beeldvorming rondom techniek en technologie positief te beïnvloeden. In samenwerking met lokale bedrijven actualiseren we keuzevakken van de technische profielen. In 2022 vond bij elk technisch profiel voor tenminste twee keuzevakken een update plaats. Dit legt meteen de basis voor een structurele samenwerking met de betrokken bedrijven. Door keuzevakken in een hybride uitvoering te

ontwikkelen ontstaat een actueel lesaanbod voor nu en in de toekomst.

Het belangrijkste speerpunt van STO is de ontwikkeling van doorlopende leerroutes vmbo-mbo. Samen met mbo-scholen in Harderwijk ontwikkelen we een integraal onderwijsprogramma vanaf leerjaar 3vmbo tot en met het mbo2-diploma. Het onderwijs vindt plaats onder verantwoordelijkheid van één gemeenschappelijk docententeam. Afgelopen jaar is een voorzichtig begin gemaakt bij BWI (bouwen, wonen en interieur) en Mobiliteit & Transport, de andere profielen sluiten inmiddels aan.

In samenwerking met de regio's Zwolle en Kampen is het 'Programma Ontwikkeling en Samenwerking' in volle omvang uitgerold. Onder de noemer STOOtroepen doorlopen docenten van vmbo en mbo met vakspecialisten uit het bedrijfsleven een route gericht op samenwerking, inspiratie en ontwikkeling. Ook dit project draagt bij aan de ontwikkeling van actueel en uitdagend beroepsonderwijs. In 2022 vonden naast de grote Walibidag diverse veldwerkevenementen en docentendagen plaats.

3.9.3 Doorlopende leerroutes primair naar voortgezet onderwijs

In juni 2021 is de subsidie 'Doorstroomprogramma primair onderwijs (po) – voortgezet onderwijs (vo) voor gelijke kansen' toegekend. Het doel van de subsidie is om de kansengelijkheid te bevorderen en de overgang po-vo soepeler laten verlopen. Het Morgen College en twee basisscholen in Harderwijk zijn een samenwerking aangegaan. De intensievere samenwerking tussen de basisscholen en het Morgen College draagt bij aan het bedienen van leerlingen en ouders in een vroeger stadium voor een optimale aansluiting bij behoeften en ontwikkelingen.

De samenwerking heeft geresulteerd in een aantal initiatieven, zoals een vervroegde kennismaking door de mentor van klas 1 een dagdeel mee te laten lopen in de lessen van groep 8. Daarnaast is meer aandacht gegeven aan de warme overdracht en is de samenwerking met Hogeschool Windesheim geïntroduceerd. Alle leerlingen van de brugklassen krijgen het programma Spel & Vaardigheden wekelijks aangeboden in de periode tussen de zomer- en de herfstvakantie, onder leiding van studenten en een docent van Hogeschool

Windesheim. Het hele programma is erop gericht om een zachte landing in het voortgezet onderwijs te bewerkstelligen.

De subsidiegelden worden grotendeels ingezet op de samenwerking met Windesheim. Het programma wordt voorbereid, gegeven en begeleiding door studenten van de opleiding Psychomotorische therapie en bewegingsagogie van Hogeschool Windesheim. Tijdens de start van het schooljaar worden door de studenten, in aanwezigheid van de mentor, klassikale en individuele trainingen gegeven aan de leerlingen. In de trainingen komen thema's als planning, samenwerking, communicatie en weerbaarheid aan bod. Er wordt actief geoefend op deze vaardigheden. Ouders zijn door middel van een mail op de hoogte gebracht van de thema's wat het oudercontact positief heeft beïnvloed. Voor het schooljaar 2022/2023 is een vervolgsubsidie toegekend waardoor de initiatieven een vervolg hebben gekregen. Als uitbreiding op dit programma zijn introductielessen voor potentiële leerlingen gepland en behoort verduurzaming van het programma Spel & Vaardigheden tot één van de opties.

3.9.4 Doorlopende leerroutes vmbo-mbo

Landstede Groep wil optimaal gebruik maken van de mogelijkheden die de wet doorlopende leerroutes vmbo-mbo (Sterk beroepsonderwijs) biedt. Vanuit de ambitie zijn regionaal doorlopende leerroutes vmbo-mbo (door)ontwikkeld, passend bij het regionale onderwijsaanbod en de regionale arbeidsmarkt. Twaalf samenwerkingen werken actief aan deze ambitie, waaronder alle scholen van het voortgezet onderwijs binnen de Landstede Groep met vmbo-basis bovenbouw.

Binnen Landstede Groep is de keuze gemaakt voor het ontwikkelen van geïntegreerde beroepsgerichte leerroutes. De pedagogische relatie tussen leerling en docent staat centraal. Het vormt de basis voor persoonlijk onderwijs. Het onderwijs wordt verzorgd door gemeenschappelijke docententeams vanuit het vmbo en mbo. Als jongere vanuit een brede oriëntatie starten in het onderwijs en zodanig smal uitstromen dat de jongere weet wat hij/zij wil is het vertrekpunt en het doel binnen de curriculumontwikkeling.

De gehanteerde twee projectlijnen zijn schematisch weergegeven in Figuur 10.



Figuur 10. Projectlijnen doorlopende leerroutes

De onderzoekslijnen resulteren in een samenwerkingsovereenkomst tussen de scholen van het voortgezet onderwijs van Landstede Groep en de Landstede MBO. Vanuit deze samenwerkingsovereenkomst krijgt het onderwijsteam ondersteuning om met wettelijke kaders de jongeren te begeleiden naar een start op de arbeidsmarkt of vervolgopleiding. Het document 'wat mag en wat moet' is daarbij leidend en geeft tevens richting aan de samenwerking in het regionale werkveld. De veranderende rol van de docent in de doorlopende leerroute blijft onderdeel van het onderzoek door het practoraat. Ook de kennisuitwisseling op de ontwikkellijnen door de docenten blijft een zinvol instrument, want de wederzijdse ervaringen stimuleren de voortgang.

De in 2022 afgeronde bestuurlijke opdracht richtte zich primair op het versterken van de samenwerking tussen vmbo-basis en mbo-2 (startkwalificatie). Doorontwikkeling en implementatie van deze trajecten vraagt nog aandacht en ondersteuning, evenals een aantal technische vraagstukken. Ondertussen is een behoefte geconstateerd om de ontwikkeling van samenwerking tussen het voortgezet onderwijs en het mbo te verbreden naar andere opleidingsniveaus.

3.9.5 Doorlopende leerroutes vmbo-havo

Dit doorstroomprogramma wordt aangeboden in het laatste leerjaar van het vmbo (klas 4) en het eerste leerjaar van het vervolgonderwijs (4-havo). De subsidie is aangevraagd voor twee achtereenvolgende overstapmomenten. De voortgezet onderwijs scholen RSG Slingerbos/Levant en het Christelijk College Nassau-Veluwe, beide in Harderwijk, verzorgen voor diverse vakken bijspijkerlessen. De definitief aangemelde leerlingen bij de RSG en het CCNV krijgen bijspijkerlessen wiskunde, via een eigen cursus dan wel via huiswerkinstituut JAM te

Harderwijk Tevens wordt de mogelijkheid tot (extra) gesprekken met de decanen aangeboden.

3.10 Internationalisering

Het afgelopen jaar is een beleidsplan wereldburgerschap geschreven. In dit beleidsplan is de visie van het Morgen College op wereldburgerschap en burgerschap beschreven. Tevens is schematisch weergegeven welke activiteiten op dit gebied gedaan zijn en nog op de planning staat. Concreet wil het Morgen College over vijf jaar een school zijn die ervoor zorgt dat:

- Iedere leerling en docent zich op het gebied van Wereldburgerschap ontwikkelt;
- Iedere leerling tijdens de schoolloopbaan in contact is gekomen met andere internationale jongeren en dat iedere leerling zich op het gebied van wereldburgerschap heeft ontwikkeld;

Omdat wereldburgerschap een veelomvattende ambitie is hebben wij de keuze gemaakt om ons de komende jaren te gaan richten op:

- Technologie & Mediawijsheid;
- Burgerschap en rechtsstaat/Wereldburgerschap;
- Internationalisering/Wereldburgerschap.

Wij besteden daarbij aandacht aan de SDG (duurzaamheidsdoelstellingen) van de Verenigde Naties.

Daarnaast hebben wij thema's over bijvoorbeeld burgerschap en rechtsstaat in het programma van toetsing en afsluiting (PTA) en het programma van toetsing onderbouw (PTO) van de mens en maatschappijvakken geborgd.

Activiteiten van het afgelopen jaar zijn bijvoorbeeld een Erasmus+ uitwisseling met scholen in IJsland en Denemarken, een docentenreis naar Finland en een uitwisseling met een school in Duitsland.

Daarnaast participeren wij in een Europese denktank 'Dropping the baggage'.

4 Organisatie-ondersteuning

4.1 Communicatie & marketing

4.1.1 Beleidsuitvoering

Op inhoudelijk vlak is aandacht besteed aan de uitwerking van een strategisch marketing- en communicatiebeleid, dat in 2023 verder vorm gaat krijgen op basis van het vernieuwde strategische kader. Hiermee samenhangend is ook gekeken naar de positionering van Landstede Groep en de onderliggende merken. Daarnaast is gestart met een pilot omtrent relatiemanagement en netwerken. Bovendien is tijd en energie gestoken in onderzoek en analyse als het bijvoorbeeld gaat om marktontwikkelingen en marktbewegingen rondom het mbo, het voortgezet onderwijs en het volwassenenonderwijs. Dit vertaalt zich in steekhoudende dashboards en rapportages. Ten aanzien van de bijdrage van C&M aan het strategisch kader en de onderliggende ambities, is de aandacht uitgegaan naar het primaire proces. Landstede Groep richt zich hierbij op de punten informeren (weten), kennismaken & ontmoeten (kennen) en boeien & binden (blijven) met de leerling als vertrekpunt. Door middel van kennisoverdracht levert Landstede Groep een bijdrage aan hun toekomst. In verband hiermee is een vernieuwde impuls gegeven aan de Student Journey Mapping. Het programma Student Journey Mapping visualiseert het hele proces, van oriëntatie tot en met diploma, vanuit het perspectief van de student. Hiermee samenhangend, is er op onderdelen gewerkt aan een integrale marketing- en communicatiestrategie.

4.1.2 Zichtbaarheid

De ontwikkeling van het team en de professionalisering van de dienstverlening waren in 2022 belangrijke programma's waaraan gewerkt is. Dit is vertaald naar het tonen van:

- Vakmanschap: het leveren van kwaliteit door passend werk te leveren en te 'plussen' - aangenaam verrassen – daar waar het kan of nodig is;
- Eigenaarschap: het nemen van verantwoordelijkheid en het krijgen van vertrouwen;
- Ondernemerschap: het nemen van initiatief – van reactief naar proactief - en continu innoveren;
- Ambassadeurschap: het realiseren van trots, zorgen voor ontmoeting en verbinding op basis van werkgeluk- en plezier.

Daarbij is een setting gecreëerd waarin het team de ruimte krijgt om te creëren, te stimuleren, te controleren, te evalueren en te produceren. Door het doorlopen van de PDCA-cyclus, hanteert het team een werkwijze van onderzoeken, ontdekken, uitvinden en experimenteren. Om verder te kunnen groeien naar een gezonde basis waaruit ontwikkeling en vernieuwing mogelijk is, is geïnvesteerd in:

- De profilering van het team binnen de organisatie;
Een efficiënte en effectieve samenwerking tussen C&M-centraal en -decentraal, onder andere door duidelijke afspraken te maken en verwachtingen helder te krijgen.
- Sturen op een continu verbeterproces. Door het benoemen van succesfactoren en prestatie-indicatoren, het doorlopen van de PDCA-cyclus en data-gedreven te werken (doelgericht én resultaatgericht), het maken van individuele en teamprestatieafspraken en voldoende tijd en ruimte te creëren voor persoonlijke ontwikkeling.

4.2 Huisvesting

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 en hierdoor zijn er elk jaar veel huisvestingsactiviteiten.

Realisatie op strategisch niveau:

In 2022 is verder gewerkt aan de voorbereidingen voor de realisatie van "Beroepsonderwijs Harderwijk". Een bouwproject waarin Christelijk VMBO, StartCollege, mbo-onderwijs en De Techniek Academie in Harderwijk worden samengebracht in één schoolgebouw. Dit project bevindt zich in de besluitvormingsfase.

4.2.2 Locaties

- Morgen College (Christelijk VMBO Harderwijk e.o.): De Sypel 2, Harderwijk;
- Morgen College (Christelijk VMBO Harderwijk e.o.): Westeinde 31, Harderwijk;
- Morgen College (Christelijk VMBO Harderwijk e.o.): Mecklenburglaan 3, Harderwijk;
- Morgen College (Christelijk VMBO Harderwijk e.o.): Horsterweg 192, Zeewolde

4.3 ICT

4.3.1 Beleidsuitvoering

Het team ICT-IM (ICT-Informatie Management) heeft zich in 2022 gewijd aan de volgende aspecten:

- De activiteiten vanuit ICT-IM zijn een afgeleide van het onderwijsbeleid. Met aandacht voor informatie-gedreven onderwijs, waarbij het beschikbaar stellen van de juiste kennis en informatie centraal staat. In 2022 zijn samen met de afdeling Concern Control inspanningen verricht voor het opbouwen van het dataplatform om informatie te presenteren aan medewerkers, leerlingen en externen. Tevens is gewerkt aan het vormgeven en uitvoeren van het informatiebeleidsplan 2023-2026.
- Een betrouwbare, veilige en overal toegankelijke omgeving voor leren en werken, met continu aandacht voor cybersecurity. In 2022 is een coördinator Informatie Beveiliging en Privacy (IBP) aangesteld die, in samenwerking met de afdeling Concern Control, kaders op gaat stellen voor een wettelijk juist gebruik van informatie.
- De dienstverlening van ICT-IM is centraal georganiseerd. In 2022 is het Vechtdal College, voor de discipline ICT-IM, onderdeel geworden van Landstede Groep waardoor inmiddels alle stichtingen van Landstede Groep gebruik maken van onze dienstverlening.

