



Jaarverslag 2021

Stichting Landstede

Inhoudsopgave

Infographics	5
Voorwoord.....	6
Leeswijzer	7
Deel 1: Bestuursverslag.....	8
1 Inleiding van het College van Bestuur.....	9
1.1 Missie Landstede Groep	9
1.2 Landstede Groep.....	12
1.3 Stichting Bestuur Landstede Groep	12
1.4 Juridische structuur	12
1.5 Interne structuur	12
1.6 Coronapandemie	14
1.6.1 Regieteam Corona	14
1.6.2 Regieteam Corona Onderwijs	14
2 Sociaal jaarverslag	17
2.1 Beleidsuitvoering	17
2.2 Scholing.....	19
2.3 Personeelsgegevens.....	20
2.4 Werving en selectie	21
2.5 Verzuim	21
2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag	24
3 Onderwijs.....	25
3.1 Beleidsuitvoering	25
3.2 Nationaal Programma Onderwijs	27
3.2.1 Inhaal- en ondersteunings-programma's (IOP)	28
3.2.2 Extra Hulp voor de Klas.....	29
3.2.3 Nationaal Programma Onderwijs (aanvullende corona-subsidies)	31
3.2.4 Extra begeleiding en nazorg mbo.....	32
3.3 Kwaliteitszorg	34
3.3.1 Kwaliteitszorg mbo	34
3.3.2 Mbo-studentenfonds 2021.....	34
3.3.3 Kwaliteitsagenda MBO 2019-2022.....	35
3.3.4 Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs	38
3.3.5 Kwaliteitsagenda voortgezet onderwijs	39
3.4 Prestaties.....	40
3.5 Passend Onderwijs en voortijdig schoolverlaters (vsv).....	45
3.6 Onderwijskundige doelen	48
3.7 Macrodoelmatigheid	50
3.8 Strategisch Opleidingsportfolio mbo.....	50
3.9 Talentvol ontwikkelen en e-TO.....	51

3.10	Onderzoek/Practoraat	53
3.10.1	Practoraat Docentprofessionalisering	53
3.10.2	Practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen.....	53
3.10.3	Practoraat Verschillen waarderen	54
3.11	Samen Opleiden.....	55
3.12	Samenwerkingstrajecten	57
3.12.1	Zwolse samenwerkingen	57
3.12.2	Regionale Aanpak Personeelstekort	59
3.12.3	RIF-Industriële Robotica.....	60
3.12.4	RIF-Veiligheidsacademie.	60
3.12.5	RIF-Innovatiecluster Kind en Educatie:	61
3.12.6	RIF-Start.Route	62
3.12.7	Doorlopende leerroutes vmbo-mbo.....	62
3.12.8	Doorlopende leerroutes mbo-hbo "De ontdekkingsreis"	64
3.13	Convenantsmiddelen.....	64
3.14	Internationalisering	64
4	Organisatie ondersteuning	66
4.1	C&M.....	66
4.1.1	Beleidsuitvoering	66
4.1.2	Zichtbaarheid.....	66
4.2	Huisvesting.....	66
4.2.1	Beleidsuitvoering	66
4.2.2	Locaties	66
4.3	ICT	67
4.3.1	Beleidsuitvoering	67
4.3.2	Blended onderwijs	67
4.4	Inkoop.....	68
4.4.1	Beleidsuitvoering	68
4.4.2	Recht- en doelmatig inkopen.....	68
5	Governance	69
5.1	Governance structuur	69
5.2	Risico inschattingen en beheer	70
5.3	Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)	73
5.4	Treasury	73
5.5	Zaken met politieke of maatschappelijke impact.....	74
5.6	Horizontale verantwoording.....	74
5.7	Notitie Helderheid	75
6	Verslag Raad van Toezicht	78
7	Inleiding op financiële cijfers	82
7.1	Toelichting uitkomsten.....	82
7.2	Continuïteitsparagraaf	85

Deel 2: Jaarrekening.....	91
8 Jaarrekening.....	92
8.1 Balans per 31 december 2021	92
8.2 Staat van baten en lasten over 2021.....	93
8.3 Kasstroomoverzicht over 2021.....	94
8.4 Toelichting op de jaarrekening 2021	96
8.5 Goedkeuring en vaststelling	133
Deel 3: Overige gegevens	134
9 Resultaatbestemming.....	135
10 Gegevens rechtspersoon	135
11 Verklaring accountant.....	136
Bijlage A: Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht.....	140
Bijlage B: Functies en nevenfuncties leden College van Bestuur	141
Bijlage C: Begrippenlijst.....	142
Bijlage D: Mbo-studentenfonds.....	143
Bijlage E: Detailoverzicht voortgang prestatie maatregelen kwaliteitsagenda MBO	145

STICHTING LANDSTEDE IN CIJFERS

13.228 LEERLINGEN,
STUDENTEN EN DEELNEMERS



95% GESLAAGDEN (VO)



VEILIGHEIDSSCORE (VO)
8,5



19 VESTIGINGEN



1.085 FTE'S



631 MANNEN EN
908 VROUWEN



LEIDINGGEVENDEN 60/40



PDG-TRAJECT
20



LERARENBEURS
23



TOTALE BATEN
138.924K



SOLVABILITEIT 54%



RESULTAAT 7.954K



Voorwoord

Dit zijn bijzondere jaren. We konden ons niet voorstellen hoe groot de impact van de COVID-19-pandemie zou zijn en hoe lang het zou gaan duren. 2020 en 2021 zouden jaren worden waarin veel aandacht was ingeruimd voor verbeterplannen en plannen van aanpak bij een aantal onderwijseenheden en de doorontwikkeling van de Service Organisatie & Bestuursdienst (SO & BD). In werkelijkheid lieten de maatregelen rondom COVID-19 ons regelmatig gebruik maken van onze veerkracht en innovatiekracht. We ervoeren hoe belangrijk persoonsvorming is: je leert op school niet alleen voor een diploma, maar voor het leven. Het vraagt om veel meer dan kennis en vaardigheden alleen. Wij dragen er door brede vorming met aandacht voor zingevingsvragen aan bij dat jonge mensen als participerende medemensen in de samenleving staan: niet alleen bezig zijn met eigen belang, maar solidair met anderen om hen heen.

Gevoel van trots, verbinding en saamhorigheid overheerst daarom! We herkennen een van de kernwaarden van Landstede Groep in de behoefte, zowel bij personeel als bij leerlingen en studenten, aan ontmoeten en ont-moeten. Onze professionals hebben ruimte gekregen om online onderwijs en andere vormen van blended learning verder vorm te geven. De innovatiekracht van medewerkers is

mede dankzij de interne technische en didactische ondersteuning enorm geweest, maar ook is nog veel te leren. We zien een toename in professionaliseringsvragen van medewerkers naar bijvoorbeeld digitale vaardigheden, digitale didactiek en coaching & begeleiding. Als gevolg van de COVID-19-pandemie is het niet altijd haalbaar geweest om op de gebruikelijke wijze invulling te geven aan het leren in de praktijk. Dit biedt voor nu en in de toekomst zowel kansen als nieuwe uitdagingen om krachtige verbindingen te leggen. Behalve de begeleiding op maat voor onze leerlingen en studenten is er door middel van inhaal- en ondersteuningsprogramma's aandacht om hen extra ondersteuning te bieden bij leer- en ontwikkelachterstanden of studievertraging vanuit onze individuele schoolprogramma's.

Vanuit de Strategienota 2019-2022 "Ruimte, Relatie & Rekenschap" werkt Landstede Groep met haar missie 'Waarde(n)vol leren leven' aan haar maatschappelijke opdracht. In 2021 heeft het College van Bestuur besloten onze strategieperiode op te rekken tot en met 2023 zodat scholen de ruimte hebben hun plannen in deze bijzondere tijd alsnog te realiseren. Dit Jaarverslag 2021 beschrijft hoe de scholen van Landstede Groep in 2021 zijn geslaagd om onze strategische beloften te bereiken.

Waarden	Beloften
• We willen ontwikkelen • We zoeken de ontmoeting • We werken aan brede persoonsvorming • We verleggen grenzen • We zijn betrokken.	... persoonlijk onderwijs te bieden ... te investeren in medewerkers ... aandacht te geven aan zinnige vorming ... krachtige verbindingen te leggen (in de regio) ... door te innoveren en excelleren.

In 2021 intensiverde de samenwerking tussen vmbo en mbo, is een aanzet gemaakt tot afronding van ons strategisch portfolio mbo en verkenden we dit concept voor de scholen in het voortgezet onderwijs. Bovendien hebben we de volgende stap gezet om het kwaliteitsbeleid met de P&C-cyclus te verbinden en is leiderschapontwikkeling voor alle leidinggevendenden binnen de organisatie in 2021 gestart.

Als college ervaren we elke dag weer die enorme potentie en inzet van de teams en de leerlingen & studenten om ons te ontwikkelen tot een nóg mooiere scholengroep. De potentie om nóg dichter

bij onze gezamenlijke doelstelling te komen door onze studenten en leerlingen het allermooiste te bieden wat Landstede Groep heeft: onze zorg, toewijding en liefdevolle begeleiding, vanuit onze liefde voor leren dat in ons DNA zit.

Blijf gezond, hou elkaar in de gaten en veel leesplezier gewenst!

Juni 2022.

College van Bestuur Landstede Groep
Theo Rietkerk en Tjeerd Biesterbosch

Leeswijzer

Dit jaarverslag is een verantwoordingsdocument van het afgelopen kalenderjaar voor externe en interne stakeholders en samenwerkingspartners. Stakeholders zijn bijvoorbeeld de Inspectie van het Onderwijs en het ministerie van OCW. Onze samenwerkingspartners zijn onder andere de partijen van het RAP-programma en de partners van de samenwerkingsverbanden in Passend Onderwijs regio IJssel-Vecht en Sterk Techniekonderwijs (hoofdstuk 3), gemeenten, ouders, medewerkers en leerlingen.

De Strategienota 2019-2022 met de titel 'Ruimte, Relatie & Rekenschap' en de daarop volgende 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 drie onderdelen:

- Deel 1 Bestuursverslag
- Deel 2 Jaarrekening
- Deel 3 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. In hoofdstuk 6 van het bestuursverslag is het verslag van de Raad van Toezicht opgenomen. Dit deel is relevant voor zowel interne als externe doelgroepen en toezichthouders. Hoofdstuk 7 van het bestuursverslag geeft een 'Inleiding op de financiële cijfers'. Deel 2 beslaat de Jaarrekening en in deel 3, 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 in de algemene delen zoals hoofdstuk 1, 5 en 6, kunnen voor zowel het vo als 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

1 Inleiding van het College van Bestuur



1.1 Missie Landstede Groep

Ontstaan Strategienota 2019-2022

In het voorjaar 2019 is de Strategienota 2019-2022 met de titel 'Ruimte, Relatie & Rekenschap' vastgesteld en gepubliceerd. De nota geeft antwoord op de vragen wie we zijn als Landstede Groep en waar we naartoe gaan. We hebben met de tweede corona-golf in 2021 besloten de Strategienota met een jaar te verlengen en zo onze mensen de rust en ruimte te geven om de beloftes verder te verwezenlijken. **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** geeft de missie en strategische beloftes weer in beeld.

Een persoonlijke leerweg vol mogelijkheden ...

De mogelijkheden binnen Landstede Groep om je persoonlijke leerweg vorm te geven, zijn eindeloos. Een schoolperiode bij Landstede Groep is niet alleen van toegevoegde waarde vanwege het diploma, maar betekent ook een warme ontmoeting en een persoonlijke zoektocht waarin leerlingen en studenten hun talent en drijfveren ontdekken.

... die we zichtbaar en haalbaar maken

Elke leerling en student volgt een persoonlijke leerweg. Deze weg is zichtbaar en aantrekkelijk.

Onze missie, waarden en strategische beloftes vormen de belangrijkste leidraad om hieraan te voldoen.

... door onze waarden en beloftes te verinnerlijken

Wij allemaal – onderwijsprofessionals, directeuren en CvB – zijn eigenaar van de Strategienota. Daarom hebben we de waarden en beloftes verinnerlijkt. Dat hebben we gedaan door samen in gesprek te gaan over wat ze voor iedereen persoonlijk betekenen. En over hoe we ze vertalen in de praktijk van alledag. De waarden en beloftes zijn opgenomen in teamplannen en de planning- en controlcyclus helpt bij de evaluatie.

... en door ruimte, relatie en rekenschap in de sturing centraal te zetten.

Ook de manier van sturen past bij onze waarden en beloftes: we geven professionals de ruimte om in relatie met leerlingen, studenten en anderen de beloftes uit de Strategienota 2019-2022 waar te maken. Tegelijkertijd vinden we het allemaal vanzelfsprekend dat we verantwoordelijkheid nemen en bereid zijn er rekenschap over af te leggen.

De Strategienota is in de volgende paragrafen kort beschreven.

Missie

'Waarde(n)vol leren leven': dat is de missie van Landstede Groep. Liefde voor leren zit in ons DNA. Voor ons is dat meer dan leren voor een diploma of een vak. We helpen jongeren en (jong)volwassenen bij het (h)erkennen van hun eigen talent en de ontwikkeling daarvan, zodat ze stevig in hun schoenen staan en een bijdrage kunnen leveren aan de wereld om hen heen. Dat doen we altijd samen met onze leerlingen en studenten, met ouders, met collega's en met de regio waarin we verankerd zijn. Dankzij de unieke samenstelling van onze scholengroep, bieden we de kansen van persoonlijk onderwijs.

Waarden

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

We willen ontwikkelen

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

We zoeken de ontmoeting

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

We werken aan brede persoonsvorming

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

leerlingen, studenten en cursisten om respectvol en reflectief te zijn.

We verleggen grenzen

We zijn nieuwsgierig naar veranderingen en kijken met lef naar wat 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.

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.



Figuur 1. Missie en strategie in beeld

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

Aandacht te geven aan brede vorming

We dragen bij aan een samenleving waarin iedereen erbij hoort en mensen verantwoordelijkheid dragen voor zichzelf, hun leefgemeenschap, de samenleving en de wereld om hen heen. Dat begint bij wie we zelf zijn: wereldburgers in een inclusieve organisatie, waar iedereen zich welkom voelt.

Onze cultuur is onlosmakelijk verbonden met de aandacht die we hebben voor 'brede vorming': vorming met oog voor zingevingsvragen. We ondersteunen onze leerlingen, studenten, cursisten en elkaar om in gesprek te zijn over wat ons beweegt en wat het leven zinvol maakt. Deze zoektocht helpt ons om in relatie met de ander meer en meer te ontdekken wie we werkelijk zijn en van daaruit waarde(n)vol te handelen.

Krachtige verbindingen te leggen (in de regio)

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

Te innoveren en 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. Kortom, we geven elkaar in deze strategieperiode de *Ruimte* om te ontwikkelen en persoonlijk te leren. We hebben een *Relatie* door elkaar te ontmoeten en met elkaar in verbinding te zijn. Tot slot zijn we aanspreekbaar op onze beloftes en leggen daarom ook *Rekening* af.

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 maar 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. Richtsnoer is daarin het evangelie van Jezus Christus zoals dat tot ons komt vanuit de bijbel en zoals dat door de kerken wordt uitgedragen. 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 stelt zich het volgende ten doel:

- Het bevorderen van onderwijs;
- Het bevorderen van de eenheid van bestuur door het toezicht van het bevoegd gezag over scholen die ressorteren onder stichtingen die behoren tot Landstede Groep;
- Het bevorderen van de eenheid van bestuur door het toezicht van andere tot Landstede Groep behorende rechtspersonen;
- Het verrichten van ondersteunende (facilitaire) diensten ten behoeve van rechtspersonen behorende tot Landstede Groep.

De stichting kent de volgende organen:

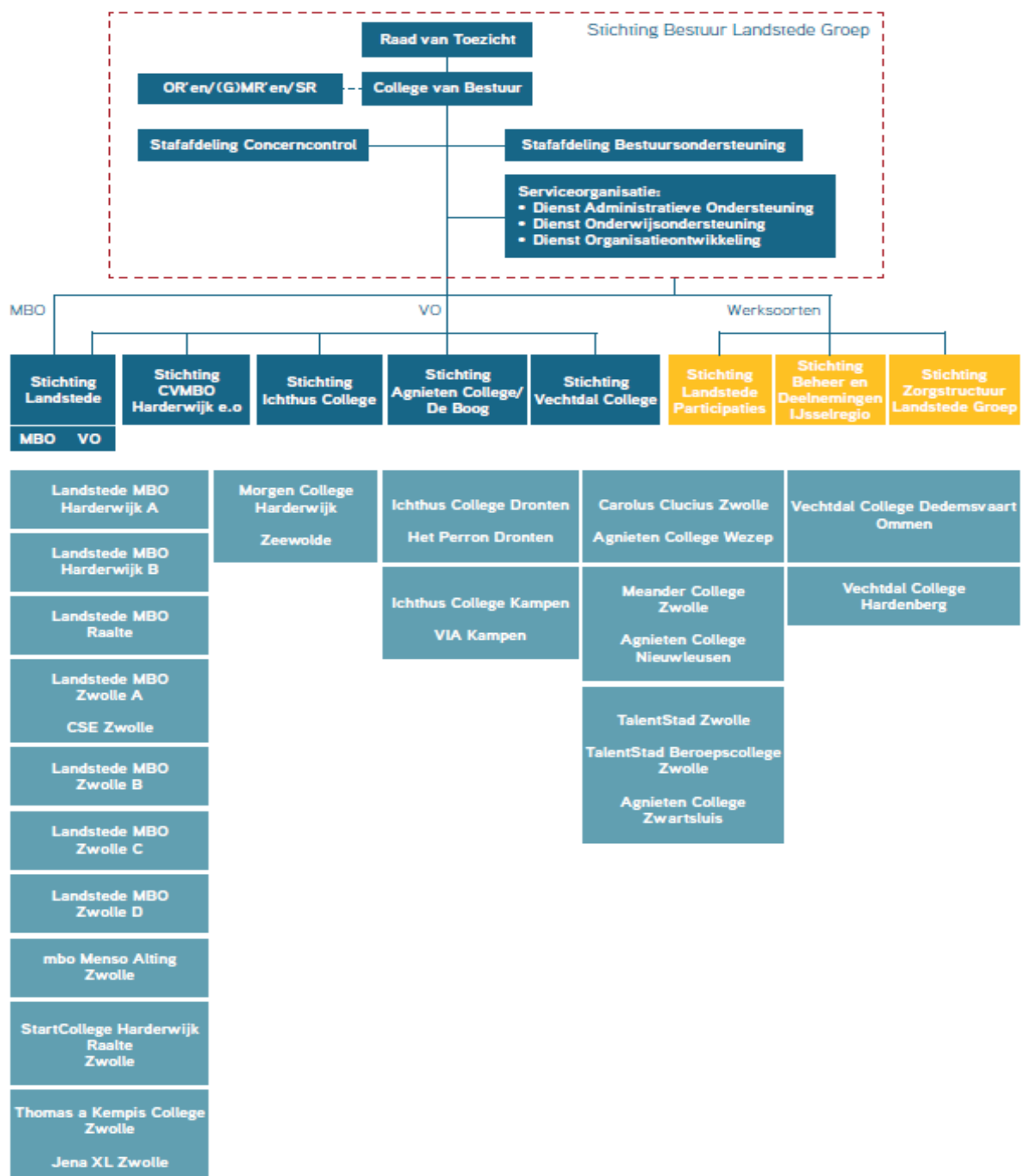
- Raad van Toezicht, zie Bijlage A voor de samenstelling, functies en nevenfuncties;
- College van Bestuur, zijnde de vertegenwoordiger van het bevoegd gezag in de zin van de onderwijswetgeving. Bijlage B toont de samenstelling van het CvB en de nevenfuncties.

De collegiale verantwoordelijkheid van het 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 per 31 december 2020. Het geeft de structuur weer met de verschillende stichtingen, eenheden/diensten en scholen. Hoe de zeggenschap en medezeggenschap is georganiseerd is terug te vinden in hoofdstuk 5.1 Governancestructuur.



Figuur 2. Organogram Landstede Groep

1.6 Coronapandemie

In 2021 blijven we nog steeds geconfronteerd met een wereldwijde coronapandemie. Het CvB heeft in 2020 een Regieteam Corona voor fysieke en facilitaire zaken geïnstalleerd en is ook in 2021 actief. Met ingang van april 2021 is een tweede team ingericht, het Regieteam Corona Onderwijs. Dit team heeft als taak de scholen van Landstede Groep te ondersteunen bij onderwerpen rondom de pandemie.

Resultaten en conclusies

Landstede Groep is een zeer bevoegen en wendbare organisatie. Vanaf de start van de coronapandemie is door het Regieteam Corona een centralistische aanpak gehanteerd met prioritering op speerpunten zoals; overzicht creëren, borging van diplomering, voorkomen van overgangsproblemen, digitalisering en werkveld. Richtlijnen van het RIVM vormen hierbij continu het uitgangspunt. Door deze lijn strak in te zetten en gedurende de gehele coronaperiode strak te blijven hanteren, is besluitvorming en communicatie vlot, eenduidig en duidelijk verlopen. Professionals hebben ruimte om online onderwijs vorm te geven. Innovatiekracht van medewerkers is mede dankzij de interne technische en didactische ondersteuning aanwezig en benut.