4.3.2 Verbinding en zichtbaarheid

Vanuit de dienst is aandacht voor verbinding en zichtbaarheid bij de eenheden en diensten. Vier keer per jaar is een overleg met alle directeuren en daarnaast is op operationeel niveau overleg met alle ICT-coördinatoren op locatie. In 2023 ligt de focus om de informatievoorziening nog verder te optimaliseren en daarnaast de omgeving betrouwbaar, veilig en toegankelijk te houden.

4.4 Inkoop

In 2022 lag de focus met name op het realiseren van rechtmatige- en doelmatige inkooptrajecten.

4.4.1 Beleidsuitvoering

Eind 2021 is er gestart met het regelmatig informeren van de directeuren over de voortgang van 'spend versus rechtmatig inkopen'. Deze

werkwijze is in 2022 voortgezet. De spend-analyse geeft de directeuren inzicht en grip op de uitgaven binnen hun eenheid. Vanuit de afdeling Inkoop wordt onder andere de mate van compliance (inkopen bij de hiervoor geselecteerde leveranciers) en het risico op onrechtmatige inkopen voortdurend getoetst. Afdeling Inkoop houdt continue verbinding met de organisatie door aan te sluiten bij overleggen met de directeuren van de onderwijseenheden, bij schoolleiders-overleggen en bij besprekingen van het managementteam. Daarnaast organiseert de afdeling inkoop informatiebijeenkomsten voor facilitaire medewerkers. Naast verbinding borgen wij hiermee kennis over het inkoopbeleid en de wijze van inkopen.

4.4.2 Recht- en doelmatig inkopen

In 2022 zijn ca. 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. In 2022 zijn de aanbestedingen van architecten en aannemers voor beide projecten afgerond. Waar mogelijk wordt met andere ROC's verbinding gezocht of wordt deelgenomen in een collectief, zoals bijvoorbeeld SURF en Energie voor Scholen of samenwerkingsverbanden zoals bijvoorbeeld FSR.

4.4.3 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Aansluitend op de beloftes uit de Strategienota wordt, waar mogelijk, duurzaamheid in aanbestedingen en offerte-uitvragen meegenomen. Dit komt tot uiting in minimeisen en selectie- en gunningscriteria. In de projecten voor de nieuwbouw van de scholen in Kampen en Harderwijk is hier uitdrukkelijk aandacht aan gegeven. Lokale mededinging wordt geborgd in de meervoudig onderhandse inkooptrajecten, waarbij ook lokale ondernemers uitgenodigd worden een offerte uit te brengen.

In 2023 wordt de focus op recht- en doelmatig inkopen voortgezet en daarmee de verbinding met de organisatie verder versterkt. Daarnaast is er aandacht voor contract- en leveranciers management en wordt het inkoopbeleid geëvalueerd en herijkt.

5 Governance

5.1 Governance structuur

De Code 'Goed Bestuur' is geformuleerd door de landelijke koepelverenigingen die het MBO- en VO-onderwijs vertegenwoordigen, in combinatie met de MBO Raad en de VO-raad. Het College van Bestuur heeft uitgesproken te handelen conform de Code 'Goed Bestuur'. Als afgeleide daarvan zijn onder andere een eigen Integriteitscode en Klokkenluidersregeling geformuleerd en geaccordeerd. Op 23 juni 2021 zijn de nieuwste versies van de Integriteitscode en Klokkenluidersregeling in overeenstemming gebracht met de voor deze onderwerpen geldende wet- en regelgeving.

Landstede Groep heeft vijf uitgangspunten geformuleerd en gerealiseerd:

- Landstede Groep is een echte onderwijsgroep;
- Landstede Groep heeft de niet-onderwijsactiviteiten in een netwerk buiten de organisatie geplaatst;
- De interne 'checks en balances' zijn verbeterd; de Raad van Toezicht is uitgebreid met specifieke competenties en de medezeggenschap is opnieuw gestructureerd;
- Het CvB heeft intern een duidelijke portefeuilverdeling opgesteld. Ze hebben een consequent vergaderschema, waarin onder andere de financiële posities van de eenheden in combinatie met de onderwijskwaliteit situaties worden besproken.
- De besluitvorming door de RvT, door het CvB en door de directeuren in het reguliere directeurenoverleg is verbeterd en de besluiten worden beter gedocumenteerd.

Zeggenschap

De besluitvorming vindt zoveel mogelijk plaats in het reguliere overleg, waarin het CvB en de directeuren van de onderwijseenheden vergaderen en besluiten nemen. De onderlinge verhoudingen en bevoegdheden van deze gremia en van ieder lid afzonderlijk zijn helder en duidelijk vastgelegd in directiestatuten. In zijn eigen overleg besluit het College van Bestuur over de onderwerpen die aan het CvB zijn voorbehouden. De directeur heeft per team een teamleider aangesteld die belast is met het (onderwijskundig) leiderschap over het team en de individuele personeelsleden. Gezamenlijk vormen zij het schoolleidersoverleg van een school of managementteam van de dienst.

Medezeggenschap

Bij een goede governancestructuur zijn zeggenschap en medezeggenschap op een juiste wijze naast elkaar geplaatst. Zo ook binnen Landstede Groep. De medezeggenschap valt in eerste instantie in twee delen uiteen: Landstede MBO valt onder de WOR (Wet op Ondernemingsraden) en heeft dus een ondernemingsraad, terwijl de stichtingen van het voortgezet onderwijs vallen onder de WMS (Wet Medezeggenschap Scholen) en dus een medezeggenschapsraad hebben. De structuur van de medezeggenschap in de stichtingen van het voortgezet onderwijs is enkele jaren geleden verhelderd en opnieuw vastgelegd in een statuut en een reglement. Dit is geformaliseerd in getekende statuten en reglementen. Voor de medezeggenschap van de SO & BD is een toekomstbestendige structuur in de maak. Dit is het gevolg van het feit dat de medewerkers van de SO & BD deels uit de scholen van het voortgezet onderwijs en deels uit het mbo afkomstig zijn. In 2018 is, in overleg met de personeelsvakorganisaties, een nieuwe structuur afgesproken, die in 2019 is geïmplementeerd. De structuur zou, gezien de huidige situatie, moeten bestaan uit een medezeggenschapsraad voor de medewerkers van de scholen van het voortgezet onderwijs en een ondernemingsraad voor de mbo-medewerkers. Dat is bewerkelijk en ingewikkeld. Als gevolg van corona is vertraging in dit proces ontstaan. Per januari 2023 vallen alle medewerkers uit de SO & BD onder één CAO. Dit betekent dat de structuur van medezeggenschap bij Landstede Groep op dit moment de volgende vormen kent:

- Iedere stichting van de scholen van het voortgezet onderwijs heeft een medezeggenschapsraad of gemeenschappelijke medezeggenschapsraad;
- Het SO & BD, dat valt onder Stichting Bestuur Landstede Groep, heeft één ondernemingsraad (OR- SO & BD).

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. Dat kan alleen als in voldoende mate is voorzien in continuïteit. CvB en directeuren 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 landelijke benchmarkgegevens;
- 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 gevraagd een enquête in te vullen over de kwaliteit van het geboden onderwijs. In hoofdstuk 3.4 '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 Control cyclus. De P&C-cyclus is het resultaat van een nauwe samenwerking tussen het CvB, vertegenwoordigers vanuit de onderwijseenheden en de stafdiensten. De gesprekken in de P&C-cyclus worden door bestuur, directie en kwaliteitsmedewerkers gebruikt om de kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur te verbeteren. Om tijdig inzicht in de ontwikkelingen op onderwijskwaliteit te hebben, is het waarderende gesprek over de bedoeling aan de juiste tafel gevoerd. Hiermee wordt een gezonde dialoog over onderwijskwaliteit gevoerd die ten goede komt aan de leerling.

Met de invoering en vastlegging van de Planning en Control cyclus is helder en duidelijk wie, wat, wanneer en waarvoor verantwoordelijk is. 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 worden jaarlijks door het CvB vertaald naar beleidskaders in de voorjaarsbrief. Op basis van de voorjaarsbrief stellen de eenheden een eenheidskaderbrief op en maken van daaruit de teamplannen. Binnen de kaders zijn de directeuren vrij in de wijze waarop ze doelstellingen willen bereiken. Vervolgens starten de directeuren van de eenheden met het formatieproces waarin een vertaling wordt gemaakt van de landelijke en interne ontwikkelingen naar de inzet van medewerkers. De resultaten van het formatieproces liggen vervolgens vast in het formatieplan. Dit formatieplan omvat de vastlegging van de uitgangspunten van de keuzes en het resultaat op de formatie. Het formatieplan wordt vervolgens voor de zomer aangeboden aan de Medezeggenschapsraad.

Op basis van de begrotingsuitgangspunten, het formatieplan en de beleidskeuzes worden de begrotingen door de directeuren opgesteld en besproken met het CvB. Daarnaast voegt Internal Audit een risicoanalyse toe. 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, docenten, ondersteunend personeel en teamleiders. Het CvB legt vervolgens verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De vastgestelde begroting en de triaalrapportages 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 verzuim, formatie en de strategische personeelsplanning;
4. Ontwikkelingen van financiële resultaten en prognoses.

Tot slot is met de Planning en Control cyclus invulling gegeven aan de wens om de cyclus beleidsrijker te maken. Hiermee maakt Landstede Groep duidelijk hoe hun activiteiten effect hebben op de leerling, de medewerkers en de maatschappij.

De functie van Internal Auditor geeft het risicomanagement-raamwerk voldoende basis om beter te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen, met name in kwalitatieve zin. Het risicobewustzijn en het oplossingsgericht handelen zijn punten van aandacht om nog verder te ontwikkelen. De organisatie ziet geen risico's met materiële impact die de organisatie op korte of middellange termijn kunnen beïnvloeden. De beschikbare reserves zijn voldoende om (beperkte) 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 2022. 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 AO/IB handboek waarin de belangrijkste en meest kritische (financiële) ketenprocessen worden vastgelegd. Met het Audit Plan 2023 wordt een vervolg gegeven aan de weg die we zijn ingeslagen. Het Key Control Dashboard (KCD) zal verder worden geïmplementeerd, met als doel een integraal en actueel inzicht in de processen en risico's te realiseren voor meer grip en sturing hierop.

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 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.

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 meerjaren onderhoudsplan alsmede het integraal huisvestingsplan wordt in de meerjarenbegrotingen bekeken of de behoeften ook financieel haalbaar zijn. Met name de plannen voor de locatie in Harderwijk heeft hierin speciale aandacht. Inzake deze omvangrijke plannen is de meerjaren begroting intern ook voor een termijn van 5 jaar doorgerekend. De meerjarenbegroting is in de continuïteitsparagraaf, hoofdstuk 6.2 opgenomen.

Leerlingenontwikkelingen

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 zijn inmiddels ingedaald. De organisatie heeft haar routines gevonden voor de momenten dat de scholen haar locaties moesten sluiten of andere beperkende maatregelen werden opgelegd. Gelukkig lijkt voorlopig geen nieuwe sluiting noodzakelijk.

Belangrijkste impact is de toename van de leerlingen in het voortgezet onderwijs. De leerlingenontwikkeling 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 volop ingezet voor de doelen waarvoor deze gelden zijn verstrekt.

De ontwikkelingen in 2022 hebben niet geleid tot aanpassing van waarderingen van de verantwoorde activa. 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 zal mogelijk leiden tot grotere salarisstijgingen en daarmee 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.

De onzekerheid rondom de in het verleden verzorgde bedrijfsgerichte trajecten, waarbij organisaties met Landstede Groep een praktijkleervereenkomst zijn aangegaan en in discussie zijn geraakt met de Belastingdienst over

de juiste toepassing van de Wet Vermindering Afdracht loonbelasting en premies (WVA), is in het boekjaar afgenomen door het verloop in de tijd. De risico's zijn echter nog steeds ongewis, waardoor nog onvoldoende zekerheid bestaat of daadwerkelijk een betalingsverplichting ontstaat.

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 (AVG)

In 2022 heeft Landstede Groep op het gebied van Informatiebeveiliging en Privacy een stap voorwaarts gemaakt. Enkele veranderingen zijn hieronder toegelicht.

Medewerkers waren verplicht het inlogwachtwoord één keer in de 180 dagen te wijzigen. Vanwege het verplichte thuiswerken in de coronaperiode is deze functionaliteit uitgezet. Vanuit de audit in februari bleek dat 75% van de medewerkers een te oud wachtwoord had. In augustus was dit opgelopen naar 87%. In oktober is het verplicht wijzigen van wachtwoord weer aangezet. In november is het percentage gedaald naar 42%.

Vanaf 1 februari is de vacature van Informatiebeveiliging en Privacy (IBP) coördinator vervuld. Met de aanstelling van de IBP-coördinator is er een betere scheiding van werkzaamheden tussen de tweede en derde lijn.

Aandacht voor privacy en beveiliging blijft een continu proces. Vanuit organisatie 'Surf' worden oefeningen aangeboden om risico's van informatiebeveiliging in kaart te brengen. Dit jaar deed Landstede Groep mee aan de korte table-top cybercrime oefening. Een groep specialisten sprak door wat de gevolgen zijn als een kernapplicatie is gehackt. Vanuit de oefening zijn stappenplannen gemaakt hoe te handelen.

In 2022 zijn zeven datalekken gemeld. Geen van de datalekken had ernstige nadelige gevolgen voor de betrokkenen en waren snel afgehandeld.

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 treasury commissie. 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 Treasury-statuuut 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 rentestanden in 2022, niet vastgezet in de vorm van deposito's. Vanaf het 4^e kwartaal 2022 verstrekken de banken weer rente op een positief banksaldo. Het (tijdelijke) overschot aan liquide middelen is verspreid bij twee banken: ING Bank en Rabobank. Deze banken voldoen aan de criteria zoals gesteld in het Treasury-statuuut.

De stichting heeft geen ontvangen financiering inzake eigen onroerend goed.

De kaspositie neemt in 2022 toe met € 3,0 mln. tot € 7,8 mln. Voornamelijk door het positieve resultaat voortkomende uit ontvangen rijksbijdragen (NPO en werkdrukmiddelen) waarvoor nog geen besteding heeft plaatsgevonden in 2022.