In 2021 is het Regieteam Corona Onderwijs ingesteld om de opbrengsten uit deze tijd vast te houden en te verduurzamen.

Als gevolg van de coronapandemie is het ook in 2021 niet altijd haalbaar om op de gebruikelijke wijze invulling te geven aan het leren in de praktijk. Dit geldt ook voor de internationale beroepspraktijkvorming (ibpv). De invulling van het leren in de praktijk biedt in de toekomst zowel kansen als nieuwe uitdagingen om krachtige verbindingen te leggen. De Landstede Groep-beleidslijn examinering geeft heldere richtlijnen voor de afronding van de examinering voor de mbo-examenkandidaten. Naast de natuurlijke begeleiding op maat voor onze studenten en leerlingen is er door middel van inhaal- en ondersteuningsprogramma's aandacht om studenten/leerlingen extra ondersteuning te bieden vanwege leer- en ontwikkelachterstanden of studie vertraging.

1.6.1 Regieteam Corona

Het Regieteam Corona heeft de opdracht alle landelijke richtlijnen vanuit de RIVM en de kabinetsmaatregelen, die het onderwijs betreffen, te vertalen naar Landstede Groep richtlijnen en het CvB hierover te adviseren. Na besluitvorming in het CvB worden deze richtlijnen vanuit het regieteam gecommuniceerd naar directeurs, medewerkers, leerlingen, studenten en ouders. Ook het centraal bijhouden van een informatiepagina voor medewerkers op 'Connect', het interne computernetwerk van Landstede Groep, en een website voor leerlingen, studenten en ouders hoort tot de taak van het regieteam. Alle directeurs kunnen bij het regieteam terecht voor advies aangaande te nemen maatregelen tegen het virus. De registratie van leerlingen en studenten in kwetsbare posities en het constateren van besmettingshaarden met daaropvolgend een advies naar schooldirecteurs en CvB, behoort eveneens tot de werkzaamheden van het Regieteam Corona.

In 2021 heeft dit niet geleid tot sluiting van een school. Wel is gedurende het jaar meerdere keren een klas gedurende een periode van maximaal tien dagen, in quarantaine geplaatst.

In het samenwerkingsverband van de Zwolse mbo- en hbo-instellingen, de Zwolse8 (Zw8lse), is in 2020 op een Landstede-locatie een teststraat ingericht voor alle leden van de Zw8lse. Deze heeft gefunctioneerd tot en met juli 2021. In november 2021 bleek het opnieuw nodig gezamenlijk een teststraat in te richten. Met name gericht op docenten in het mbo maar ook, waar nodig, voor andere medewerkers van Landstede Groep. Het voordeel is dat de test binnen 24 uur afgenomen wordt en dat de uitslag binnen een half uur bekend is met als resultaat vermindering van de hoge lesuitval.

1.6.2 Regieteam Corona Onderwijs

Het Regieteam Corona Onderwijs heeft als taak scholen te ondersteunen bij de vraagstukken rondom onderwijs tijdens de coronapandemie en de uitvoering van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Daarnaast faciliteert het regieteam borging

en verduurzaming van de lessen uit deze coronaperiode door:

- de ontwikkelingen op het gebied van onderwijs tijdens de coronapandemie nauwgezet te volgen;
- goed en gestructureerd te evalueren;
- het geleerde en de 'good-practices' te delen en daar waar dat gewenst is, beleidsrijk te borgen.

Om van elkaar te leren trekken het voortgezet onderwijs en het mbo met elkaar op. Daar waar het gaat om specifieke mbo- of vo-onderwerpen wordt dit opgepakt binnen de uitwerkingsteams. Het regieteam richt zich op het uitwisselen van goede voorbeelden door onderwerpen die verdere uitwerking behoeven op te halen. Hierover vindt tweewekelijks rapportage plaats in het mbo-directeurenoverleg en in het vo-directeurenoverleg. Waar mogelijk wordt een koppeling gemaakt met de inzet van de al aangevraagde subsidies en nieuwe subsidiemogelijkheden en middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO).

Vandaag en morgen

Het Regieteam Corona Onderwijs beoogt de huidige, urgente onderwijskundige vraagstukken te beantwoorden en het primaire proces zo goed mogelijk te ondersteunen. Daar waar het kan met gebruikmaking van bestaande ondersteuningsstructuren. Deze ondersteuning van

het primaire proces had in 2021 voor Landstede Groep extra prioriteit. Het leerproces en het welzijn van onze leerlingen, studenten en docenten(teams) staan voorop. Het effectief en efficiënt ondersteunen van de medewerkers en teams bij de uitdagingen van het online en blended¹ vormgeven, uitvoeren, begeleiden en beoordelen van onderwijs in het voortgezet onderwijs en mbo, was van wezenlijk belang voor het continueren van het onderwijs en de kwaliteit van ons onderwijs.

Verduurzamen in de toekomst

Landstede Groep wil, gesterkt vanuit de strategische koers, nu en in de toekomst wendbaar en adaptief zijn als organisatie en daarvoor investeren in haar medewerkers. Om wendbaar en adaptief te blijven als organisatie moeten we investeren in o.a. het verduurzamen en benutten van opbrengsten, digitaliseren van ons onderwijs en investeren in professionalisering.

Het Regieteam Corona Onderwijs heeft verschillende deelprojecten met als doel voor de (middel)lange termijn de nieuwe mogelijkheden te borgen, monitoren, onderzoeken en te verduurzamen. Daarbij leggen we steeds de relatie met bestaande projecten en de uitvoeringsprogramma's/kwaliteitsagenda's

¹ Blended verwijst naar blended learning: een onderwijsvorm dat zich richt op de combinatie van leeractiviteiten die fysiek en online plaatsvinden.



2.1 Beleidsuitvoering

Human Resources Development beleid

Landstede Groep

In 2021 zijn de kaders en uitgangspunten van het Human Resources Developmentbeleid (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.

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 – 2022' geven wij vorm en kleur aan onze missie, waarden en beloftes:

- 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 zijn op onze beloftes.

Uitgangspunten en beloftes HRD-beleid

Professioneel werken van werknemers en leidinggevenden maakt integraal onderdeel uit van ons HRD-beleid. Dit vanuit het gedachtegoed dat onze medewerkers het verschil maken tussen een gemiddelde en succesvolle organisatie. Het stimuleren van professionaliteit onder medewerkers

vormt een belangrijke basis voor het te voeren HRD-beleid.

Drie uitgangspunten van het HRD-beleid

1. Voortdurend werken aan het creëren en bevorderen van een professionele en resultaatgerichte werkcultuur.
2. Medewerkers optimaal faciliteren.
3. Leidinggevenden optimaal faciliteren.

Door 'van buiten naar binnen' te denken, zijn voor de komende jaren vijf HRD-thema's vastgesteld waaraan wij als organisatie beloven te werken. HRD zal deze thema's fasegewijs vormgeven.

De zes beloftes:

1. De belofte van de school en zingeving.
2. Werkgever-, werknemer- en leiderschap.
3. Arbeidsmarkt, werven en in- en uitstromen.
4. Werken, ontwikkelen, professioneel werken en innoveren.
5. Voorwaarden voor HRD beleid: een eigentijds HRD-beleid.
6. HRD-ambitie: bijdragen aan verhogen onderwijskwaliteit.

Het uitvoeringsprogramma van het HRD-beleid maakt duidelijk waarom en wat wij de komende jaren gaan doen, hoe wij dit gaan doen en wie en wanneer wij dit doen. Op deze manier ontstaat duidelijkheid wat wij de komende jaren oppakken en hoe en wanneer het wordt opgeleverd.

De HRD-ambitie 2019-2022

'De zes beloftes worden waargemaakt door gebruik te maken van zeven onderwerpen. Figuur 3 toont een weergave van deze onderwerpen



Figuur 3. Zeven onderwerpen vanuit de zes beloftes (HRD-ambitie 2019-2022).

Wat heeft 2021 ons opgeleverd?

Vijf van de zeven onderwerpen zijn in 2021 aan bod gekomen. Per onderwerp staat de voortgang van deze vijf hier vermeld:

Leiderschapsprogramma 'de reizende leiders'

We investeren in leidinggevendenden omdat zij een belangrijke spil zijn in het realiseren van onze waarden en strategische beloftes. Het programma voor leidinggevendenden is in april 2021 van start gegaan. Het leiderschapsprogramma is een breed professionaliseringstraject gericht op het versterken van het onderwijskundig leiderschap en de managementvaardigheden van alle leidinggevendenden van Landstede Groep.

Vitaliteit

- Van het Vitaliteits- en thuiswerkbeleid is in 2021 het conceptontwerp gerealiseerd;
- De WKR (Werkkostenregeling) is vastgesteld, deze regeling wordt nog niet ten uitvoer gebracht vanwege de directe verbinding met het Vitaliteits- en thuiswerkbeleid. Implementatie wordt uitgesteld vanwege de benodigde input vanuit de werkvloer;
- Plannen van aanpak voor het verminderen van het verzuim zijn in samenspraak met de school, eenheid en/of dienst) opgesteld;
- Het proces van werkdruk naar werkplezier is vastgesteld en implementatie is opgestart met

gebruikmaking van het model van Voion. Voion is een kennisorganisatie en sparringpartner voor het voortgezet onderwijs.

Werving, selectie en arbeidscommunicatie

Om prioriteiten en accenten te kunnen leggen hebben we een beeld gevormd van de huidige praktijk bij onze eenheden rondom loopbaanontwikkeling en mobiliteit. Dat heeft geleid tot drie sporen waarlangs we werken aan loopbaanontwikkeling en mobiliteit: werkgeverschap, werknemerschap en leiderschap.

- Een beleidsuitwerking, loopbaanontwikkeling en mobiliteit en een set aan spelregels is aanwezig. Het CvB wil vanuit een conceptversie input vanuit de werkvloer ophalen voordat het de implementatiefase ingaat. Het ophalen van de input is november 2021 gestart;
- De beleidsuitwerking werving en selectie voor directeuren ligt voor aan Medezeggenschapsorganen;
- Het beleidsprogramma 'Introductie nieuwe medewerkers en Inductiebeleid nieuwe docenten' is nu één document en is gereed voor besluitvorming.

Gesprekscyclus

Het ontwerp voor een gesprekscyclus, voor gesprekken tussen het CvB en de directeuren, en het procesplan voor de ontwikkeling van de

gesprekscyclus, voor alle medewerkers en hun leidinggevenden, zitten beiden in de besluitvormingsfase. Op basis van de verkregen feedback worden momenteel aanscherpingen verwerkt voordat het aan de medezeggenschap wordt voorgelegd.