5.5 Zaken met politieke of maatschappelijke impact

Landstede Groep maakt leerlingen bewust van hun verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid voor de leefomgeving, de natuur, jezelf, maar vooral ook voor de medemens. Doordat Landstede Groep in kleine eenheden werkt, op veel plaatsen in de regio, wordt de rol voor gemeenschapsvorming in kleinere kernen concreet ingevuld. Door met het onderwijs dichtbij, in de woon- en leefomgeving van mensen aanwezig te zijn, is Landstede Groep vraaggericht, actief en betrokken aanwezig. Dit komt ook terug in de strategische beloftes. Hierbij wordt andere aandacht aan zinnige vorming. Op deze wijze

trachten wij politieke en maatschappelijke impact te realiseren.

5.6 Horizontale verantwoording

Adequate aansturing en effectieve zeggenschap vragen om actuele managementinformatie en een sterke medezeggenschap als tegenkracht. Het vraagt daarnaast ook om een tijdige en correcte verantwoording. Die verantwoording vindt intern plaats naar de ondernemingsraden en (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden, alsmede naar de Raad van Toezicht van Landstede Groep. Extern vindt die verantwoording enerzijds verticaal plaats naar het Ministerie van OCW en naar de Inspectie en anderzijds horizontaal naar alle verschillende belanghebbende relaties, partners en groepen. Er is een grote diversiteit en veelheid aan belanghebbenden. Het is van groot belang de dialoog met hen open en met regelmaat te voeren, om zo alert strategische doelen actueel bij te kunnen stellen. Hierbij wordt gewerkt met een Raad van Inzicht, die in 2021 is hernieuwd met leden vanuit verschillende regio's en uit diverse bedrijven, overheden, (onderwijs)instellingen of als ouder. De Raad van Inzicht heeft voor ons een functie van een kritische vriend en vertegenwoordigen onze stakeholders. De voornaamste belanghebbenden zijn de volgende stakeholders: leerlingen, ouders, ministerie van OCW, gemeenten, scholen, bedrijven en medewerkers.

Leerlingen en hun ouders, vormen de kern waar onderwijs om draait. Zij vormen de grootste categorie belanghebbenden van alle onderwijsstichtingen onder Landstede Groep. Deze belanghebbendengroep vormt de basis om didactische vernieuwing te initiëren, de pedagogische taak vorm te geven en om leerwegen en opleidingen te ontwikkelen en aan te bieden.

Met ouders van leerlingen in het voortgezet onderwijs is contact via de ouderraden/-panels van de verschillende scholen. Verder zijn ouders en leerlingen in het voortgezet onderwijs vertegenwoordigd in de medezeggenschapsraad.

Voor iedere leerling ontvangen de onderwijsstichtingen onder Landstede Groep bekostiging. Met dit publieke geld wordt integer en verantwoord omgegaan. De budgetten worden volledig ingezet voor het onderwijs en de continuïteit van de schoolorganisatie. Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de inspectie van het onderwijs ieder onderwijsbestuur. Deze heeft in 2019 plaatsgevonden.

De conclusie die getrokken kon worden door de onderwijsinspectie is dat zowel het middelbaar beroepsonderwijs als het voortgezet onderwijs van goede kwaliteit is en dat de financiën op orde zijn. In 2023 zal de inspectie opnieuw langskomen om een uitgebreid onderzoek vorm te geven.

Als men kijkt naar het toeleverend onderwijs binnen de Landstede Groep, dan kan men stellen dat het hierbij gaat om alle basisscholen uit de diverse gemeenten en regio's waarvan leerlingen instromen, zowel regulier als speciaal basisonderwijs. Ook stromen leerlingen in van ander voortgezet onderwijs, vanwege het programma-aanbod van Landstede Groep.

Leerlingen met een mbo- of havodiploma of een overgangsbewijs naar havo-4 stromen (deels) het mbo in. Daarbij zijn ook leerlingen van andere mbo-scholen, van scholen voor voortgezet speciaal onderwijs of van andere eenheden van Landstede Groep.

Medewerker

De belangen van medewerkers zijn vastgelegd in de cao vo. Aanvullend is er centraal HRD-beleid en eenheid-gebonden HRD-beleid. Landstede Groep spant zich in om de ontwikkeling, de gezondheid en het welbevinden van haar medewerkers zo goed mogelijk te dienen.

Dit gebeurt onder andere door de resultaten van de jaarlijkse gesprekkencyclus en door de uitkomsten

van het medewerkeronderzoek te verwerken in het uitvoeringsprogramma en de teamplannen van de eenheid.

Klachtenafhandeling

Gestreefd wordt problemen eerst onderling, met de direct betrokkenen, op te lossen. Leidt dit niet tot een voor partijen bevredigend resultaat dan kan het ongenoegen formeel als klacht gemeld worden bij de externe klachtencommissie, conform het klachtenreglement

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 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.



6 Inleiding op financiële cijfers

6.1 Toelichting uitkomsten

Exploitatieresultaat

Het resultaat 2022 is uitgekomen op een positief exploitatiesaldo van € 2.171K. Dit resultaat is positief beïnvloed door:

- € 171K inzake ontvangen middelen collectieve werkdrukmiddelen en professionalisering. Deze middelen zijn in 2022 nog niet ingezet. Gezien het moment van bekend worden van het onderwijsakkoord bij aanvang van het schooljaar 2022-2023 kon hier niet meer naar gehandeld worden bij de formatie planning en jaartaken voor dit schooljaar.
- € 1.572K ontvangen en verantwoorde NPO-middelen vanuit de regelingen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs waarvoor in 2022 geen besteding heeft plaats gevonden.

Zonder deze effecten komen de resultaten uit op positief € 431K. Ruim hoger dan het begrote resultaat van circa € -83K. Naast de reeds genoemde is de exploitatie beïnvloed door de effecten van de CAO-verhoging per 1 juli 2022, de loon- en prijsbijstelling van de rijksbijdragen, de extra ontvangen rijksbijdragen voor individuele werkdrukmiddelen, maar ook door:

- Niet ingezette innovatiemiddelen en calamiteitenreserve (gezaamenlijk € 63K)
- 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 Harderwijk, waardoor per saldo het resultaat € 120K lager is uitgekomen. Hiertegenover staat nog een latente vordering op OCW inzake de aanvullende nieuwkomers bekostiging over de periode april 2022 tot en met december 2022 € 171K. Dit betreft een lumpsum bekostiging en zal daarmee pas in 2023 verantwoord gaan worden.
- Lagere kosten langdurig verzuim € 72K
- Lagere onderhoudskosten ad € 99K vooruitlopend op de potentiële nieuwbouw in Harderwijk.

Staat van baten en lasten				
		Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000		2022	2022	2021
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	12.634	10.535	9.837
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	369	325	310
3.5	Overige baten	333	167	245
Totaal baten		13.336	11.027	10.392
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	8.748	7.753	7.365
4.2	Afschrijvingen	455	450	458
4.3	Huisvestingslasten	707	740	710
4.4	Overige lasten	1.234	898	1.052
Totaal lasten		11.144	9.841	9.585
Saldo baten en lasten		2.192	1.186	807
6	Financiële baten en lasten	-21	-20	-11
Totaal resultaat		2.171	1.166	796

Resultaat bestemming

	Realisatie	Budget	Realisatie
In € 1.000	2022	2022	2021
Resultaat boekjaar	2.171	1.166	796
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek NPO	-1.569	-1.249	-503
Dotatie: Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen plus	-171		0
Resultaat boekjaar exclusief effect NPO en werkdrukmiddelen	431	-83	293
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek Overige	0		463
Vrijval: Bestemmingsfonds publiek	98		22
Dotatie: Algemene reserve	529	-83	778

Het positieve resultaat draagt bij aan de verdere verbetering van de belangrijkste financiële kengetallen van de stichting zoals liquiditeit en solvabiliteit. 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 € 2,4 mln. toegenomen tot € 11,1 mln. Vooral het gevolg van het positieve resultaat 2022 ad € 2,2 mln. De balans vertoont verder geen bijzondere mutaties.

Balans		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	<i>na resultaatbestemming</i>	31-12-2022	31-12-2021
1.	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	3.071	3.385
1.1.3	Financiële vaste activa	73	100
	Vaste Activa totaal	3.144	3.485
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	217	404
1.2.4	Liquide middelen	7.784	4.822
	Vlottende Activa totaal	8.001	5.226
	Activa totaal	11.145	8.711
2.	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	9.295	7.124
2.2	Voorzieningen	416	454
2.4	Kortlopende schulden	1.434	1.133
	Passiva totaal	11.145	8.711

Voor de verdere toelichting van de balans per 31 december 2022 en de vergelijkende cijfers wordt verwezen naar hoofdstuk 8.4 paragraaf 'Balansposten met toelichting'.

Eigen vermogen

De vermogenspositie is in 2022 versterkt door het positieve resultaat ad € 2,2 mln. wat voornamelijk gevolg is van de NPO en werkdrukmiddelen. Hierdoor bedraagt het eigen vermogen per 31 december 2022 € 9,3 mln., wat neerkomt op een solvabiliteit van 83,4%. De solvabiliteit 2 (gebaseerd op het eigen vermogen inclusief de voorzieningen ten opzichte van het balanstotaal) komt uit op 87,1% en daarmee boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 30% van het balanstotaal.

De signaleringswaarde “Mogelijk bovenmatig eigen vermogen” komt uit op 2,10, wat per 31 december 2022 opwaarts beïnvloed is door de bestemmingsreserve NPO en werkdrukmiddelen plus. Zonder deze gevormde bestemmingsreserves komt de ratio uit op 1,60 (ultimo 2021: 1,54). Dit is boven de signaleringswaarde van 1,00. Dit geeft in de meerjarenbegrotingen de ruimte om middelen beschikbaar te stellen om de uitdagingen van de toekomst te kunnen faciliteren. In combinatie met de in voorbereiding zijnde nieuwbouwplannen in Harderwijk zal dit in de nabije toekomst leiden tot een hoger normatief eigen vermogen en lager eigen vermogen dan actueel per 31 december 2022. Dit rechtvaardigt het actueel aanwezige hogere eigen vermogen 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

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 2022 is dit gecontinueerd waarbij het verschil tussen de ontvangen NPO-middelen en de bestede NPO-middelen op de bestemmingsreserve zijn gemuteerd. In 2022 is € 2.311K ontvangen en € 739K besteed, per saldo een dotatie aan de bestemmingsreserve van 1.572K. Anderzijds is uit de resterende IOP-EHK middelen een bedrag van € 3K besteed.

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.

Liquiditeit

De liquide middelen zijn in 2022 toegenomen met € 3,0 mln. Vooral het gevolg van het positieve resultaat ad € 2,2 mln. De positieve kasstroom uit operationele activiteiten bedraagt € 3,1 mln. (2021: € 1,0 mln.) en is ingezet voor de gedane investeringen in materiële vaste activa (€ 0,1 mln.). De liquiditeitsratio (current ratio) stijgt mede hierdoor van 4,61 naar 5,58. Dit is ruim boven de signaleringswaarde die de onderwijsinspectie hiervoor (0,75) hanteert voor onderwijsinstellingen met totale baten > € 12 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 2023 en de meerjarenbegroting voor de jaren tot en met 2027 is gebruikt als input voor de te rapporteren informatie.

Begroting 2023

De begroting 2023 en de meerjarenbegroting 2023-2027 is in het najaar van 2022 door de Raad van Toezicht goedgekeurd en vervolgens door het CvB vastgesteld. De cijfers van de begroting 2023 zijn opgenomen in de tabel van de continuïteitsparagraaf.

In de begroting 2023 is rekening gehouden met extra inzet van personele lasten voor inhaal- en ondersteuningsprogramma's waarvoor subsidie is ontvangen als gevolg van de COVID-19-pandemie.

Op basis van de baten en lasten is het begrote resultaat voor de stichting -/- € 204K. In het negatieve resultaat is rekening gehouden met aanvullende lasten i.h.k.v. NPO (€ 166K). Dit betreffen NPO-middelen die in 2023 ingezet worden en in de resultaatverdeling ten laste gebracht worden van de bestemmingsreserve. Zonder deze aanvullende lasten bedraagt het begrote resultaat voor de stichting -/- € 37K.

Meerjarenbegroting 2023-2027

De meerjarenbegroting 2023-2027 is onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur opgesteld. De uitwerking is voorgelegd aan de medezeggenschap, waarna de meerjarenbegroting is goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

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

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van de exploitatiebegroting rekening houdend met de toekomstige ontwikkeling van de leerlingaantallen, ontwikkeling in bekostiging en de keuzes van het College van Bestuur inzake het integraal huisvestingsplan (IHP) en het opgestelde meerjarig onderhoudsplan (MJOP). Door Concern Control is een leerlingenprognose berekend betreffende de jaren 2023-2027.

De stichting besteedt in de jaren 2023 t/m 2025 gelden uit de NPO-reserve, welke het resultaat in die jaren negatief beïnvloedt. 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.

Plannen bestaan om de huidige huisvesting in 2024 te vernieuwen. Een scenario is uitgewerkt om te beoordelen wat de gevolgen zijn betreffende de meerjaren exploitatie- en balansbegroting. Op basis van de huidige uitgangspunten is onder bepaalde voorwaarden het College van Bestuur voornemens de nieuwbouw te starten. Mits aan de minimale normen voor de kerncijfers liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit worden voldaan.

In de uitwerking van de goedgekeurde meerjarenbegroting is uitgegaan van een gebouwinvestering van € 11,7mln. Dit betreft ten tijde van het opstellen van de meerjarenbegroting een verwachte gebouwinvestering van € 16mln. minus een vergoeding van gemeente Harderwijk van € 3,3mln. en een subsidieregeling duurzaam maatschappelijk vastgoed van € 1mln. Als gevolg van de nieuwbouw vallen de kosten van groot onderhoud buiten de scope t/m 2027.