Strategische Personeelsplanning (SPP)

SPP is in 2020 in geheel Landstede Groep opgestart. Hieruit zijn aanbevelingen per school voortgekomen welke zelfstandig door de scholen worden opgepakt. Vanuit de beleidsagenda van P&OJ worden organisatiebrede thema's opgepakt zoals de gesprekkencyclus en SPP wordt onderdeel van onze jaarlijkse professionaliseringscyclus, waarbij strategische, eenheids- en teamdoelstellingen worden gekoppeld aan individuele ontwikkeldoelstellingen.

2.2 Scholing

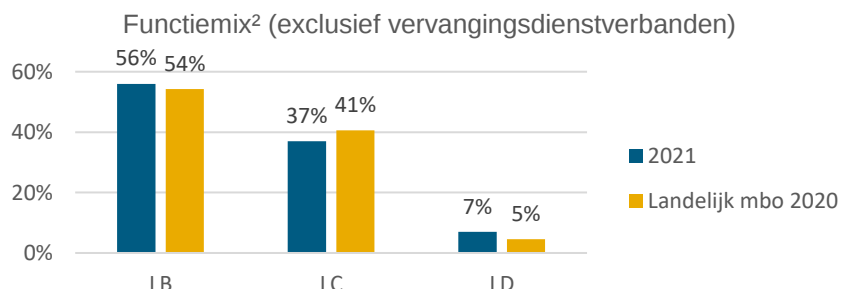
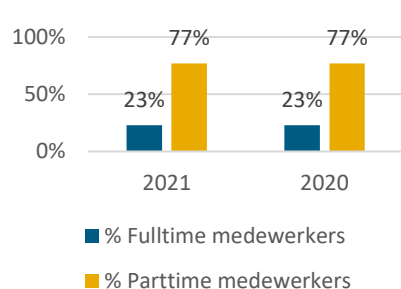
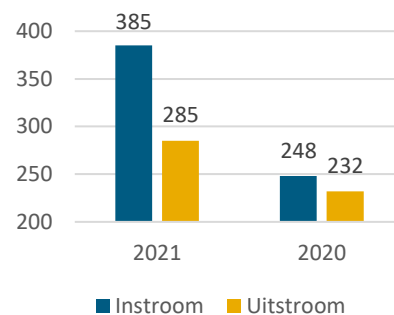
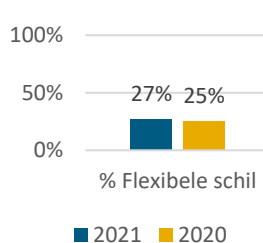
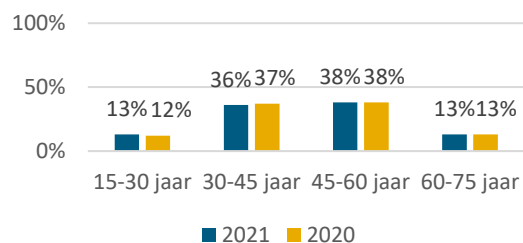
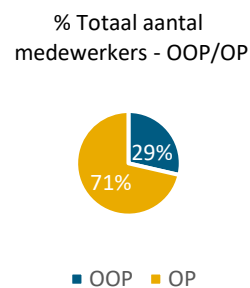
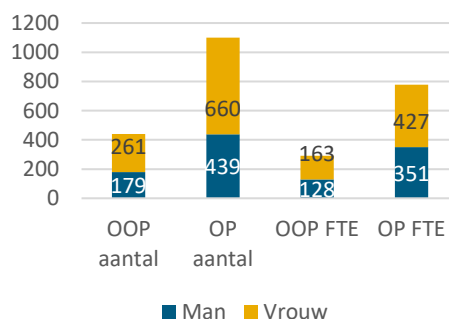
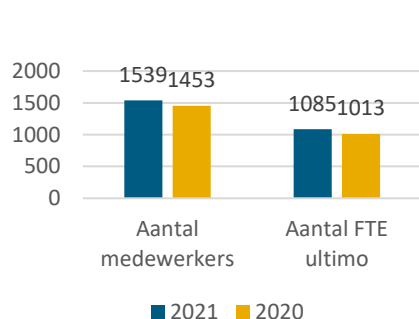
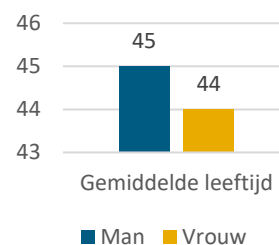
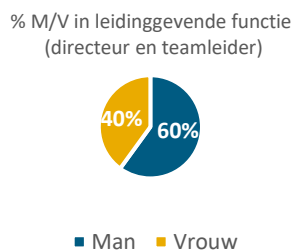
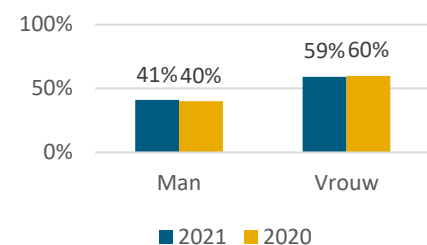
In 2021 zijn binnen Stichting Landstede 101 medewerkers aan het studeren; zij volgen een onderwijs (gerelateerde) opleiding ofwel een opleiding voor het behalen van een 1^e- of 2^e-graads bevoegdheid. De scholing wordt voor het merendeel gevolgd bij de Opleidingsschool Zwolle (OSZ). OSZ is een partnerschap tussen Stichting Landstede (Landstede MBO en mbo Menso Alting) en Hogeschool Windesheim. In hoofdstuk 3.11 Samen Opleiden staat een toelichting op de activiteiten in het jaar 2021.



2.3 Personeelsgegevens

Per 31 december 2021 waren binnen Stichting Landstede 1539 medewerkers werkzaam (in 2020 1453). De gemiddelde leeftijd is bij de mannen

45 jaar en bij de vrouwen 44 jaar (exclusief de inzet van onbetaalde stagiaires en vrijwilligers).



² www.functiemix.nl

Toelichting op de personeelsgegevens:

Stichting Landstede scoort ook in 2021 het hoogst op het aantal parttimers binnen de Landstede Groep. De instroom is met 137 medewerkers toegenomen en de uitstroom met 53 medewerkers, het aantal fte is met 72 toegenomen. De flexibele schil is met 2% toegenomen ten opzichte van 2020. Met betrekking tot de functiemix is bij Stichting Landstede de LB- en LD-inschaling hoger dan het landelijk gemiddelde in het MBO 2020 (www.functiemix.nl) De LC-inschaling zit iets onder het landelijk gemiddelde van 2020. De verhouding OOP 28,6% en OP 71,4% laat een overeenkomstige verhouding zien als het landelijk gemiddelde MBO 2020 (OOP 30,4% en OP 69,6%). De landelijke cijfers MBO over 2021 zijn nog niet gepubliceerd.

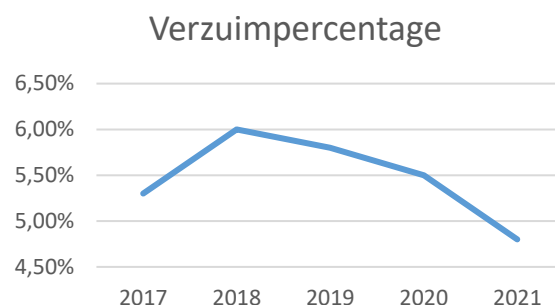
2.4 Werving en selectie

In 2021 heeft Landstede Groep ongeveer 500 vacatures gepubliceerd, waarvan 256 vacatures voor Stichting Landstede. Met een digitaal programma voor het melden en beheren van vacatures is het proces van vacatures plaatsen overzichtelijker en efficiënter en de berichtgeving aan kandidaten vereenvoudigd. Naast de tijdswinst die dit programma oplevert, faciliteert het systeem een zorgvuldig en AVG-proof selectieproces. Daarnaast is het mogelijk om een Jobalert aan te maken. Bij het Jobalert is onderscheid gemaakt tussen in- en externe vacatures. 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. In 2021 hebben 114 interne kandidaten zich geregistreerd als sollicitant en/of voor een Jobalert. Voor externe kandidaten is het mogelijk om via de website een Jobalert aan te maken voor extern gepubliceerde vacatures. In 2021 hebben 2.165 externe kandidaten zich geregistreerd als sollicitant en/of aangemeld voor een Jobalert. Na publicatie van vacatures op de website van Landstede Groep deelt de afdeling Communicatie (C&M) de vacatures op sociale media. Met name op LinkedIn, Twitter of Facebook. Met de inzet van de sociale media en met het Jobalert vergroten we de

zichtbaarheid en wervingskracht van de vacatures. Vanaf juli 2021 maakten enkele diensten van de afdeling Service Organisatie en Bestuursdienst een aantal keren gebruik van een recruiter.

2.5 Verzuim

Het verzuimpercentage is verder gedaald naar 4,8% (Figuur 4). Desondanks heeft het verzuim en de beheersing hiervan extra aandacht. Daarom zijn onder andere de volgende beheersactiviteiten uitgevoerd:



Figuur 4. Verloop verzuimpercentage 2017-2021

Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA)-project

Landstede Groep is als werkgever financieel verantwoordelijk voor de WGA-uitkeringen die (ex)-medewerkers ontvangen. Deze uitkering wordt betaald op voorschrift van de wet via de premiecomponent in de premie Werkhervattingskas van de Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA)-regeling. Vanaf 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 (IVA³). Voor de ex-medewerkers resulteert dat in een hogere uitkering, voor Landstede Groep in lagere doorbelasting in de loonheffingen vanaf 2021. Aanvankelijk was het de bedoeling om het vervolg van dit project in eigen beheer uit te voeren. Echter vanwege de belangen die aan beide kanten spelen, blijven we dit project samen met de externe partner uitvoeren.

³ Inkomensvoorziening Volledig Arbeidsongeschikten

Werkplekonderzoeken en WIA⁴

In 2021 zijn minder werkplekonderzoeken uitgevoerd, omdat de medewerkers door de coronapandemie bijna het hele jaar thuis werkten. In 2021 zijn in het kader van preventie binnen Landstede Groep in totaal vijf werkplekonderzoeken uitgevoerd, waarvan één voor Stichting Landstede. Tijdens de werkplekonderzoeken is de ergonomie van de werkplek bekeken en zijn adviezen gegeven ter verbetering.

Zestien dossiers van Stichting Landstede zijn in 2021 voorgelegd aan het UWV om arbeidsongeschiktheid te beoordelen. Zes medewerkers zijn ingestroomd in een WGA-traject of hebben een ophoging van het arbeidsongeschiktheidspercentage gekregen en vier aanvragen lopen door tot na 2021. Vijf medewerkers kwamen in aanmerking voor een IVA. Bij één medewerker was het percentage arbeidsongeschiktheid minder dan 35 procent waardoor toekenning van een uitkering niet aan de orde was.

In 2021 zijn twee loonsancties opgelegd door het UWV, vanwege onvoldoende inspanningen tot re-integratie. Bij één dossier hebben we de loonsanctie weten te bekorten, nadat actief de re-integratie-tekortkomingen zijn gerepareerd. De periode van loonsanctie in het andere dossier wordt gebruikt om de structurele mogelijkheden van ander werk te verkennen.

Begeleiding door 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.

Bedrijfsarts

In 2020 is Landstede Groep overgegaan van drie arbodienstverleners naar één aanbieder voor de gehele Landstede Groep, te weten Zorg van de Zaak. Samen met Zorg van de Zaak blijft de afdeling Personeel & Organisatie en Juridisch (P&OJ) vormgeven aan de samenwerking op basis

van de gedragsmatige aanpak van verzuim. Doorlopend zijn we met hen in gesprek over een optimalisatie van de dienstverlening, waarbij er veel aandacht is voor de preventieve aanpak van verzuim.

Plan van aanpak verzuimreductie 2021

In 2021 werkten de eenheden aan een plan van aanpak verzuimreductie. Uitgangspunt van dit plan van aanpak zijn de verzuimpercentages van 2020. Het doel is om het verzuimpercentage over 2021 te reduceren en daarbij wordt gebruik gemaakt van de factoren waarop we als werkgever invloed hebben. Een voorbeeld van zo'n factor is preventie. Door maatregelen op het gebied van preventie in te zetten kan het verzuim dalen. Daarbij is de afwijking van de verzuimfrequentie een indicator. De verzuimfrequentie geeft het aantal nieuwe ziekmeldingen in verhouding tot het aantal medewerkers weer op jaarniveau. .

In aansluiting daarop zijn in 2021 de eerste schoolleiders overleggen bijgewoond door de P&O-adviseur, om het thema 'Verzuim' onder de aandacht te brengen. In deze overleggen wordt op de verplichtingen van de Wet Verbetering Poortwachter, de registratie in AFAS en het belang van een goede gespreksvoering ingegaan.

Bedrijfsmaatschappelijk werker

In 2021 is de begeleiding van medewerkers overgegaan van de arbeid- en organisatie-psycholoog naar een bedrijfsmaatschappelijk werker. De bedrijfsmaatschappelijk werker is gedurende twee dagdelen per week werkzaam voor de medewerkers van Landstede Groep.

Op het gebied van preventie speelden de maatregelen tegen COVID-19 een hoofdrol. Na de lockdown periodes kwamen stressklachten veelal voort uit de combinatie van het thuisonderwijs en thuiswerken. Zeker voor medewerkers met jonge kinderen was dit een veeleisende periode. Als ouder ben je overdag bezig met het onderwijs aan je kinderen en 's avonds en in het weekend bezig met je werk. Of, als docent, verzorgde je overdag de online-lessen aan de studenten/leerlingen met je kinderen om je heen. Voor een aantal andere medewerkers was de stap naar online lesgeven bovendien groot. Online lesgeven vraagt andere

⁴ Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen

vaardigheden en de tijd was onvoldoende om die vaardigheden te verwerven.

De lockdown was een onzekere tijd voor mensen met chronische gezondheidsklachten. Deze groep moest in de gegeven context een balans vinden tussen doorgaan en zichzelf beschermen. Buiten de inzet van de bedrijfsmaatschappelijk werker, is voor de kortdurende preventieve begeleidingstrajecten in 2021 gebruik gemaakt van (externe) coaches.

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. Dit 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 twee maal per jaar met het CvB. Hiervoor is een tijdspad afgesproken waardoor het aanleveren van de verslagen alsook de gesprekken hierover ruim van tevoren is 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.

Het aantal meldingen in 2021 is 21. In vergelijking met voorgaande jaren is er sprake van een lichte afname. Gesprekken met melders hebben, gezien

de omstandigheden omtrent de coronapandemie, incidenteel via “Teams” plaats gevonden.

In 2021 ging de zittende vertrouwenspersoon met pensioen en is een sollicitatieprocedure in gang gezet. Per 1 september 2021 werd een nieuwe vertrouwenspersoon aangesteld.

De nieuwe vertrouwenspersoon heeft zich, na het volgen van een cursus, gecertificeerd bij de LVV. De aanstelling van de nieuwe vertrouwenspersoon is breed gecommuniceerd binnen de gehele organisatie. Tevens is naar alle scholen en afdelingen van Landstede Groep informatie verstuurd betreffende de rol van de vertrouwenspersoon.

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. Samenwerking met arbeidsdeskundigen.
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). Na deze rapportage en het vaststellen van een plan van aanpak is Landstede Groep in het bezit van een RI&E.
2. 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.
3. 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.

4. Regiocoördinatoren FD&H.
Alle regiocoördinatoren hebben in 2021 RI&E's opgesteld en deze zijn getoetst of ter toetsing aangeboden. Het beheren van de inventarisatie en de uitvoering van het plan van aanpak zijn onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden.
5. P&OJ.
In 2021 heeft de afdeling PO&J een vervolg gegeven aan het uitwerken van beleidsthema's. De uitwerking werd om meerdere redenen opgeschort, waardoor de ontwerp- en implementatiefase is vertraagd.
6. Preventiemedewerkers.
Landstede Groep heeft er voor gekozen deze taak te beleggen bij diverse functionarissen; acht décentrale- en één centrale preventiemedewerkster. Alle regiocoördinatoren zijn décentraal preventiemedewerker.
7. De centrale preventiemedewerkster:
 - adviseert en ondersteunt de décentrale preventiemedewerkers bij de inventarisatie;
 - ondersteunt de organisatie om optimale arbeidsomstandigheden te realiseren;
 - werkt samen met Arbo-deskundigen, medezeggenschap en afdeling P&OJ aan de te nemen maatregelen voor een goed arbeidsomstandigheden uitvoeringsprogramma.

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 facilitaire zaken en huisvesting. Deze incidenten worden opgenomen in een module van het RI&E-volgsysteem. In 2021 is het aantal incidenten nog steeds afwijkend in verband met de maatregelen tegen COVID-19. Verhoudingsgewijs zijn weinig medewerkers op de scholen werkzaam als gevolg van de coronapandemie, met uitzondering van het voortgezet onderwijs. Voor 2021 zijn daarom geen representatieve aantallen te noemen voor het aantal incidenten en ongevallen.

Melding klachten

In 2021 zijn 22 klachten binnengekomen via de klachtenmeldpunten van de scholen binnen Landstede Groep, waarvan één klacht op het personele gebied. In 2020 waren dit er 14 en in 2019 waren dit er 25. Van de 22 klachten zijn er 6 behandeld door de externe klachtencommissie. De overige klachten zijn op de locatie opgelost.

2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag

Het beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag is in 2021 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 2021 hebben twaalf oud medewerkers van Stichting Landstede een WW-uitkering ontvangen. In 2020 waren dat er 29.

3 Onderwijs

3.1 Beleidsuitvoering

Onderwijs bij de scholen van Landstede Groep

Goed onderwijs biedt leerlingen en studenten de kans zich te vormen tot zelfstandige, betrokken en verantwoordelijke mensen. School is voor de leerlingen en studenten een oefenplaats. Onze pedagogische opdracht geven wij vorm vanuit onze missie en waarden.

Deze waarden zijn uitgangspunt bij ons denken en handelen met als doel dat studenten/leerlingen:

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

Visie op onderwijs

Mbo

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

Ter ondersteuning van dit maatwerk voor de student wordt gewerkt met een elektronische leeromgeving, e-TO (elektronisch Talentvol Ontwikkelen). In deze digitale leeromgeving met gestandaardiseerde formats hebben de onderwijsprofessionals de tools om het maatwerk mogelijk te maken.

Voortgezet onderwijs

Voor ons is de school een ontmoetingsplaats waar we van en met elkaar leren. We vormen de samenleving in het klein. De school 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. Op deze wijze kunnen we goed aansluiten op capaciteiten, talenten en onderwijsbehoeften van leerlingen en hen maximaal de ruimte bieden 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 wij doen aan onze leerlingen en de functie die wij van en voor de samenleving vervullen. Het inlossen van deze belofte krijgt inkleding met de volgende, leidende principes. Deze zes principes hanteren wij voor de inrichting van ons onderwijs – door de onderwijseenheden met onderwijsteams – in onze voortgezet onderwijs-scholen.

1. We helpen de leerlingen om steeds meer aan het stuur te staan van het eigen leerproces

Wij helpen de leerlingen 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 doen we door leerlingen vooral feedback te geven op hun leerprocessen en minder op hun resultaten. We doen dit ook door leerlingen steeds vaker verantwoordelijk te maken voor keuzes rond het eigen leerproces.

2. We bieden een flexibele en sociaal interactieve leeromgeving

We bieden maatwerk door het gebruik van individuele en flexibele leerroutes. Afhankelijk van hun behoeften, leerstijlen 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

Leerlingen voelen zich gezien en begrepen doordat we werken vanuit een pedagogische relatie met hen. Deze relatie karakteriseert zich door het bieden van veiligheid, maar ook begeleiden, stimuleren, uitnodigen, uitdagen, feedback geven en confronteren. Van zowel ons 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

We bieden de leerlingen ruimte in hun leerloopbaan om keuzes te maken voor verbreding of verdieping middels activiteiten, projecten of thema's. Op deze wijze geven we leerlingen mogelijkheden om eigen talenten en drijfveren te ontdekken en te ontplooiën. We stimuleren de leerlingen 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

We zorgen ervoor dat betekenisvolle ontmoetingen plaatsvinden. 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

We houden elkaar middels dialoog en reflectie scherp op de vraag of we de dingen goed doen en of we nog de goede dingen doen. We organiseren de zorg voor de kwaliteit van het leerproces kleinschalig. Vanuit een gezamenlijke ambitie spiegelen we elkaars bijdrage en spreken we elkaar aan. In deze kleinschalige setting laten we ons ondersteunen door data die we verkrijgen uit 'learning analytics', observaties en gesprekken met leerlingen, directe collega's en direct leidinggevend.