Na het opstellen van de meerjarenbegroting vinden nog bestuurlijke overleggen plaats over de invulling van de eerder afgesloten intentieovereenkomst en kan impact hebben op de meerjarenbegroting. Zo is in de meerjarenbegroting rekening gehouden met een verhoging van het DDC-budget met 40% vanaf 2024 en is er rekening mee gehouden dat de gemeente Harderwijk jaarlijks 50% van het negatieve DDC-resultaat vergoedt. De afschrijvingskosten nemen toe door een toename van de investeringen als gevolg van nieuwbouw in 2024. Er wordt vanuit gegaan dat de helft van de inventaris wordt hergebruikt na de nieuwbouw.

De huisvestingslasten dalen vanaf 2025 door energiebesparende maatregelen en een verlaging van het aantal m² t.o.v. de huidige huisvesting. Als gevolg van de investeringen dalen de huisvestingslasten na 2024 als gevolg van de nieuwe energie neutrale huisvesting.

Betreffende de ontwikkeling in het aantal leerlingen wordt tot 2024 een daling verwacht van 4,2% ten opzichte van de actuele leerlingenaantallen. Daarna wordt tot 2027 een geleidelijke stijging van het aantal leerlingen verwacht tot het huidige leerlingenaantal niveau. 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 intern vastgestelde normen ten opzichte van de ontwikkeling van het leerlingaantal.

Continuïteit, kengetallen	Realisatie 2021	Realisatie 2022	Begroting 2023	Prognose 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027
Aantal leerlingen, studenten en deelnemers	721	860	860	824	845	851	860
Personele bezetting, vast en tijdelijk							
Bestuur / management (fte)	1	1	1	1	1	1	1
Personeel primair proces (fte)	54	57	62	59	56	54	55
<i>Uitsplitsing ondersteunend personeel</i>							
Indirect onderwijsondersteunend personeel (fte)	9	10	9	8	8	8	8
Direct onderwijsondersteunend personeel (fte)	2	6	6	6	6	6	6
Ondersteunend personeel (fte)	10	16	15	15	15	15	15
Totale personele bezetting (fte)	66	74	78	75	72	70	71

De verantwoorde fte's van de personele bezetting zijn gemiddeld in het jaar en inclusief de in- en uit detachering van de medewerkers binnen de onderwijsinstellingen en Stichting Bestuur Landstede Groep van de Landstede Groep. Dit is in overeenstemming met de verantwoorde personeelskosten. Door de inzet van NPO-gelden is de verwachting dat het aantal fte in 2023 tot en met 2025 tijdelijk hoger wordt. Prognose gaat uit van stijgend ratio leerling per fte (11,1 fte onderwijzend personeel in 2023 ten opzichte van 12,2 fte in 2027) als gevolg van het wegvallen van de NPO gelden.

Als gevolg van de vereenvoudiging bekostiging is in 2022 een overgangsbekostiging ontvangen. Deze overgangsbekostiging wordt in de jaren 2023 t/m 2026 stapsgewijs afgebouwd. Het negatieve effect van deze afbouw is 0,13% in 2023 tot 0,53% in 2026.

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

Categorie	Risico	Samenvatting	Kans	Impact
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	midden
Personeel	Onvoldoende flexibele schil bij krimp aantal leerlingen	Bij aanhoudende daling van het aantal leerlingen, kan de flexibele schil ontoereikend zijn om krimp van personeel op te kunnen vangen.	midden	hoog
Personeel	Onvoldoende mogelijkheden om bekwaam personeel aan te trekken.	Een onverwachte stijging van leerlingenaantallen kan resulteren in het onvoldoende kunnen aantrekken van bekwaam personeel. Hierdoor ontstaat een kans dat duurder ingehuurd personeel moet worden aangetrokken.	midden	midden
Personeel	Bekostiging van onderwijs beweegt niet gelijkmatig mee met kosten van onderwijs	Een onverwachte stijging van leerlingenaantallen kan zorgen voor negatief exploitatieresultaat op korte termijn doordat de bekostiging vertraagd meebeweegt met de leerlingenaantallen.	midden	hoog
Personeel	Kosten ondersteunend en directiepersoneel beweegt onvoldoende mee met de daling van het leerlingenaantal	Een onverwachte daling in leerlingenaantallen kan zorgen voor een negatief exploitatieresultaat doordat de benodigde hoeveelheid werk niet evenredig meebeweegt met het leerlingenaantal, zoals kosten ondersteunend en directiepersoneel.	midden	midden
Projecten	Terugbetalen geoormerkte subsidies	Indien geoormerkte subsidies onvoldoende worden verantwoord door onvoldoende projectmatige aanpak van subsidies en goede koppeling (mensen, middelen en doelen) ontstaat een risico tot terugbetalingsverplichting.	hoog	hoog
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	midden

Categorie	Risico	Samenvatting	Kans	Impact
Huisvesting	Vaste kosten bewegen onvoldoende mee met de daling van het leerlingenaantal	Een onverwachte daling in leerlingenaantallen kan zorgen voor een negatief exploitatieresultaat doordat een aantal kostensoorten zoals huisvestingskosten en afschrijvingskosten niet evenredig meebeweegt met het leerlingenaantal.	midden	midden
Huisvesting	Onderhoudskosten worden hoger dan gepland	Er is na 2019 nog geen geactualiseerd meerjarenonderhoudsplan beschikbaar ter verwerking in de meerjarenbegroting.	midden	hoog
Huisvesting	Er kan sprake zijn van een grotere stijging van energielasten dan is ingeschat	Door onvoorziene ontwikkelingen kunnen de energiekosten sterk fluctueren.	midden	midden
Huisvesting	Huisvestingsinvesteringen worden hoger dan verwacht	De investeringen uit het IHP zijn weergegeven op basis van prijspeil 01-01-2022. Er is door afdeling huisvesting facilitair een inschatting gemaakt betreffende jaarlijkse prijsontwikkeling.	midden	hoog
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	hoog
Huisvesting	We komen niet in aanmerking voor DUMAVA-subsidie (€1 miljoen st. CVMBO HW; €2,5 miljoen st. Landstede)	Er is nog geen overeenkomst	midden	hoog
Huisvesting	Groot onderhoudsinvesteringen moeten op langere termijn worden gerealiseerd op basis van investering zonder subsidiesaldering	Valt buiten de scope van de MJB 2023-2027, maar is wel van toepassing op de investeringsbegroting vanaf 2029	hoog	hoog
Huisvesting	Aannames betreffende aanvullende bekostigingen en vergoedingen van gemeente zijn niet allen realiseerbaar	Er zijn nog geen definitieve afspraken vastgelegd met gemeente Harderwijk	midden	hoog
Huisvesting	Een aantal aanpassingen op het IHP en uitgangspunten betreffende nieuwbouw zijn gebaseerd op mondelinge mededelingen zonder bronvermelding of overeenkomst. Er is een risico dat deze aanpassingen en uitgangspunten niet realiseerbaar zijn.	Betreft: vergoedingen gemeente Harderwijk, vergoeding 50% van negatief DDC-resultaat en rentederving, lening Energiefonds Overijssel, looptijd en rentepercentage leningen, Dumava-subsidie, salderen investeringen en subsidies, prijsindexaties.	hoog	midden
Beleid	Personele kosten bewegen onvoldoende mee met afloop van projectsubsidies	Personeel met een vaste aanstelling is gedeeltelijk verwerkt onder NPO en STO-verantwoordelijkheid in de begroting 2023.	midden	midden
Beleid	We voldoen niet aan de minimale liquiditeitsratio	Betreffende het gewenst niveau aan investeringen en het benodigd volume aan financiering is gestuurd op de minimale in plaats van gewenst liquiditeitsratio. Er is een kans dat nu onvoorziene ontwikkelingen veroorzaken dat de minimale ratio wordt overschreden.	midden	hoog
Beleid	Concurrentie met naburige schoolorganisaties	Indien de school minder aantrekkelijk wordt dan naburige scholen, kan dat leiden tot onverwachte daling van leerlingenaantallen.	midden	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	midden
Financiële baten en lasten	stijging kosten financieringsrente	Rentepercentage van voorgenomen toekomstige leningen kunnen hoger worden dan momenteel is ingeschat.	midden	hoog

De goedgekeurde en vastgestelde meerjarenbegroting geeft de volgende financiële uitkomsten.

Continuïteit, Balans		Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
in 1.000		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Activa								
1.1 Vaste Activa								
1.1.2	Materiële vaste activa	3.385	3.071	2.783	13.219	12.467	11.721	11.012
1.1.3	Financiële vaste activa	100	73	64	46	28	10	0
Vaste Activa totaal		3.484	3.144	2.847	13.266	12.496	11.731	11.012
1.2 Vlottende Activa								
1.2.2	Vorderingen	404	217	129	129	129	129	129
1.2.4	Liquide middelen	4.822	7.784	7.033	1.437	907	1.110	1.322
Vlottende Activa totaal		5.227	8.001	7.163	1.566	1.036	1.239	1.452
Activa totaal		8.711	11.145	10.010	14.832	13.532	12.971	12.464
Passiva								
	Algemene reserve	6.599	7.128	6.847	5.858	5.628	5.515	5.457
	Bestemmingsreserve NPO middelen	503	2.243	1.662	622			
	Bestemmingsfonds	22	-76	22	22	22	22	22
2.1	Eigen vermogen	7.124	9.295	8.531	6.502	5.650	5.537	5.479
2.2	Voorzieningen	454	416	481	481	481	481	481
2.3	Langlopende schulden	0	0	0	6.852	6.403	5.955	5.507
2.4	Kortlopende schulden	1.133	1.434	998	998	998	998	998
Passiva totaal		8.711	11.145	10.010	14.832	13.532	12.971	12.464

Continuïteit, raming staat baten en lasten		Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
in 1.000		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
3. Baten								
3.1	Rijksbijdragen	9.837	12.634	10.614	9.620	9.206	9.428	9.495
3.2	Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	310	369	355	776	750	776	783
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	0	0	0	0	0	0	0
3.4	Baten werk in opdracht van derden	0	0	0	0	0	0	0
3.5	Overige baten	245	333	177	177	171	177	179
Totaal baten		10.392	13.336	11.146	10.574	10.127	10.382	10.457
4. Lasten								
4.1	Personeelslasten	7.365	8.748	8.943	8.728	8.215	7.757	7.817
4.2	Afschrijvingen	458	455	466	1.662	810	805	767
4.3	Huisvestingslasten	710	707	958	949	827	834	838
4.4	Overige lasten	1.052	1.234	984	1.067	941	925	932
Totaal lasten		9.585	11.144	11.350	12.406	10.793	10.321	10.353
Saldo baten en lasten		807	2.192	-204	-1.832	-666	61	104
6.	Financiële baten en lasten	-11	-21	0	-197	-185	-174	-162
Totaal resultaat		796	2.171	-204	-2.030	-852	-113	-58
waarvan NPO resultaat		503	1.326	-166	-1.040	-622		
Totaal tijdelijke elementen		503	1.326	-166	-1.040	-622	0	0
Totaal resultaat exclusief tijdelijke elementen		293	845	-37	-989	-230	-113	-58

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 huisvesting van het Morgen College in Harderwijk is aan vervanging toe. In aanloop naar het uitwerken van de plannen, zijn de voorbereidingen gestart. De plannen worden uitgewerkt in samenspraak met gemeente Harderwijk voor het realiseren van nieuwbouw van het hoofdgebouw.

De hoogte van de voorzieningen wordt de komende jaren op een gelijk niveau geprognosticeerd.

Signaleringswaarde voor het eigen vermogen

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde voor het eigen vermogen, genaamd "signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen". Ultimo 2022 bedraagt deze voor de stichting 2,10. Als gevolg van de voorgenomen nieuwbouw van het schoolgebouw zal het eigen vermogen ten opzichte van het normatieve eigen vermogen vanaf 2023 sterk dalen tot 0,7.

Een recapitulatie van de ontwikkeling van de belangrijkste (financiële) kengetallen over de periode 2021 tot en met 2027.

Continuïteit, Financiële kengetallen		Realisatie 2021	Realisatie 2022	Begroting 2023	Prognose 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027
Kengetallen financiële positie		norm						
Prognose basis, aantal leerlingen, deelnemers en studenten		721	860	860	824	845	851	860
Rentabiliteit 1 jaar		7,7%	16,3%	-1,8%	-19,2%	-8,4%	-1,1%	-0,6%
Rentabiliteit 2 jaar			12,5%	8,0%	-10,3%	-13,9%	-4,7%	-0,8%
Rentabiliteit 3 jaar				7,9%	-0,2%	-9,7%	-9,6%	-3,3%
Personeelslasten / Rijksbijdragen		74,9%	69,2%	84,3%	90,7%	89,2%	82,3%	82,3%
Personeelslasten / Totaal lasten plus financiële lasten		76,8%	78,5%	78,8%	70,4%	76,1%	75,2%	75,5%
Huisvestingsratio		10,4%	8,9%	10,9%	11,0%	12,3%	12,9%	12,9%
Liquiditeit (current ratio)		4,61	5,58	7,18	1,57	1,04	1,24	1,45
Liquiditeit (quick ratio)	1,00	4,61	5,58	7,18	1,57	1,04	1,24	1,45
Solvabiliteit I		0,82	0,83	0,85	0,44	0,42	0,43	0,44
Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)	0,30	0,87	0,87	0,90	0,47	0,45	0,46	0,48
Eigen vermogen t.o.v. signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen		1,66	2,10	1,98	0,74	0,66	0,66	0,67
Kengetallen overig								
Algemene reserve / Totaal baten plus financiële baten		64%	53%	61%	55%	56%	53%	52%
Voorzieningen / Totaal baten plus financiële baten		4%	3%	4%	5%	5%	5%	5%
Rijksbijdragen / Totaal baten plus financiële baten		95%	95%	95%	91%	91%	91%	91%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies / Totaal baten plus financiële baten		3%	3%	3%	7%	7%	7%	7%
Investerings huisvesting / Totaal baten plus financiële baten		0%	0%	0%	93%	0%	0%	0%
Investerings inventaris en apparatuur / Totaal baten plus financiële baten		0%	1%	1%	12%	1%	1%	1%
Netto werkkapitaal / Totaal baten plus financiële baten		39%	49%	55%	5%	0%	2%	4%

Deel 2: Verslag Raad van Toezicht



Leden Raad van Toezicht: (v.l.n.r.) W. Boerma, F. Eefting, S. Terpstra, P. Bosma, J. van Zanen, A.J.M. de Winter, P.C. de Weerd – Nederhof (samenstelling t/m december 2022).

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 probeert in de wijze waarop zij toezicht houdt, dat steeds voor ogen te hebben. Dat maken we onder meer concreet door aan het begin van onze vergaderingen, bij toerbeurt, iets te vertellen over ons eigen leven in het perspectief van deze missie. Daardoor leren we elkaar beter kennen in wat ons drijft en helpt het ons in onze samenwerking als Raad van Toezicht onderling en samen met het College van Bestuur. En aan het einde van onze vergaderingen richten we ons in onze evaluatie op vier vragen die ons opnieuw daarbij bepalen. Wat is de betekenis van wat we gedaan hebben voor de leerlingen 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?

Betrokken en ontmoeting

De Raad van Toezicht wil haar taak uitoefenen binnen de kaders die daarvoor gegeven zijn, met name de landelijk vastgestelde Governance Codes (mbo-raad, vo-raad, VTOI-NVTK, Code Goed Bestuur) en steeds in verbinding met de organisatie. En natuurlijk met het meerjaren beleidsplan als uitgangspunt. Hoewel Landstede Groep een grote organisatie is, investeren we bewust en veel in dat contact. Elk jaar spreken we als voltallige Raad van Toezicht, rond een thema, met de verschillende directies en met de medezeggenschapsorganen. Ons overleg met de directies vond in april 2022 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. Van deze dag hebben we geleerd dat we deze ontmoetingen de volgende keer beter en samen willen voorbereiden en de verwachtingen meer op elkaar willen afstemmen. Met de leden van de medezeggenschapsorganen kwamen we in november samen rond het thema duurzaamheid in het vormgeven van onderwijs. Enerzijds kwamen de gevolgen van de beperkingen tijdens de Coronapandemie voorbij, anderzijds ook de lessen die deze periode ons leerden. Inhoudelijk waren het mooie en waardevolle gesprekken. Het is wel goed om samen met de medezeggenschap te bezien of deze vorm, die we nu een aantal jaren hebben

gekozen, voldoende duurzaam is.

Daarnaast bezoeken we elk jaar, meestal in tweetallen, op locatie de directies en op een ander moment de medezeggenschap van elke school en van de SO & BD. 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 de respectievelijk directies en het College van Bestuur en tussen medezeggenschap, directies en College van Bestuur. In 2022 hebben we een volgende stap gezet om het contact met de organisatie verder te intensiveren. Voor het eerst bezochten we voltallig een aantal scholen. We zagen leerlingen en medewerkers aan het werk en konden met hen spreken. Het bleek een goede aanvulling op de contacten die we al hadden. Ook uit deze mooie 'eerste keer' trokken we lessen voor een vervolg in 2023.

Om actuele en strategische onderwerpen goede aandacht te geven hebben Raad van Toezicht en College van Bestuur jaarlijks gezamenlijk themabijeenkomsten. In 2022 is er samen en onder begeleiding van onderwijsadviesbureau B&T verder doorgesproken over governance. Hoe richten wij ons toezicht zo in dat we de verschillende rollen helder en effectief in kunnen zetten en daarmee aan enerzijds onze maatschappelijke verantwoordelijkheid invulling geven en anderzijds van toegevoegde waarde zijn voor organisatie en bestuur. Het belang van dit thema is in de fase waarin we als Raad van Toezicht zitten extra belangrijk omdat de Raad de komende jaren door aftreden en aantreden van leden sterk zal vernieuwen en continuïteit in de wijze waarop toezicht wordt gehouden van groot belang is.

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 het meerjaren Strategisch beleidsplan), 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: het onderwijs! De leden van de Raad van Toezicht waken individueel en gezamenlijk voor hun onafhankelijke positie als toezichthouder en zijn daarop aanspreekbaar.

Het integrale toezicht ziet verder toe op de rechtmatigheid en doelmatigheid van de besteding van de rijksbijdrage. 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.

Cruciaal voor het kunnen houden van toezicht is tijdige, toegankelijke en betrouwbare informatie. Dit is nagenoeg volledig 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 2022 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 er 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 T-rapportage krijgt de feitelijke informatie een steeds beleidsrijkere duiding door het College van Bestuur. Deze duiding is het aangrijpingspunt voor de dialoog tussen de Raad van Toezicht en het College van bestuur. De optimalisering van de informatieverstrekking is een continu proces waarbij we in 2022 met succes stappen hebben gezet om meer te focussen op de bestuurlijke hantering van de onderwerpen die we bespreken. In 2022 heeft de Raad van Toezicht, na een aanbestedingsprocedure, in Van Ree Accountants een nieuwe accountant gevonden.

Organisatie en samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond in 2022 uit zeven leden. 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, als werkgever. De leden van de Raad van Toezicht brengen ervaringen in vanuit verschillende segmenten van de samenleving. De Raad van Toezicht kent een auditcommissie, een onderwijscommissie, een commissie personeel/identiteit/juridische zaken (PIJZ) en een remuneratiecommissie. De commissie PIJZ bestaat sinds dit jaar uit drie leden, de andere commissies uit twee 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. Gedurende het jaar 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.

Op basis van het rooster van aftreden zou dat betekenen dat drie van de zeven leden per 1 januari 2023 aftredend zouden zijn (in plaats van 'slechts' twee). Om die reden is besloten per 1 januari 2023 twee vacatures te stellen. Eén met een onderwijs-profiel en één met een financieel-profiel. Dat betekent dat de Raad van Toezicht per 1 januari 2023 uit zes leden bestaat. In de eerste helft van 2023 zal de Raad van Toezicht zich beraden op haar samenstelling voor de komende jaren. Dat betreft zowel het aantal leden als ook de ervaringen die zij inbrengen. Gedurende deze periode kan de Raad van Toezicht nog een beroep blijven doen op Wieb Boerma, die aftredend is per 1 januari 2023. Hij zal dat doen vanuit de rol van adviseur van de Raad van Toezicht op een aantal vooraf vastgestelde onderwerpen.

Per 1 januari is naast Petra de Weerd-Nederhof, Ton de Winter aftredend. Er is in de tweede helft van 2022 een procedure gestart om twee nieuwe toezichthouders te zoeken; één met een financieel profiel en een met een (beroeps)onderwijsprofiel. Bij de vervulling van de beide 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 januari 2023 is in de vacature onderwijs benoemd de heer Ardin Mourik. Deze benoeming vond plaats op voordracht van de Medezeggenschap. Gezien het belang dat wordt gehecht aan diversiteit binnen de Raad van Toezicht is het nog niet gelukt een benoeming te doen in de andere vacature. De verwachting is dat er in het eerste kwartaal van 2023 een benoeming kan worden gedaan.

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.

Vergaderfrequentie en onderwerpen ter goedkeuring

De Raad van Toezicht heeft in 2022 viermaal vergaderd. Conform de jaarcyclus zijn de (meerjaren)begroting, de jaarrekening en het (externe) jaarverslag behandeld. In aanwezigheid

van de accountant zijn jaarverslag en jaarrekening 2021 besproken en goedgekeurd.

Het spreekt voor zich dat in de besprekingen en ook tijdens de locatiebezoeken en de gesprekken met directies en medezeggenschap onderwerpen gerelateerd aan de naweeën van Covid-19 een belangrijke rol hebben gespeeld. Enerzijds vanuit het onderwijsperspectief, maar ook in relatie tot het welzijn van leerlingen en personeel. De Raad van Toezicht heeft grote waardering voor de inzet van alle betrokkenen om deze crises op schoolniveau het hoofd te bieden. Een groot aantal belangrijke strategische onderwerpen heeft in 2022 de aandacht gehad. Voorbeelden hiervan zijn nieuw-/verbouwplannen voor Beroepsonderwijs Harderwijk en voor het Ichthus College in Kampen. Op voorstel van het College van Bestuur zijn de verkenningen om te komen tot een andere juridische structuur die leidt tot vereenvoudiging van besluitvormingsprocessen, een jaar uitgesteld.

Rol als werkgever

De Raad van Toezicht is dankbaar voor de wijze waarop de heren 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 hebben genomen. De remuneratiecommissie heeft in 2022 naast het individuele jaarlijkse functioneringsgesprek, ook twee gesprekken gezamenlijk met het College van Bestuur gevoerd. De bedoeling daarvan was enerzijds om aan het begin van het jaar stil te staan bij de plannen en aan het einde van het jaar bij de realisatie ervan. Daarmee wilden we een scherper onderscheid realiseren tussen de gesprekken over doelrealisatie waarvoor een gezamenlijke verantwoordelijkheid geldt en persoonlijk functioneren en ontwikkeling. Ter voorbereiding op de individuele functioneringsgesprekken 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.

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 WNT-bezoldiging van de bestuurders is in lijn met wet- en regelgeving en bij eventuele

overschrijding wordt hierop tijdig geacteerd. De bezoldiging wordt in de jaarrekening verantwoord. Rond de zomer ontvingen de Raad van Toezicht en een van de medezeggenschapsorganen een anonieme melding waarin de hoogte en de totstandkoming van de bezoldiging van de voorzitter van het College van Bestuur, onder meer in relatie tot zijn lidmaatschap van de Eerste Kamer ter discussie werd gesteld. In afstemming met de leden van het bewuste medezeggenschapsorgaan is geprobeerd in gesprek te komen met de melder. Daar is door deze, ondanks herhaalde uitnodigingen van onze kant, niet op ingegaan. Per mail is aan de melder toegelicht hoe – en op basis waarvan in de onderhavige situatie besluiten zijn genomen. De Raad van Toezicht heeft de Inspecteur voor het onderwijs geïnformeerd over deze melding.

Zelfevaluatie Raad van Toezicht en nevenfuncties

De Raad van Toezicht heeft in haar jaarlijkse zelfevaluatie gesproken over de wijze waarop zij invulling geeft aan haar toezichthoudende verantwoordelijkheden. Dit is in 2022 gebeurd in bijeenkomst in aanwezigheid van het College van Bestuur onder leiding van twee externe begeleiders van onderwijsadviesbureau B&T. 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.

Elders in dit jaarverslag worden hoofd- en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht 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). Individuele leden hebben deelgenomen aan scholingsbijeenkomsten gericht op ethiek en governance, de werkgeversrol van de Raad van Toezicht, een masterclass voor toezichthouders van nu. Onze nieuwe toezichthouders volgden respectievelijk de filosofische denktraining Pathos & Logos van Overdenkwerk en het 'New Board Program' bij Nijenrode.

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 2022 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 2022 is vermeld in de jaarrekening.

Zwolle, 31 december 2022.

Sam Terpstra (voorzitter)
Wieb Boerma
Peter Bosma
Fenna Eefting
Petra de Weerd- Nederhof
Ton de Winter
Jolanda van Zanen

Deel 3: Jaarrekening

8.1 Balans per 31 december 2022

Balans			
In € 1.000	na resultaatbestemming	Realisatie 31-12-2022	Realisatie 31-12-2021
1.	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	3.071	3.385
1.1.3	Financiële vaste activa	73	100
Vaste Activa totaal		3.144	3.485
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	217	404
1.2.4	Liquide middelen	7.784	4.822
Vlottende Activa totaal		8.001	5.226
Activa totaal		11.145	8.711
2.	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	9.295	7.124
2.2	Voorzieningen	416	454
2.4	Kortlopende schulden	1.434	1.133
Passiva totaal		11.145	8.711

8.2 Staat van baten en lasten over 2022

Staat van baten en lasten				
In € 1.000		Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	12.634	10.535	9.837
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	369	325	310
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	0	0	0
3.4	Baten werk in opdracht van derden	0	0	0
3.5	Overige baten	333	167	245
Totaal baten		13.336	11.027	10.392
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	8.748	7.753	7.365
4.2	Afschrijvingen	455	450	458
4.3	Huisvestingslasten	707	740	710
4.4	Overige lasten	1.234	898	1.052
Totaal lasten		11.144	9.841	9.585
Saldo baten en lasten		2.192	1.186	807
5	Gerealiseerde herwaardering	0	0	0
6	Financiële baten en lasten	-21	-20	-11
Resultaat		2.171	1.166	796
7	Belastingen	0	0	0
8	Resultaat deelnemingen	0	0	0
Resultaat na belastingen		2.171	1.166	796
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat		2.171	1.166	796

Resultaatbestemming

In € 1.000		Realisatie 2022	Budget 2022	Realisatie 2021
Resultaat boekjaar		2.171	1.166	796
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek NPO		-1.569	-1.249	-503
Dotatie: Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen plus		-171		0
Resultaat boekjaar exclusief effect NPO en werkdrukmiddelen		431	-83	293
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek Overige		0		463
Vrijval: Bestemmingsfonds publiek		98		22
Dotatie: Algemene reserve		529	-83	778

8.3 Kasstroomoverzicht over 2022

Kasstroomoverzicht		Realisatie	Realisatie
In € x 1.000		2022	2021
A. Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten	1)	2.192	807
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat			
Aanpassingen voor afschrijving	2)	455	458
Aanpassingen voor waardeveranderingen	3)	27	18
Toe- (af)name van voorzieningen	4)	-38	-35
Toaal aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		444	441
Veranderingen in werkkapitaal			
Af- (toe)name van kortlopende vorderingen	5)	187	-82
Toe- (af)name van kortlopende schulden	6)	288	-186
Totaal Veranderingen in werkkapitaal		475	-268
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		3.111	980
Betaalde interest	7)	-21	-11
Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten		3.090	969
B. Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	8)	-128	0
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-128	0
Mutatie liquide middelen		2.962	969

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

8.4 Toelichting op de jaarrekening 2022

Algemeen

Juridische vorm en voornaamste activiteiten

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

Statutaire naam: Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.

Statutaire zetel: Harderwijk

Bezoekadres hoofdvesting: De Sypel 2, 3842 AE Harderwijk

KvK nummer: 08082657

Activiteiten: Het geven van voortgezet onderwijs

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, dat is geëindigd op 31 december 2022.