Coronapandemie

Stichting Landstede heeft in 2020 subsidie aangevraagd voor inhaal- en ondersteuningsprogramma's (IOP). Het doel van deze subsidie is om leerlingen en studenten extra ondersteuning te bieden vanwege leer- en ontwikkelachterstanden die veroorzaakt zijn door sluiting van de scholen als gevolg van de COVID-19 uitbraak. Deze subsidie was toegekend voor de periode 1 oktober 2020 tot en met 31 december 2021. Vanuit dit inhaal- en ondersteuningsprogramma zijn extra (facultatieve) activiteiten geïnitieerd die zijn aangeboden naast de regulier geprogrammeerde onderwijstijd. Daarnaast is gebruik gemaakt van de regeling Extra hulp voor de klas. Deze subsidie is bedoeld voor extra personeel om achterstanden als gevolg van lesuitval door het tijdelijk sluiten van locaties of een te hoge werkdruk, te voorkomen. Ook deze regeling was toegekend tot 31 december 2021.

In 2021 is gestart met de uitvoering van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Het doel van het NPO is om leerlingen en studenten te helpen hun gaven en talenten tot bloei te brengen, ondanks de coronapandemie. Het Programma neemt stevige maatregelen om verdere vertraging en achterstanden te voorkomen en om opgelopen vertraging en achterstanden waar mogelijk zo snel mogelijk in te halen. Daarbij willen wij de opbrengsten uit deze digitale tijd vasthouden en de 'good-practices' borgen en verduurzamen. In een Landstede Groep Schoolprogramma (kaderplan) is de invulling van het NPO voor Landstede Groep als geheel beschreven. Vervolgens is door elke school binnen de Landstede Groep een eigen specifiek programma op basis van gedegen onderzoek naar de Leerontwikkeling, de Sociale ontwikkeling en het Welbevinden van hun leerlingen en studenten opgesteld. Het individuele schoolprogramma wordt gezien als addendum op de bestaande schoolplannen en kent een looptijd van 2 jaar. De schoolprogramma's die zijn opgesteld moeten uiteraard aan allerlei (externe) eisen voldoen, maar wij vinden het belangrijk dat het 'eigen' en 'herkenbaar' is. Daarom is in alle schoolprogramma's, zowel voor het vo en als (v)mbo, de link gelegd met de visie, waarden en beloftes van Landstede Groep. Vanuit OCW is een handreiking Corona-paragraaf opgesteld. In de volgende paragraaf is met behulp van deze handvatten de besteding van de IOP-, NPO en Extra hulp voor de klas-subsidies verantwoord.

3.2 Nationaal Programma Onderwijs



De coronapandemie heeft een enorme impact op het onderwijs. Om alle leerlingen ondanks de crisis een eerlijke kans te geven hun gaven en talenten tot bloei te brengen, is door de overheid het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) geïntroduceerd. Vanuit het NPO is geld beschikbaar gesteld om vertraging en achterstanden te voorkomen en reeds opgelopen vertraging en achterstanden zo snel mogelijk in te halen.

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

Het Landstede Groep Schoolprogramma is door het bestuur vastgesteld na instemming met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) voor de vo-scholen en met de ondernemingsraad (OR) voor de mbo-scholen (inclusief vavo). De individuele schoolprogramma's (de uitwerking in detail op schoolniveau), zijn

afgestemd voor de vo-scholen met de (P)DMR en het mbo (inclusief vavo) met de onderdeelcommissies (OC's).

Op elke school heeft als basis voor het individuele schoolprogramma een schoolscan plaatsgevonden. Door middel van deze schoolscan is de leerontwikkeling (cognitief en praktisch), sociale ontwikkeling en het welbevinden van elke student in kaart gebracht. Voor het mbo is deze schoolscan niet voorgeschreven, maar Landstede Groep heeft besloten ook in het mbo deze scan uit te voeren. Een schoolscan voor nu, om een objectief beeld te krijgen van de stand van zaken. Voor straks, om de ontwikkeling te volgen en het effect van de maatregelen te kunnen zien.

Docenten, ouders (mede via ouderraad), leerlingen en studenten (mede via leerlingen- en studentraad/-panels) en MR/OR zijn betrokken bij de totstandkoming van het individueel schoolprogramma. Bij de scholen zijn docenten betrokken bij het opstellen van de schoolscan en is in teamvergaderingen aandacht besteed aan het plan. Bij één school heeft een tevredenheidsonderzoek bij leerlingen en hun ouders plaatsgevonden. In het mbo hebben coachgesprekken met studenten plaatsgevonden.

Om het gehele proces rond het NPO Landstede Groep breed in goede banen te leiden, is de Regiegroep Corona Onderwijs opgericht, zie hoofdstuk 1.6.2. Regiegroep Corona Onderwijs.

Scholen zijn zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit en uitvoering van de interventies die vallen binnen NPO. Zij worden ondersteund door een projectleider die zich richt op het borgen van de verantwoording en de uitvoering van de maatregelen in lijn met de visie van Landstede Groep op verduurzaming.

3.2.1 Inhaal- en ondersteuningsprogramma's (IOP)

Stichting Landstede heeft voor 2021 subsidie aangevraagd voor inhaal- en ondersteuningsprogramma's (IO-programma) om leerlingen extra ondersteuning te bieden vanwege leer- en ontwikkelachterstanden die veroorzaakt zijn als gevolg van de coronapandemie. Het aangeboden inhaal- en ondersteuningsprogramma is facultatief gevolgd buiten de regulier geprogrammeerde onderwijstijd maar sloot hierop wel aan. Het subsidiebedrag per leerling/student bedraagt € 900.

De subsidie bestaat uit twee tranches. Stichting Landstede heeft de eerste periode voor respectievelijk 1.164 studenten binnen het mbo, 208 leerlingen binnen de vo-scholen en 18 deelnemers binnen de vavo subsidie aangevraagd. Voor de tweede periode is voor respectievelijk 444 studenten binnen het mbo, 220 leerlingen binnen de vo-scholen en 17 deelnemers binnen de vavo subsidie aangevraagd.

De eerste subsidie is in eerste instantie toegekend voor de periode 1 oktober 2020 tot en met 31 augustus 2021 en is verlengd tot en met 31 december 2021. In 2021 is opnieuw subsidie toegekend voor de periode van 14 juni 2021 tot en met 31 december 2021. Zoveel mogelijk is gewerkt met eigen personeel, waar nodig met inzet van externe partijen.

De toekenning kende twee randvoorwaarden:

1. Indien minder dan 85% van aantal toegekende deelnemers heeft afgerond, naar

rato op stichtingsniveau minder subsidie wordt toegekend;

2. Indien meer dan aantal toegekende deelnemers hebben deelgenomen aan het IO-programma wordt dit niet vergoed.

De stichting zal de meerkosten moeten dekken in haar eigen bekostiging.

Per oktober 2020 zijn de scholen gestart met activiteiten in het kader van deze subsidie. Dit is voortgezet in 2021.

Eind 2021 hebben respectievelijk 122% van de aangevraagde deelnemers binnen het mbo, 153% binnen de vo-scholen en 100% binnen de vavo het IO-programma tranche 1 positief afgerond. Voor IO-programma tranche 2 is dit respectievelijk 171% van de aangevraagde deelnemers binnen het mbo, 256% binnen de vo-scholen en 129% binnen de vavo. Hiermee is voldaan aan de subsidievoorwaarden.

Mbo:

De mbo-scholen van de stichting Landsteden hebben een gevarieerd aanbod van IO-programma's met verschillende interventies aangeboden tijdens en na schooltijd. Gewerkt is met de inzet van eigen personeel, waar nodig met inzet van externen partijen.

De uitgevoerde activiteiten door verschillende mbo-scholen van Landstede Groep:

- Extra inzet van het studiecencentrum voor het wegwerken van achterstanden die zijn opgelopen binnen vakken, extra begeleiding bij taalachterstand en aanleren van studievastheden;
- Het geven van aanvullende lessen onder meer in Nederlands, extra praktijklessen onder meer skills, koken;
- Extra taalondersteuning voor leerlingen niveau 2;
- Training voor de examenkandidaten ter voorbereiding voor hun schoolexamen en centraal examen;
- Vakantie-/ zomerscholen zijn georganiseerd om achterstanden weg te werken en examenkandidaten (via examentrainingen) beter voor te bereiden op het examen;

- Extra coaching voor (1^e jaar) studenten en begeleiding in het keuzedeel;
- Individuele begeleiding bij het vinden van een beroepsvormende praktijk (bpv)-plek.

Voortgezet onderwijs:

De IO-programma's binnen de vo-scholen zijn gericht op cognitieve en sociale aspecten, waarbij in kleine groepen wordt gewerkt, met individuele aandacht. Bij het inzetten van interventies gaan scholen uit van de bestaande structuren, passend bij het type onderwijs van de betreffende school.

De volgende activiteiten hebben plaatsgevonden:

- Via de inzet van eigen docenten en een expertiseteam is extra ondersteuning aan leerlingen gegeven zoals begeleiding bij studievoordigheden en sociaal- emotionele ondersteuning;
- Extra (bij)lessen voor bepaalde vakken zijn gegeven. Daarnaast zijn extra lessen gegeven ter ondersteuning van de ontwikkeling executive vaardigheden;
- Klassen zijn verkleind om zo extra (een-op-een) begeleiding te kunnen bieden aan leerlingen;
- Huiswerkbegeleiding;
- Extra begeleiding en trainingen hebben plaatsgevonden om examenkandidaten beter voor te bereiden op het examen;
- Een vakantieschool is georganiseerd om lesachterstanden in te halen en weg te werken.
- Psychische ondersteuning voor topsporters

Voor de leerlingen van de Internationale Schakelklas (ISK) hebben eveneens gerichte IO-programma's en activiteiten plaatsgevonden:

- Extra coaching van leerlingen;
- Extra inzet van docenten, het splitsen van klassen en het creëren van kleinere groepen om zo gericht aandacht te kunnen besteden aan de leerlingen;
- Begeleiding en lessen de leesvaardigheid, luistervaardigheid, schrijfvaardigheid en sociale vaardigheden te vergroten;
- Extra lessen na schooltijd twee keer in de week voor Nederlands als tweede taal (NT2), rekenen en bewegingsonderwijs;
- Huiswerkondersteuning;

- Benutten van nieuwe educatieve spellen en aantrekkelijke onderwijsprogramma's om ISK-leerlingen extra te binden;
- Inzet van professionele tolken voor gesprekken met ouder en kind over leervooruitgang.

Vavo:

Binnen het vavo hebben de volgende activiteiten plaatsgevonden:

- Extra ondersteuning is geboden aan studenten tijdens het volgen van hun opleiding;
- Extra capaciteit voor huiswerkbegeleiding voor studenten. Deze begeleiding vond plaats met behulp van leerlingen in opleiding van Windesheim hogeschool. Hierbij is ook gericht aandacht besteed aan studievoordigheden van studenten, het voorbereiden van lessen (leren leervragen te stellen), werken aan huiswerkopdrachten, oefenen voor school- en centrale examens.
- Extra inzet van vakdocenten Nederlands en scheikunde.