Toegepaste standaarden

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

Valuta

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

Continuïteit

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

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

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer:

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

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer:

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

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

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

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

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

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

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

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

Gebruik van schattingen

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

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

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

- Economische gebruiksduur materiële vaste activa;
- Voorzieningen.

Financiële instrumenten

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

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

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

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

Verstrekte leningen en overige vorderingen

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

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

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

Saldering van financiële instrumenten

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

Vergelijkende cijfers

Dit boekjaar zijn geen wijzigingen doorgevoerd in de vergelijkende cijfers.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die het inzicht van het resultaat over 2022 en het vermogen per 31 december 2022 beïnvloeden dat deze in de jaarrekening verwerkt en/of nader toegelicht hadden moeten worden.

Toelichting per post

Materiële vaste activa

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

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

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

Binnen de categorie gebouwen en terreinen gelden de volgende afschrijvingspercentages:

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

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

Binnen de overige categorieën gelden de volgende afschrijvingspercentages:

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

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

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

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

Financiële vaste activa

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

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

Voorzieningen

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

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

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

Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

Ouderbijdragen

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

Personeelsbeloningen

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

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

Pensioenen

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

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

Het pensioen is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij het ABP. De stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Daarom zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De per 31 december 2022 van toepassing zijnde beleidsdekkingsgraad (gemiddelde dekkingsgraad over de afgelopen twaalf maanden) is bij het ABP 118,6% (31-12-2021: 102,8%). De vereiste dekkingsgraad is circa 126%, (afhankelijk van de rente en beleggingsmix kan deze grens verschuiven). Voor meer informatie zie www.abp.nl en dan specifiek terugblik 2022 "pensioenverhoging ondanks negatief beleggingsresultaat" van het ABP van 26 januari 2023 (<https://www.abp.nl/over-abp/actueel/nieuws/2023/januari/terugblik-2022>).

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

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

Leasing

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

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Balansposten met toelichting

1.1 Vaste activa

1.1.2 Materiële vaste activa

	1.1.2.1 Gebouwen	1.1.2.2 Terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.4 Overige materiële vaste activa	1.1.2.5 Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitb. op mva	1.1.2 Totaal
In € 1.000						
Materiële vaste activa, verloop						
Stand aan het begin van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, begin	5.010	17	1.707	0	8	6.742
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin	-2.224	-1	-1.132	0	0	-3.357
Materiële vaste activa, begin	2.786	16	575	0	8	3.385
Verloop gedurende de periode						
Investerings	0	0	109	9	23	141
Desinvesterings	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	-283	0	-172	0	0	-455
Afschrijving op desinvesterings	0	0	0	0	0	0
Mutatie gedurende de periode	-283	0	-63	9	23	-314
Stand aan het einde van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, eind	5.010	17	1.816	9	31	6.883
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind	-2.507	-1	-1.304	0	0	-3.812
Materiële vaste activa, eind	2.503	16	512	9	31	3.071

In 2021 is geen sprake van desinvesterings. Einde boekjaar zijn volledig afgeschreven activa items verantwoord met een aanschafwaarde van € 0,7 mln. (31-12-2021: 0,5 mln.).

Net als in 2021 is dit jaar geïnvesteerd in de aanloop naar de plannen omtrent nieuwe huisvesting voor de locatie De Sypel 2 te Harderwijk binnen het project Beroepsonderwijs Harderwijk. Zie hiervoor nadere toelichting in het bestuursverslag in hoofdstuk 4.2. Huisvesting.

1.1.3 Financiële vaste activa

Het verloop van 1.1.3.8 Overige vorderings is als volgt:

	Vooruitbetaalde huisvestings- kosten Levant	Totaal
In € 1.000		
Overige vorderings, verloop		
Begin	100	100
Toerekening aan het resultaat	-27	-27
Eind	73	73

Dit betreft de vooruitbetaalde huisvestingskosten inzake een onderwijskundige samenwerking voor de periode van 1 augustus 2017 tot en met 31 juli 2027. In 2022 is het besluit genomen om deze samenwerking te beëindigen per 31 juli 2024. De resterende boekwaarde per 31 augustus 2022 wordt over de resterende gebruiksperiode toegerekend aan het resultaat. Voor 2022 leidt dit tot € 10K aan extra lasten. Voor 2023 komt dit nu uit op € 46K.

1.2 Vlottende activa

1.2.2 Vorderingen

1.2.2 Vorderingen, toelichting

In € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	9	43
1.2.2.3 Vorderingen op gemeenten en GR's	8	0
1.2.2.4 Vorderingen op groepsmaatschappijen	6	14
1.2.2.5 Vorderingen op andere deelnemingen	0	0
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	0	0
1.2.2.7 Vorderingen (ouders van) II / studenten / deelnemers / cursisten	3	1
1.2.2.8 Overige overheden	0	0
1.2.2.10 Overige vorderingen	40	241
1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen	0	0
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	149	104
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	2	1
1.2.2.14 Te ontvangen interest	0	0
1.2.2.15 Overlopende activa overige	0	0
1.2.2.16 Voorziening oninbaarheid	0	0
Totaal	217	404

Over de vorderingen van groepsmaatschappijen (1.2.2.4) wordt geen rente berekend. Deze rekening-courant posities worden periodiek afgerekend.

Afname overige vorderingen (1.2.2.10) als gevolg van lager bedrag nog te ontvangen subsidiebijdragen STO vanuit de penvoerder en met name vanuit het Samenwerkingsverband Leerlingenzorg NW Veluwe.

De vooruitbetaalde kosten (1.2.2.12) betreffen hoofdzakelijk kosten inzake lesmateriaal, schooljaar 2022-2023, die toegerekend worden aan de periode januari – juli 2023. Daarnaast zijn deze gestegen door het uitbetalen van de individuele werkdrukmiddelen voor het schooljaar 2022-2023 in december 2022 inclusief de periode januari-juli 2023 (€ 38K).

Alle vorderingen hebben een looptijd < 1 jaar. Over de vorderingen wordt geen rente in rekening gebracht.

1.2.4 Liquide middelen

In € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
1.2.4.1 Kasmiddelen	1	0
1.2.4.2 Tegoeden op Bankrekeningen	7.783	4.822
Totaal	7.784	4.822

De liquide middelen staan ter vrije beschikking. De banken brengen vanaf het 4^e kwartaal 2022 over 1.2.4.2 Tegoeden op Bankrekeningen geen negatieve rente meer in rekening. De rentevergoeding is nog minimaal.

Voor toelichting op de mutatie van de liquide middelen, zie hoofdstuk 8.3 Kasstroomoverzicht over 2022.

2.1 Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

	2.1.1.1 Algemene reserve	2.1.1.2.A Bestemmings- reserve publiek NPO	2.1.1.2.B Bestemmings- reserve publiek werkdruk- middelen plus	2.1.1.2.C Bestemmings- reserve publiek overige	2.1.1.2 Bestemmings- reserve publiek totaal	2.1.1.4 Bestemmings- fonds publiek	2.1.1 Groeps- vermogen
In € 1.000							
Eigen vermogen, verloop							
Stand per 1 januari 2021	5.821	0	0	463	463	44	6.328
Resultaat 2021	778	503	0	-463	40	-22	796
Overige mutaties 2021	0	0	0	0	0	0	0
Stand per 1 januari 2022	6.599	503	0	0	503	22	7.124
Resultaat 2022	529	1.569	171	0	1.740	-98	2.171
Overige mutaties 2022	0	0	0	0	0	0	0
Stand per 31 december 2022	7.128	2.072	171	0	2.243	-76	9.295

De signaleringswaarde “Mogelijk bovenmatig eigen vermogen” komt uit op 2,10, wat per 31 december 2022 opwaarts beïnvloed is door de bestemmingsreserve NPO en werkdrukmiddelen plus. Zonder deze gevormde bestemmingsreserves komt de ratio uit op 1,60 (ultimo 2021: 1,54). Dit is boven de signaleringswaarde van 1,00. Dit geeft in de meerjarenbegrotingen de ruimte om middelen beschikbaar te stellen om de uitdagingen van de toekomst te kunnen faciliteren. In combinatie met de in voorbereiding zijnde nieuwbouwplannen in Harderwijk zal dit in de nabije toekomst leiden tot een hoger normatief eigen vermogen en lager eigen vermogen dan actueel per 31 december 2022. Dit rechtvaardigt het actueel aanwezige hogere eigen vermogen ten opzichte van het normatief eigen vermogen.

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 2022 is dit gecontinueerd waarbij het verschil tussen de ontvangen NPO-middelen en de bestede NPO-middelen op de bestemmingsreserve zijn gemuteerd. In 2022 is € 2.311K ontvangen en € 739K besteed, per saldo een dotatie aan de bestemmingsreserve van € 1.572K. Anderzijds is uit de resterende IOP-EHK middelen een bedrag van € 3K besteed.

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.

2.1.1.4 Bestemmingsfonds (publiek)

Het bestemmingsfonds (publiek) betreft de beklemming van de bijdragen van de gemeente Harderwijk inzake de doorcentralisatie, welke gereserveerd worden voor toekomstige huisvestingsaangelegenheden die een kwaliteitsimpuls van de onderwijshuisvesting betreffen of onder de gemeentelijke zorgplicht vallen. Een tekort tussen doordecentralisatie vergoeding en lasten van € 98K is via de resultaatverdeling onttrokken aan het bestemmingsfonds. Het saldo ultimo 2022 bedraagt € 76k negatief, zie de toelichting onder 4.3 huisvestingslasten.

Indien het saldo van de ontvangen vergoedingen langdurig negatief blijken te zijn ten opzichte van de daadwerkelijke kosten, zal bekeken moeten worden hoe het negatieve saldo dient te worden aangevuld. In het kader van de nieuwbouwplannen voor de locatie De Sytel 2 te Harderwijk binnen het project Beroepsonderwijs Harderwijk is de financiering van de huisvestingslasten door gemeente een onderwerp. Zie hiervoor nadere toelichting in het bestuursverslag in hoofdstuk 4.2. Huisvesting.

Voorstel resultaatbestemming:

Het resultaat van het verslagjaar wordt als volgt bestemd:

In € 1.000	2022
Resultaat boekjaar	2.171
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek NPO	-1.569
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek werkdrukmiddelen plus	-171
Vrijval: Bestemmingsfonds publiek	98
Dotatie: Algemene reserve	529

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

2.2.1 Personele voorzieningen

Het verloop van de personele voorzieningen is als volgt:

In € 1.000	2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical	2.2.1.4 Jubileum- voorziening	2.2.1.5 Werkloosheids- bijdragen	2.2.1.6 Langdurig zieken	2.2.1 Totaal
Personele voorzieningen, verloop					
Voorzieningen, begin	328	93	0	33	454
Dotaties	36	3	13	31	83
Onttrekkingen	-54	-3	0	-64	-121
Vrijval	0	0	0	0	0
Overdracht	0	0	0	0	0
Oprenting en/of verandering disconteringsvoet	0	0	0	0	0
Voorzieningen, eind	310	93	13	0	416
Bedrag looptijd max 1 jaar	157	4	13	0	174
Bedrag looptijd > 1 jaar	153	89	0	0	242

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

- Een verwachte loonkostenstijging van 3,54% (31-12-2021: 3,44%) op basis van de verwachte gemiddelde salarisstijging (CAO + extra vanuit salaristreden en promotie);
- Interne blijfkansen;
- Erkende prognoses voor de levensverwachting 2016-2021 (31-12-2021: 2015-2020);
- Disconteringsvoet van 2,4% gebaseerd op rendement hoogwaardige ondernemingsobligaties met een looptijd > 10 jaar (31-12-2021: 1,0%).

2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical

Onder deze voorziening zijn voorzieningen getroffen voor verlofsparen en levensfasebewust personeelsbeleid voortvloeiend uit een cao-verplichting.

2.2.1.4 Jubileum voorzieningen

De voorziening jubilea betreft de contante waarde van de 25- en 40-jarige jubileumuitkeringen van het personeel.

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 2,22%, dit is exclusief effect extra vanuit salaristreden en promotie.

Op basis van de gemiddelde looptijd (< 5 jaar) is een disconteringsvoet gehanteerd van 2,4% (31-12-2021: 0,3%).

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.

2.4 Kortlopende schulden

In € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
2.4.1 Schulden aan groepsmaatschappijen	179	153
2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen	0	0
2.4.4 Schulden aan OCW / EZ	0	0
2.4.5 Schulden aan Ministerie van Financiën	0	0
2.4.6 Schulden aan gemeenten en GRn	0	0
2.4.8 Crediteuren	260	159
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	308	253
2.4.10 Pensioenen	76	72
2.4.12 Overige kortlopende schulden	154	71
2.4.13 Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	0	0
2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	59	46
2.4.15 Vooruit ontvangen investeringssubsidies	0	0
2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen	172	163
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	208	196
2.4.18 Te betalen interest	0	0
2.4.19 Overige overlopende passiva	18	20
Totaal	1.434	1.133

Over de schulden aan groepsmaatschappijen (2.4.1) wordt geen rente betaald en zijn geen zekerheden gesteld. De hogere schuldpositie ultimo 2022 betreft hoofdzakelijk Stichting Bestuur Landstede Groep en zijn in 2023 voldaan.

Post 2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen zijn toegenomen door de extra loonbetaling in december 2022 van de individuele werkdrukmiddelen voor de periode januari 2022 tot en met juli 2023 inzake de werknemers die de keuze hebben gemaakt tot uitbetaling.

Voor werknemers die ultimo het jaar nog geen keuze of een andere keuze hebben gemaakt is € 20K gereserveerd onder 2.4.12 Overige kortlopende schulden voor het deel inzake 2022. De verdere toename binnen deze post komt vooral door hogere reservering voor nog te verwachten kosten inzake 2022.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd < 1 jaar.

Financiële instrumenten

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

Kredietrisico

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

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

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

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.

De liquide middelen staan 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	66	110	0	176
Energie (Gas, water, licht)	111	142	13	266
Schoonmaak	184	735	61	980
Leermiddelen	136	0	0	136
	497	987	74	1.558

Fiscale eenheid

Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. vormt met Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Vechtdal College, Stichting Ichthus College, Stichting Landstede, Stichting Bestuur Landstede Groep, Innotiq Zwolle BV en Stichting Zorgstructuur Landstede Groep 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.

Afgegeven garanties

Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. is geen aansprakelijkheidsstellingen aangegaan.

Juridische procedures

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

Baten en lasten met toelichting

3. Baten

3.1 Rijksbijdragen

In € 1.000		Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	11.815	9.804	8.717
3.1.2	Overige subsidies OCW / EZ	312	216	453
3.1.3	Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	507	515	667
Totaal		12.634	10.535	9.837

De rijksbijdragen OCW (3.1.1) zijn € 2,0 mln. hoger uitgekomen dan de begroting, voornamelijk door € 1,0 mln. meer nieuwkomers bekostiging. Begroot was gemiddeld 98 nieuwkomers per telmoment (4x per jaar), realisatie is 77 nieuwkomers extra, derhalve 175 nieuwkomers gemiddeld per telmoment oplopend van 108 nieuwkomers per 1 januari 2022 naar 244 nieuwkomers per 1 oktober 2022. Door de grote instroom van asielzoekers onder andere door de oorlog in Oekraïne, is dit aantal gegroeid. In 2022 is door de sterk fluctuerende aantallen door de overheid een aanvullende bekostiging beschikbaar gesteld, waarbij voor de extra instroom tussen de telmomenten aanvullende bekostiging aangevraagd kan worden. Hier heeft de stichting gebruik van gemaakt, maar heeft in 2022 nog niet tot uitbetaling en verantwoording hiervan geleid in 2022. Naar verwachting zal hiervoor in 2023 nog een bedrag van € 0,2 mln. ontvangen gaan worden.

Naast deze extra middelen is € 0,2 mln. meer ontvangen inzake NPO-middelen, met name door het continueren van de NPO-middelen voor achterstandsleerlingen voor het schooljaar 2022-2023. Hiervoor is door de overheid wel aanvullend geld beschikbaar gesteld, waarvan 5/12^e deel is uitbetaald (€ 0,2 mln.). In de begroting was hierin niet voorzien. Anderzijds zitten in de NPO gelden voor 2022 plussen en minnen, waarbij de minnen vooral verschuivingen zijn van gelden naar 2023.

Deze afwijking wordt opgevangen door meer dan begrote verhoging rijksbijdrage voor de loon- en prijsbijstelling ad € 0,1 mln. en de extra ontvangen middelen uit het onderwijsakkoord voor de werkdrukmiddelen et cetera ad € 0,3 mln. Daarnaast zijn extra middelen ontvangen voor aanvullende salarisbetalingen inzake de arbeidsmarkttoelage voor scholen met veel achterstandsleerlingen en de extra herkansingsmogelijkheid voor de examens waarvoor in de 1^e vakantieweek docenten beschikbaar moesten zijn en daarvoor gecompenseerd zijn.

Ten opzichte van 2021 bedraagt de stijging € 2,8 mln. Dit betreft vooral de extra nieuwkomersbekostiging van € 1,0 mln. en de hogere NPO gelden ad € 1,8 mln. Dit betreft voornamelijk de NPO-middelen inzake de nieuwkomers voor het schooljaar 2021-2022 en 2022-2023 ad in totaal € 1,4 mln. wat conform de verwachting/begroting in één keer in 2022 is uitbetaald en verantwoord. De bestedingen inzake de NPO blijven nog ver achter ten opzichte van de ontvangen middelen, wat in 2022 ook leidt tot een dotatie aan de daarvoor gevormde bestemmingsreserve.

De overige subsidies OCW/EZ (3.1.2) komen € 0,1 mln. hoger uit dan begroot, met name door extra dekking en inzet in het kader van het project Sterk Techniek Onderwijs (€ 0,1 mln.).

Ten opzichte van 2021 is sprake van een daling ad € 0,2 mln., vooral door de IOP en EHK gelden van € 0,2 mln. in 2021.

De verantwoorde baten inzake inkomensoverdracht van rijksbijdragen (3.1.3) betreft het Samenwerkingsverband VO 25.09 Stichting Leerlingenzorg NW-Veluwe. De baten liggen in lijn met begroting. De daling ten opzichte van 2021 was al voorzien in de begroting 2022 als gevolg het de afname van het aantal arrangementen in de transferklassen.

3.2 Overheidsbijdragen/ subsidie overige overheden

In € 1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
3.2.2.1 Provinciale bijdragen en subsidies	0	0	0
3.2.2.2 Overige gemeentelijke bijdragen en -subsidies	324	325	310
3.2.2.3 Overige overheden	45	0	0
3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies ov.overh.	369	325	310
Totaal	369	325	310

De Overige gemeentelijke subsidies (3.2.2.2) betreffen de doordecentralisatiegelden voor huisvesting van de gemeente Harderwijk. Als gevolg van de leerlingendaling zijn deze baten gedaald. Deze daling is opgevangen door een eenmalige extra bijdrage (€ 27K) in verband met de snelle toename van de nieuwkomers leerlingen in het eerste halfjaar van 2022.

3.5 Overige baten

In € 1.000		Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
3.5.1	Opbrengst verhuur	21	10	4
3.5.2	Detachering personeel	13	10	6
3.5.4	Sponsoring	0	0	0
3.5.5	Ouderbijdragen (PO/VO)	28	40	23
3.5.6	Deelnemersbijdragen (MBO)	0	0	0
3.5.8	Verkoop (onderwijs)materialen	0	0	0
3.5.9	Opbrengst catering	13	3	5
3.5.10	Overige	258	104	207
Totaal		333	167	245

Post 3.5.10 Overige valt hoger uit dan begroot door een bijdrage van het COA inzake het 1^e deel van 2022 ter dekking van de extra kosten (€ 95K) voor onderwijs als gevolg van de hoge instroom van asielzoekers en de behoefte aan onderwijs.

4. Lasten

4.1 Personeelslasten

In € 1.000		Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
	Lonen en salarissen verloond	4.132	5.768	3.837
	Doorbelast binnen Landstede Groep	966	26	512
4.1.1.1	Lonen en salarissen	5.098	5.794	4.349
4.1.1.2	Sociale lasten	543	0	526
4.1.1.5	Pensioenlasten	692	0	660
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	6.333	5.794	5.535
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	83	98	65
4.1.2.2	Lasten personeel niet in loondienst	2.240	1.802	1.698
4.1.2.3	Overige	99	85	83
4.1.2	Overige personele lasten	2.422	1.985	1.846
4.1.3	Ontvangen vergoedingen	-7	-26	-16
Totaal		8.748	7.753	7.365

	Realisatie 2022	Realisatie 2021
Sociale lasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	13,1%	13,7%
Pensioenlasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	16,7%	17,2%

Personeelsbestand

	Aantal FTE 2022	Aantal FTE 2021
Gemiddeld aantal FTE's in loondienst	62	61

Het personeel is werkzaam in Nederland.

De loonkosten (4.1.1) zijn gestegen met 14,4% ten opzichte van 2021. Circa 8,2% hiervan is het gevolg van de extra inzet van personeel vanuit andere werkgevers binnen Landstede Groep. Dit betreft de in- en uitleen van medewerkers van en naar de andere onderwijsstichtingen en SBLG binnen de Landstede Groep. In dit geval vooral met betrekking tot inzet van personeel voor ISK Harderwijk vanuit Stichting Landstede ad € 1,1 mln. (2021 € 0,6 mln.). Door het personeel voor ISK Harderwijk onder te brengen bij werkgever Stichting Landstede vallen deze medewerkers net als de medewerkers voor ISK Zwolle binnen Stichting Landstede onder de cao MBO.

De resterende toename bedraagt 6,2%. Deze toename is beperkt het gevolg van de extra inzet die plaats vindt in het kader van de programma's die worden uitgevoerd vanuit de extra beschikbare middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Het gemiddeld aantal betaalde fte is mede daardoor gestegen van 61 fte in 2021 naar 62 fte in 2022 (+1,6%).

De verdere stijging wordt veroorzaakt door de structurele cao-loonsverhoging per 1 oktober 2021 (1,5%, effect op jaarkosten 2022 1,1%) en 1 juli 2022 (4,75%, effect op jaarkosten 2022 2,4%). Naast de andere cao-effecten zoals de eenmalige uitkering in 2021 en 2022 heeft ook de toekenning van extra budget aan het individuele keuze budget (PB uren) ook geleid tot een verhoging van de loonkosten. Ook de uitbetaling van de arbeidsmarkttoelage leidt tot een verhoging van de loonkosten (+0,3%). Daarnaast is sprake van stijging van het salaris als gevolg van promotie en/of extra salaristreden, wat deels wordt opgevangen door het natuurlijke verloop van senioren medewerkers die hoog in de schalen zitten door jongere medewerkers met nog salarisperspectief binnen de aan hen toegekende salarisschalen en of toekomstige promoties.

De premies van de sociale lasten zijn in 2022 ten opzichte van 2021 licht gedaald (0,19%), dit komt terug in de lasten in verhouding tot de verloonde lonen en salarissen. Dit komt door een gewijzigde mix van medewerkers die qua salaris boven de maximale grondslagen uitkomen.

Het werkgeversdeel van de pensioenpremies zijn in 2022 gelijk gebleven. De daling is onder andere het gevolg van het na-ijleffect in 2021 van de incidentele eenmalige cao-uitkering uit 2020 die pas in 2021 onderdeel uit ging maken van de pensioengrondslag waarover de premie wordt afgedragen.

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 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
Doorbelasting personele kosten SO&BD	604	529	562
Overige interne doorbelasting	80	49	32
Inhuur extern personeel	1.556	1.224	1.104
Totaal	2.240	1.802	1.698

De doorbelasting SO & BD betreft het aandeel in de personele lasten 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.

Naast de doorbelaste personele kosten zijn onder 4.4.5 ook de materiële kosten SO & BD doorbelast. Begroot is een totale doorbelasting ad € 661K. De realisatie bedraagt € 797K. De hogere doorbelasting wordt veroorzaakt door centrale kosten NPO projectmanagement/control 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, nieuwkomers en individuele werkdrukmiddelen.

De inhuur van extern personeel is sterk toegenomen door de behoefte aan extra personeel in verband met de extra instroom van nieuwkomers, alsmede de aanstelling van een tijdelijk directeur na de overgang van de directeur van het Morgen College naar een andere school binnen Landstede Groep.

4.2 Afschrijvingen

De afschrijvingen inzake materiële vaste activa (4.2.2) liggen in lijn met de begroting en 2021. In afwachting van de ontwikkelingen omtrent de toekomstige huisvestingsplannen wordt behoudend omgegaan met investeringen.

4.3 Huisvestingslasten

In € 1.000		Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
4.3.1	Huurlasten	94	1	45
4.3.2	Verzekeringslasten	26	24	24
4.3.3	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	45	144	64
4.3.4	Energie en water	117	153	140
4.3.5	Schoonmaakkosten	200	227	224
4.3.6	Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	33	30	30
4.3.8	Overige huisvestingslasten	192	161	183
Totaal		707	740	710

De huurlasten (4.3.1) zijn door de huur van extra ruimten bij Veluvine in Nunspeet voor de extra ISK-leerlingen (nieuwkomers) hoger dan de begroting en 2021. Vorig jaar betrof het extra ruimte (bioscoop) voor het fysiek les kunnen geven tijdens de Covid-19 pandemie.

De onderhoudslasten (4.3.3) zijn lager uitgekomen dan begroot door het niet meer uit voeren van een aantal werkzaamheden in verband met de huisvestingsplannen voor nieuwbouw binnen het project Beroepsonderwijs Harderwijk.

De ventilatie richtlijnen in combinatie met de stijgende energieprijzen hebben in 2021 geleid tot hogere kosten voor energie en water (4.3.4) dan normaal. In 2022 zijn de prijzen niet verder gestegen door vaste contracten. Door het gericht inzetten op verbruik besparende maatregelen is minder energie verbruikt. In combinatie met de tijdelijke verlaging van de BTW van 21% naar 9% heeft dit een positief effect op de kosten voor energie in 2022.

De schoonmaakkosten (4.3.5) zijn lager door minder schoonmaakkosten en kosten afvalverwerking dan vorig jaar en begroting, waarbij de begroting aan de te hoge kant lijkt te zijn geweest.

De overige huisvestingslasten vallen hoger uit door de niet begrote doorbelaste exploitatielasten voor de locatie Zeewolde (€ 36K).

Voor het pand in Harderwijk wordt van de gemeentelijke bijdrage jaarlijks een vergoeding ontvangen in het kader van de doordecentralisatie (DDC) huisvesting.

	Realisatie	Realisatie
in €	2022	2021
Verantwoording DDC Gemeente Harderwijk		
Ontvangen vergoeding doordecentralisatie	297.389	309.854
Ontvangen bijdrage AMV leerlingen	27.361	
Ontvangen huur	26.530	27.565
WOZ en watersysteemheffing	-29.914	-26.916
Verzekering	-25.571	-24.125
Huur gebouwen	-239.940	-151.930
Afschrijvingen gebouwen	-129.066	-129.066
Rentedering overname boekwaarde en huisvestingsinvesteringen	-25.231	-27.811
Totaal verantwoorde kosten minus vergoeding doordecentralisatie	-98.442	-22.429
Saldo doordecentralisatiegelden per 1 januari	21.953	44.382
Mutatie boekjaar	-98.442	-22.429
Saldo doordecentralisatiegelden per 31 december	-76.489	21.953

Het saldo van de doordecentralisatie gelden wordt als bestemmingsfonds separaat verantwoord als onderdeel van het eigen vermogen (zie 2.1.1.4).

4.4 Overige lasten

	Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000	2022	2022	2021
4.4.1 Administratie en beheer	58	69	44
4.4.2 Inventaris en apparatuur	171	139	145
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	646	489	525
4.4.4 Dotatie overige voorzieningen	2	0	-3
4.4.5 Overige	357	201	341
Totaal	1.234	898	1.052

Extra uitgaven voor ICT-hardware en busvervoer naar/van locatie Zeewolde hebben mede geleid tot extra kosten voor inventaris en apparatuur (4.4.2).