3.2.2 Extra Hulp voor de Klas

Stichting Landstede heeft in 2021 subsidie aangevraagd voor Extra Hulp voor de Klas om de kosten voor extra tijdelijk personeel als gevolg van de coronapandemie op te vangen. Het gaat om extra personeel tijdens de reguliere schooltijd.

De subsidieaanvraag is voor de vo-scholen gekoppeld aan de regio's binnen de Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP). De aanvraag van Stichting Landstede is voor de vo-scholen onderdeel van de RAP-aanvraag Zwolle VO. Landstede Groep is hiervoor penvoerder. Stichting Landstede heeft een aanvraag voor tijdvak 1 en tijdvak 2 ingediend.

De subsidie voor het eerste tijdvak is toegekend voor de periode 1 januari 2021 tot en met 31 juli 2021. Het subsidiebedrag bedraagt € 1.209K voor Landstede MBO (inclusief vavo) en € 122K voor de scholen in het voortgezet onderwijs van Stichting Landstede. Voor het tweede tijdvak voor de periode van 1 augustus 2021 tot en met 31 december 2021 zijn nagenoeg dezelfde subsidiebedragen toegekend respectievelijk € 1.209K voor

Landstede MBO (inclusief vavo) en € 126K voor het voortgezet onderwijs.

De subsidie mag worden besteed aan een zevental categorieën:

- a. het inzetten van leraren, onderwijsassistenten en instructeurs;
- b. het laten geven van gastlessen;
- c. het inzetten van studenten;
- d. de ondersteuning op logistiek en toezicht op de naleving van maatregelen tegen COVID-19;
- e. het inhuren van personen die toezicht houden in de klas, bijvoorbeeld bij digitaal onderwijs door een leraar;
- f. het inhuren van ondersteuning en begeleiding ter ontzorging van leraren en ander personeel;
- g. het werven, selecteren en organiseren van extra tijdelijke personele inzet.

Niet bestede subsidie-middelen eind 2021 kunnen worden doorgeschoven naar 2022 en in de geest van de regeling worden ingezet. Hierover hoeft in 2022 en volgende jaren niet meer apart te worden verantwoord.

In 2021 is van tijdvak 1 van het toegekende bedrag respectievelijk € 922K voor Landstede MBO (inclusief vavo) en € 106K voor de scholen in het voortgezet onderwijs van Stichting Landstede besteed. Van de toegekende subsidie voor tijdvak 2 is respectievelijk € 1218K voor Landstede MBO (inclusief vavo) besteed en € 117K voor de voortgezet onderwijs-scholen van Stichting Landstede.

Mbo:

De subsidie-middelen bij de verschillende mbo-scholen zijn besteed aan:

- Extra onderwijs in het vak Nederlands;
- Ondersteuning vanuit het studiecentrum bij vakken zoals Engels en bij het aanleren van studievaardigheden;
- Extra inzet van docenten om zo (praktijk)lessen te kunnen geven in kleinere groepen. Daarnaast ook coaching in kleinere groepen. Hierbij is ook extra aandacht voor skills en vaardigheden;
- Het geven van gastlessen, en dan met name op het gebied van welzijn van de student. Aandacht is besteed aan welke activiteiten als school kunnen opzetten, maar ook om ervoor te

zorgen dat de mens achter de student voldoende gezien wordt. Tevens is ook ingaan op hoe de schoolgang weer als prettig ervaren wordt;

- Extra docenten voor de klas en naast de klas, om studenten individueel te ondersteunen (onderwijs op maat);
- Ondersteuning bij examinering, bij de afname proef van bekwaamheid, en extra inzet van examinatoren;
- Extra ondersteuning bij de afronding van kerntaken om te zorgen dat studenten de overstap naar een andere fase kunnen maken. En ondersteuning voor studenten bij de doorstroom naar opleidingen gericht op medische specialistische revalidatie.

Voortgezet onderwijs:

In het voortgezet onderwijs hebben onder meer de volgende activiteiten plaatsgevonden:

- Klassen zijn verkleind om zo meer aandacht en begeleiding te kunnen bieden aan leerlingen om achterstanden in te halen.
- Extra capaciteit om leerlingen extra te ondersteunen en individueel te begeleiden. Hierbij is ook aandacht gegeven aan het sociaal-emotioneel welbevinden en volgen van leerlingen.
- Inzetten van een extra taal assistent ;
- Extra (gast)lessen zijn gegeven tijdens de reguliere schooltijd;
- Bij bepaalde vakken is meer gebruik gemaakt van keuzewerktijd;
- Extra docenten voor vervanging van collega's bij ziekte en mentoruren.

Voor de ISK-leerlingen hebben de volgende activiteiten plaatsgevonden:

- Extra ondersteuning bij het opbouwen van een leerling portfolio;
- Er zijn extra spreeklessen gegeven. Daarnaast extra activiteiten gericht op spreek- en leesvaardigheid, tekstbegrip en rekenvaardigheden;
- Extra ondersteuning door de inzet van onderwijs-assistenten en instructeurs tijdens het regulier onderwijs.

Vavo:

Binnen het praktijkonderwijs zijn de subsidiemiddelen besteed aan het uitbreiden van contracten van huidig personeel om zo tijdens het regulier onderwijs extra ondersteuning en begeleiding te bieden aan studenten.

3.2.3 Nationaal Programma Onderwijs (aanvullende corona-subsidies)

De NPO-middelen zijn toegekend voor het schooljaar 2021/2022. Het bedrag per vo-leerling in 2021 bedraagt € 701,16. In het mbo en vavo is het uitgangspunt het aantal studenten uit de referentieraming. Het lumpsum bedrag is verhoogd met een opslag (corona-enveloppe).

In 2021 is voor Landstede Groep in totaal € 1.406K beschikbaar aan NPO middelen; voor de vo-scholen € 731K en het mbo inclusief vavo € 675K.

De middelen zijn vooralsnog niet ingezet voor bovenschoolse interventies. Eind 2021 heeft een bijeenkomst met schooldirecteuren plaatsgevonden om te kijken naar generieke thema's en verduurzaming en zijn deze plannen afgestemd met de medezeggenschapsraden.

Interventies mbo:

De mbo scholen binnen de Stichting Landsteden hebben gekozen voor interventies die aansluiten bij (een deel van) de thema's die opgesteld zijn door het Ministerie van OCW in samenwerking met mbo-scholen en hoger onderwijsinstellingen.

Hieronder een beeld van de gekozen interventies:

- a. Maatwerkoplossingen voor studenten/ISK-leerlingen door de inzet van onderwijsassistenten, remedial teacher, coaching op leerling niveau; één op één begeleiding, individuele instructies of in kleine groepen;
- b. Extra ondersteuning op het gebied van praktijk en generieke vakken, extra begeleiding (coach/groepen), extra inzet vanuit het studiecentrum en studieadviesbegeleiding om de leerontwikkeling verder te verbeteren;
- c. Per vakonderdeel/examen uit het examenplan wordt een overzicht opgesteld waar de studenten behoefte aan hebben. Voor deze onderdelen worden extra (online)lessen

en extra begeleiding vanuit het Studiecentrum ingezet. Dit geldt ook voor praktijklessen waarbij wordt aangesloten bij de behoefte van de student;

- d. Extra inzet ondersteuning/begeleiding bij examens zodat diplomering binnen de opleidingsduur mogelijk is;
- e. Iedere student de gelegenheid bieden om door extra training/begeleiding zijn/haar gevoel van welbevinden te verbeteren. Daarnaast ook gastlessen, (groeps)activiteiten en evenementen aanbieden die het welbevinden bevorderen;
- f. In de (coach)lessen en op meerdere momenten, activiteiten plannen die de een sociaal karakter hebben om de contacten tussen de studenten binnen hun eigen groep, maar ook tussen leerfasen te vergroten.
- g. Investeren in betere intakeprocedure en voorlichting zodat studenten een beter beeld hebben van de opleiding;
- h. Een mbo school start met werkgroepen op de vier aspecten leerontwikkeling, sociale ontwikkeling, welbevinden en praktisch onderwijs. De onderwijskundige visie en werkwijze is hierbij richtinggevend.

Interventies voortgezet onderwijs:

Op basis van de resultaten uit de schoolscan hebben de vo-scholen binnen de stichting Landstede met name gekozen om de komende jaren aandacht te besteden aan:

- Sociaal-emotionele ontwikkeling en vaardigheden van leerlingen;
- Ontwikkelen van de executive functie van leerlingen op het gebied van studievoardigheden en cognitieve vaardigheden. De juiste ondersteuning aan leerlingen bieden om hen te begeleiden naar het meest passende diploma;
- Effectieve inzet van onderwijs en kennis en vaardigheden bijspijkeren. Dit binnen het bestaande curriculum en lettend op opgelopen vertragingen.

De interventies bestaan onder meer uit:

- Het verkleinen van klassen en geven van instructies in kleinere groepen door onder meer de inzet van onderwijsassistenten om zo gericht

aandacht te kunnen besteden aan een groep van leerlingen;

- Extra mentoruren en uren 3^{de} lijn zorg;
- Extra lessen voor vakken en vaardigheden, inhaaldagen, inzet tutores;
- Een extra activiteitenprogramma wat ondersteunt in het sociaal welbevinden van leerlingen;
- Het verbeteren van de kwaliteit van huiswerkbegeleiding;
- Extra inzet van zorgcoördinator;
- Extra coaching en scholing van docenten in onder meer vaardigheden;
- Meer ontwikkeltijd voor docenten om onder meer doorlopende leerlijnen te ontwikkelen.

Voor de IKS-leerlingen is gekozen om te richten op:

- Het aanbieden van maatwerkoplossingen voor leerlingen;
- Aandacht voor coaching op zowel leerling- als docentniveau;
- Remediëring vanuit het ondersteuningsteam.

Hiervoor wordt onder meer een team van begeleiders uit het expertisecentrum, remedial teacher, orthopedagoog en schoolcoach ingezet voor passende plaatsing van ISK-leerlingen met een rugzakje.

Interventies vavo:

Onderstaande interventies worden hierbij ingezet in het vavo:

- Individuele begeleiding orthopedagoog voor leerlingen met extra zorgvraag;
- Organiseren van sportactiviteiten en cultuureducatie om het welbevinden van studenten te bevorderen.

Van de toegekende NPO-middelen heeft Stichting Landstede in 2021 € 161K besteed; binnen het vo € 161K en mbo (inclusief vavo) € 57K. De in 2021 niet bestede NPO-middelen worden bestemd om de komende jaren in lijn met de NPO-doelen in te zetten.