De kosten voor leer- en hulpmiddelen (4.4.3) zijn hoger dan begroot en 2021, met name vanwege extra kosten voor activiteiten (€ 61k) en leermiddelen (€ 70k) i.v.m. de grote instroom van nieuwkomers.

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

	Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000	2022	2022	2021
Doorbelasting materiële kosten SO&BD	193	132	204
Overige interne doorbelasting	47	12	0
Totaal doorbelasting Landstede Groep	240	144	204
Overige kosten	117	57	137
Totaal	357	201	341

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

De hogere overige kosten ten opzichte van de begroting vloeien met name voort uit de extra kosten in verband met de nieuwe website/huisstijl.

6 Financiële baten en lasten

De financiële lasten betreffen hoofdzakelijk de betaalde negatieve rente over de aanwezige liquiditeiten. Als gevolg van de verhoogde tarieven, verlaagde vrije voeten en het oplopende saldo van liquiditeiten zijn de lasten hoger uitgevallen dan voorgaand jaar, ondanks dat vanaf 1 oktober 2022 de banken geen creditrente meer in rekening brengen en zelfs eventueel weer rente vergoeden over de bij de banken gestalde liquide middelen.

Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW

G1 subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Uitgevoerd en afgerond ultimo verslagjaar. *
Lerarenbeurs studieverlof	124760 ABLTINS-335786	20-08-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	124835 ABLTINS-335824	20-08-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	125488 ABLTINS-336108	20-08-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	126683 ABLTINS-335041	20-08-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	129352 ABLTINS-333251	20-08-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	134522 ABLTINS-372077	26-08-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	136665 ABLTINS-364444	19-06-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	136739 ABLTINS-364794	19-06-2022	terugbetaald
Lerarenbeurs studieverlof	136739 ABLTINS-371487	20-09-2022	terugbetaald

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

Samenwerkingsverbanden VO-MBO en overige instellingen

Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. 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 elders (gedeeltelijk) onderwijs:

	Aantal lln 2022	Aantal lln 2021
Stichting voor Christelijk Voorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs voor Harder, BRIN nummer(s) 02		
VAVO bij diverse onderwijsinstellingen	16	2

bron: Magister

Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. neemt deel aan het samenwerkingsverband 25-09 VO. Dit is een regionaal samenwerkingsverband voor passend onderwijs.

Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. vormt met Stichting RSG Slingerbos/Levant de Stichting samenwerking Oriënt en Levant Zeewolde. Deze stichting stelt zich ten doel om een samenwerking in Zeewolde tussen de nevenvestiging Oriënt van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. en de nevenvestiging Levant van Stichting RSG Slingerbos/Levant tot stand te brengen en in stand te houden, die gericht is op de ontwikkeling van een excellente voorziening onderbouw voorbereidend beroepsonderwijs in de gemeente Zeewolde. De intenties bij aanvang van deze samenwerking zijn onvoldoende gerealiseerd en de Stichting samenwerking Oriënt en Levant Zeewolde heeft geen expliciete rol hierin gekregen.

Met het besluit de onderwijskundige samenwerking op de locatie te Zeewolde te beëindigen per 31 juli 2024 is ook besloten de Stichting samenwerking Oriënt en Levant Zeewolde in 2023 op te gaan heffen. Hier vloeien geen financiële effecten uit voort.

Verbonden partijen

In € 1000	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit (één of meer)	Eigen vermogen 31-12-2022	Realisatie 2022	Omzet 2022	Valt onder BW 2 art 403	Deelname %	Consolidatie % *
Met zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap									
Stichting Bestuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Overige	0	0	34.194	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Agnieten College/De Boog	Stichting	Zwolle	Overige	14.867	1.879	48.964	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Ichthus College	Stichting	Kampen	Overige	7.076	17	28.493	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Christelijk VMBO Hardenwijk eo	Stichting	Hardenwijk	Overige	9.295	2.171	13.336	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Vechtdal College	Stichting	Hardenberg	Overige	9.643	513	36.913	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede	Stichting	Zwolle	Overige	70.382	4.047	144.677	Nee	100,0%	100,0%
Innotiq Zwolle B.V. 1)	B.V.	Zwolle	Overige	410	90	5.654	Nee	75,5%	100,0%
Landstede Molijn Beheer B.V.	B.V.	Nunspeet	Overige	12	0	0	Nee	50,0%	50,0%
Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio	Stichting	Zwolle	Overige	-3.716	13	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede Kinderopvang	Stichting	Zwolle	Overige	345	-57	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting IJsselregio Foundation	Stichting	Zwolle	Overige	683	-3	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Zwolse Badminton Accommodatie	Stichting	Zwolle	Onroerende zaken	23	-15	207	Nee	100,0%	100,0%
Rechterland Services B.V.	B.V.	Zwolle	Onroerende zaken	-1.020	1	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede Participaties	Stichting	Zwolle	Overige	769	-120	0	Nee	100,0%	100,0%
Djopzz Beheer B.V.	B.V.	Zwolle	Overige	1.407	-239	1.264	Nee	50,0%	50,0%
Djopzz B.V.	B.V.	Zwolle	Overige	627	152	3.302	Nee	50,0%	50,0%
Internationale School Eerde B.V. 2)	B.V.	Deventer	Overige	164			Nee	30,0%	0,0%
Stichting Zorgstructuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Onroerende zaken	934	152	338	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Huisvesting VMBO Kampen	Stichting	Kampen	Onroerende zaken	0	0	992	Nee	3)	0,0%
Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten eo	Stichting	Dronten	Onroerende zaken	0	0	728	Nee	4)	0,0%
Met invloeden 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 5)	C.V.	Nunspeet	Overige				Nee	49,5%	0,0%
Stichting GroenEnorm	Stichting	Ede	Overige				Nee	8,3%	0,0%

1) Via Stichting Landstede 51% en via Stichting Landstede Participaties/Djopzz Beheer B.V. 24,5%.

2) Cijfers over boekjaar 2020/2021 eindigend 31 juli 2021, omzet en exploitatieresultaten worden op basis van omvang niet gepubliceerd.

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

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

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

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

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 2022	Realisatie 2021
Kosten onderzoek jaarrekening	27	28
Andere controleopdrachten	7	9
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0
Andere niet controle diensten	0	0
Totaal accountantshonoraria	34	37

Wet Normering topinkomens

Toelichting bezoldigingsklasse WNT

De WNT is van toepassing op Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. Het toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2022 € 143.000 (Onderwijs klasse B).

in €	1-1-2022 - 31-12-2022	1-1-2021 - 31-12-2021
Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	4	4
Complexiteitspunten gemiddelde aantal leerlingen/studenten	1	1
Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten/sectoren	1	1
Totaal complexiteitspunten	6	6
Bezoldigingsklasse	B	B
Bezoldigingsmaximum leden College van Bestuur	143.000	138.000
Bezoldigingsmaximum Voorzitter Raad van Toezicht	21.450	20.700
Bezoldigingsmaximum Leden Raad van Toezicht	14.300	13.800

Verantwoording

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

In €	T.W. Rietkerk	T.F. Biesterbosch
	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,0405	0,0352
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	4.895	4.080
Beloningen betaalbaar op termijn	893	725
Subtotaal	5.788	4.805
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	5.791	5.034
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	5.788	4.805
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 2021		
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,0416	0,0362
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	4.564	3.796
Beloningen betaalbaar op termijn	887	713
Subtotaal	5.451	4.509
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	5.741	4.996
Totale bezoldiging	5.451	4.509

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

in €	S.A. Terpstra	S.A. Terpstra	W. Boerma	P. Bosma	F. Eefting
	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Functiegegevens					
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12		1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	604		437	354	354
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.450		14.300	14.300	14.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	604		437	354	354
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 2021

Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/9-31/12	1/1-31/8	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	201	236	436	353	353
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	6.919	9.187	13.800	13.800	13.800

in €	A.J.M. de Winter	P.C. de Weerd - Nederhof	J. van Zanen	B. Breunissen	H.P. de Vlieger
	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Functiegegevens					
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12		
Bezoldiging	354	354	354		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	14.300	14.300	14.300		
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.		
Bezoldiging	354	354	354		
Bedrag van de overschrijding	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.		
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.		

Gegevens 2021

Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1-31/12	1/9-31/12	1/9-31/12	1/1-31/8	1/1-31/8
Bezoldiging	353	118	118	402	236
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	13.800	4.613	4.613	13.781	9.187

1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.800 waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is

In €	T.W. Rietkerk
Functiegegevens	0

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

	Datum aanvang dienstbetrekking	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

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 2021

Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	34.894
Stichting Ichthus College	1-10-2020	18.088
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	5.451
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	25.663
Stichting Landstede	1-10-2020	106.625

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling 190.721

Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum 209.000

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

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

	Datum aanvang dienstbetrekking met	Totale bezoldiging per WNT-instelling
Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	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

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 2021

Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	28.971
Stichting Ichthus College	1-10-2020	15.051
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	4.509
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	21.427
Stichting Landstede	1-10-2020	88.354

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling 158.312

Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum 209.000

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 2022 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 voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.

Het College van Bestuur heeft vijf zelfstandige dienstverbanden bij de vijf onderwijsstichtingen van Landstede Groep, waaronder ook Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.

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 voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. is goedgekeurd door de Raad van Toezicht en vastgesteld door het College van Bestuur.

Zwolle, 14 juni 2023.

College van Bestuur

T.W. Rietkerk (voorzitter)

T.F. Biesterbosch

Raad van Toezicht

S.A. Terpstra (voorzitter)

P. Bosma

F. Eefting

A. Mourik

M .Roeters

J. van Zanen

Deel 4: Overige gegevens

9 Resultaatbestemming

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

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

10 Gegevens rechtspersoon

Naam instelling:	Stichting voor Christelijk Voorbereidend: Beroepsonderwijs voor Harderwijk en omstreken
Bezoekadres hoofdvestiging:	De Sypel 2, 3842 AE Harderwijk
Postadres:	Postbus 1, 8000 AA Zwolle
Telefoon:	088-8508000
Contactpersoon:	R.J. Jalvingh
Emailadres:	info@landstedegroep.nl
Soort instelling:	School voor voortgezet onderwijs
Brinnummers:	02EX
Nummer Bevoegd gezag:	41158
Accountantskantoor:	Van Ree Accountants B.V. Koolhovenstraat 11, 3772 MT Barneveld

11 Verklaring accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting voor Christelijk Voorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs voor Harderwijk en omstreken.

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 van Stichting voor Christelijk Voorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs voor Harderwijk en omstreken te Nunspeet 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 voor Christelijk Voorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs voor Harderwijk en omstreken op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2022 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 2022.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2022;
2. de staat van baten en lasten over 2022; 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 2022 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting voor Christelijk Voorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs voor Harderwijk en omstreken 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 2022 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 2022 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 2022 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 2022.

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 2022. 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn,
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;

- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Barneveld, 14 juni 2023

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. W. (Wieb) Boerma	Docent/coach Christelijke Hogeschool Ede	– geen	– Lid van de Generale Synode van Zoetermeer van de Gereformeerde Kerken 'Vrijgemaakt'
dhr. P. (Peter) Bosma	Advocaat/Partner Optimum Advocaten	– geen	– Secretaris Rotaryclub Zeewolde
mw. F. (Fenna) Eefting	Bestuurder de Vogellanden	– Directeur/eigenaar Adviesbureau Fenomen(t)aal	– 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
dhr. S.A. (Sam) Terpstra (voorzitter)	Eigenaar van Sam Terpstra (voor goed bestuur en waardevol toezicht)	– Voorzitter Raad van Toezicht GelderVeste Vorden; – Voorzitter Overlegraad PO-VO, Utrecht – Penningmeester Stichting Trainees in Onderwijs, Driebergen. – Lid Commissie Goed bestuur VO, Utrecht (tot 1-9-2022)	– Voorzitter bestuur Stichting Vrienden van de Martinuskerk, Warnsveld – Voorzitter PvdA afdeling Zutphen-Warnsveld. – Voorzitter Raad van Toezicht Protestantse Stichting Diaconaal Vakantiewerk, Driebergen
Mw. P.C. (Petra) de Weerd-Nederhof	Hoogleraar Organisatiestudies en Innovaties, Universiteit Twente (tot 1-8-2022). Decaan faculteit Bètawetenschappen bij de Open Universiteit (vanaf 1-2-2022)	- Lid Commissie Accreditatie, Raad voor Accreditatie (RvA) - Toezichthouder woningcorporatie De Woonplaats (tot 1-10-2022) - Trustee Advisory Board Wittenborg University of Applied Sciences	- Lid Investeringscommissie, NWB Waterinnovatiefonds - Lid bestuur KIVI Netwerk Vrouwelijke Ingenieurs (met ingang van oktober 2022)
dhr. A.J.M. (Ton) de Winter	President Navico Group EMEA	- geen	- geen
Mw. J. (Jolanda) van Zanen	Directeur BAM Energie & Water b.v.	- geen	- Voorzitter Bestuur GOA Infra Opleidingen

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	– Lid Eerste Kamer – Voorzitter Raad van Commissarissen Roelofs Groep	– Voorzitter VV Go Ahead Kampen
dhr. T.F. (Tjeerd) Biesterbosch	Lid College van Bestuur	– geen	– 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.
H	
Hybride onderwijs	Een beroepsgerichte leeromgeving op de grens van school en praktijk. Het is een onderwijsvorm dat deels op school en deels ergens anders plaatsvindt. Bijvoorbeeld op werkplekken of in een innovatiewerkplaats.
K	
Kasstromen	Een kasstroom geeft aan hoeveel geld er binnenkomt en hoeveel geld er wordt uitgegeven.
Kengetallen	Kengetallen geven inzicht in de huidige situatie van een organisatie. Ook laten deze getallen zien hoe de situatie zich ontwikkelt.
Keuzedelen	Keuzedelen zijn modules of vakken in het mbo die je zelf kunt kiezen. Je kunt hiermee je opleiding verdiepen/verbreden of je voorbereiden op een vervolgonderwijs.
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. oplossingen.
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.