In 2021 is 8% van deze middelen uitgegeven aan de inhuur van personeel niet in loondienst. Om bovenstaande interventies zoals huiswerkbegeleiding, leren leren en het vormen van kleinere groepen mogelijk te maken, is extra inzet nodig geweest. Eerst is gekeken of het huidige

personeelsbestand kon voorzien in de behoefte en waar dit niet mogelijk bleek is extern ingehuurd.

In zowel het mbo als vavo lag in 2021 de nadruk, ook in lijn met de NPO-doelen, op activiteiten gericht op inhaal- en ondersteuningsprogramma's en extra hulp voor de klas. Voor studie, advies en begeleiding (SAB) zijn in 2021 NPO-middelen ingezet. In het vavo met als doel de leerresultaten te verhogen en het sociaal welbevinden van studenten te verbeteren.

In 2021 zijn de NPO-middelen bij vo-scholen met name besteed aan:

- Het verkleinen van klassen om zo extra aandacht te kunnen geven aan leerlingen;
- Aanstellen van onderwijsassistenten, om docenten vrij te maken voor het geven van bijlessen;
- Het geven van extra lessen voor bepaalde vakken;
- Huiswerkbegeleiding;
- Voor mentorgesprekken met de leerlingen over achterstanden en welbevinden;
- Meer ontwikkeltijd voor docenten.

Voor de ISK-leerlingen is meer aandacht gegeven aan de individuele ISK-leerling en zijn/haar niveau, om meer inzicht te krijgen in de kwaliteiten en leermogelijkheden van een leerling. Hiervoor zijn in 2021 met name activiteiten ingezet uit de middelen van de subsidies Inhaal- en ondersteuningsprogramma's en Extra hulp voor de klas.

3.2.4 Extra begeleiding en nazorg mbo

Door de coronapandemie is voor bepaalde groepen studenten minder kans op een plek op de arbeidsmarkt, omdat hun opleiding minder goede kansen biedt of omdat zij door persoonlijke omstandigheden worden gehinderd in het vinden van een passende plek. Landstede MBO, Menso Alting Zwolle en het StartCollege hebben gezamenlijk een aanvraag gedaan voor de subsidie 'Extra begeleiding en nazorg'. Deze aanvraag is gehonoreerd door het ministerie van OCW.

Door gebruik te maken van de subsidie vergroten we de kansen op de arbeidsmarkt voor onze studenten. Dit bereiken we door:

- a. Studenten hulp te bieden bij het vinden van een opleiding met betere baankansen;
- b. Hulp bij het (verbeteren van vaardigheden voor) vinden van werk;
- c. Het verbeteren van (persoonlijke) omstandigheden die in de weg staan bij het maken van de overstap naar werk.

In de regio Zwolle werkt Landstede MBO samen met het Deltion College aan de Start.route. De Start.route zorgt voor jongeren en (jong-)volwassenen in een kwetsbare positie van pro/vso, entree en mbo-2. Door een publiek-private ketensamenwerking, o.a. voor het versterken van de routebepaling met het paspoort voor succes, met het versterken van begeleiding tijdens de stage-/werkplek en met het opzetten van doorleer- en doorwerkcoaching. Daarbij gebruik makend van de bestaande structuren van de Start.route. Daarnaast worden de huidige structuren met RMC, regio Zwolle en NW-Veluwe geïntensiveerd om uitvoering te geven aan het voorkomen van jeugdwerkloosheid.

Voor het verbeteren van persoonlijke omstandigheden wordt gebruik gemaakt van de expertise van de dienst Student, Advies en Begeleiding (SAB). Zij geven (loopbaan)advies en kunnen ondersteuning bieden, ook op het psychosociale vlak. Indien de kennis niet in huis is, wordt gebruik gemaakt van (jeugd)hulpverlening, van het leerwerkloket en van de werkgeversservicepunten (FactorWerk) van de regio.

Op basis van de reeds bestaande structuren en ervaringen binnen de Start.route m.b.t. de door-leer-

en door-werk-coaching bleek het nodig de inzet te intensiveren van:

- een doorleer- of doorwerkcoach: alle studenten entree en mbo-2 mogen gebruik maken van een doorleer- of doorwerkcoach
- een warme overdracht naar werk of vervolgopleiding met het paspoort voor succes (maatregel binnen VSV-beleid in regio IJssel/Vecht en NW-Veluwe).
- de begeleiding van het SAB tijdens het voeren van eindgesprekken voor de doelgroepen zoals hieronder beschreven.
- de bestaande LOB lessen, in samenwerking met onze keten-partners waaronder VSV, gemeenten, leerwerkloket Zwolle en werkgeversservicepunten (FactorWerk) gericht op informeren van studenten van het aanbod in de regio voor een leven lang ontwikkelen.
- de samenwerking met de regio, sectortafels, Windesheim (doorstroom hbo) en andere opleiders (RegioOpleiders / leerwerkloket) om doorgroeimogelijkheden en baankansen voor jongeren te vergroten.

De extra begeleiding en nazorg richt zich op studenten:

- van de entree- en niveau 2-opleidingen;
- van niveau 3 & 4-opleidingen in kansarme sectoren conform opgave UWV en in afstemming met het Deltion College;
- met een niet-westerse migratieachtergrond;
- die gedurende hun opleiding aanpassingen en/of begeleiding vanuit SAB hebben ontvangen, in het kader van passend onderwijs.

3.3 Kwaliteitszorg

3.3.1 Kwaliteitszorg mbo

In 2021 is gewerkt aan het doorontwikkelen van kwaliteitszorg gericht op het versterken en koppelen van de kwaliteitscyclus op opleidings- en instellingsniveau aan de vastgestelde planning en controlcyclus. Hierbij is de vertaalslag gemaakt van het nieuwe waarderingskader van de inspectie en relevante toekomstige ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitsborging in het mbo. De cyclus voor het vo en het mbo raakt steeds beter op elkaar afgestemd en het voortgangsgesprek over het monitoren en verbeteren van onderwijskwaliteit tussen directeuren en CvB heeft aan diepgang gewonnen. De effecten van de samenwerking in het lerende netwerk van eenheidsmedewerkers is in 2021 verbeterd.

In de aanscherping van de rollen en taken van functionarissen betrokken bij doorgaande kwaliteitsverbetering is de verbinding gelegd met ontwikkelingen die gaande zijn op de doorontwikkeling van de rol van teamleiders, resultaatverantwoordelijken in de teams en directeuren. Eind 2021 zijn hierin de eerste resultaten opgeleverd gericht op het verder versterken van de professionele dialoog over onderwijskwaliteit.

In het voorjaar van 2021 heeft de instellingsdialoog, uitgevoerd door het Kwaliteitsnetwerk mbo plaatsgevonden. In verschillende dialogen is gesproken over het versterken van de kwaliteitscyclus gericht op het verbeteren van onderwijskwaliteit op opleidingsniveau. De uitkomsten van de instellingsdialoog heeft Landstede vertaald naar de ontwikkelagenda die in het schooljaar 2021-2022 gerealiseerd worden.

Er is goed zicht op de kwaliteit in de scholen en eenheden van vo- en mbo-scholen door zorgvuldige data verzameling en analyse.

Om de sturing op onderwijsresultaten op landschapsniveau te versterken zijn pilots gestart, een van de vervolgacties naar aanleiding van het vierjaarlijkse inspectieonderzoek

Was in 2020 nog sprake van uitval van interne audits in verband met de coronapandemie, in 2021 zijn de audits in lijn met de vastgestelde auditplanning uitgevoerd. Een groot deel van de audits heeft online plaatsgevonden. De kwaliteit van de interne audits is verhoogd; zo zijn de auditors geprofessionaliseerd, zijn de auditsystematiek en – instrumenten op basis van evaluaties en het nieuwe waarderingskader verbeterd en is de auditplanning eerder dan voorheen voorgelegd en vastgesteld in het overleg van de mbo-directeuren.

3.3.2 Mbo-studentenfonds 2021

Per 1 augustus 2021 is artikel 8.1.5 WEB voor onbepaalde tijd in werking getreden. Dit is een wijziging van de Wet educatie en beroepsonderwijs die gericht is op het versterken van de rechtspositie van mbo-studenten. Dit houdt onder andere in dat iedere mbo-school verplicht is om een studentenfonds in te stellen. Het mbo-studentenfonds verleent financiële steun aan specifieke groepen mbo-studenten die bij Landstede staan ingeschreven.

Het doel van het fonds is om te voorkomen dat (kleine) specifieke groepen studenten vanwege financiële redenen afzien van het (ver)volgen van een (bepaalde) opleiding of afzien van deelname aan organisaties dan wel (studenten)raden die ten goede komen aan het mbo door hen (financiële) ondersteuning te bieden vanuit dit fonds.

De volgende vier doelgroepen mbo-studenten hebben vanaf 1 augustus 2021 recht op steun vanuit het mbo-studentenfonds:

1. Studenten (BOL of BBL) die
 - a. lid zijn van de centrale studentenraad (CSR);
 - b. lid zijn van een andere vorm van medezeggenschap of bestuur van studentenorganisatie;
2. Studenten (BOL of BBL) die zich bestuurlijk en/of maatschappelijk inzetten in het belang van Landstede en/of van het onderwijs dat de student volgt, dit naar het oordeel van bevoegd gezag (CvB) binnen Landstede;
3. Studenten die aantoonbaar onvoldoende middelen hebben voor de aanschaf van de verplichte onderwijsbenodigdheden, te weten:

- a. BOL-studenten tot 18 jaar (en diens wettelijke vertegenwoordigers) die aantoonbaar onvoldoende middelen voor de aanschaf van de verplichte onderwijsbenodigdheden (verplichting vanuit de WEB);

Landstede kiest ervoor om deze regeling uit te breiden naar:

- b. Studenten vanaf 18 jaar en BBL-studenten die aantoonbaar onvoldoende middelen hebben voor de aanschaf van de verplichte onderwijsbenodigdheden;
4. BOL-studenten die vanwege bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen en geen recht meer hebben op studiefinanciering.

De Leermiddelenregeling is hiermee komen te vervallen per 1 augustus 2021 en is ondergebracht in het mbo-studentenfonds. In het schooljaar 2021-2022 zal het beleid, het proces en de aanvraagprocedure geëvalueerd worden op inhoud en uitgaven.

In 2021 is budget € 172.564 beschikbaar voor de leermiddelenregeling en het mbo-studentenfonds.

Sinds 1 augustus 2021 is een totaalbedrag van € 78.332 besteed aan het mbo-studentenfonds. Een overzicht van de uitkeringen van het mbo-studentenfonds wordt in Bijlage D gegeven.

3.3.3 Kwaliteitsagenda MBO 2019-2022

In het Bestuursakkoord 2018-2022 heeft de minister van OCW mbo-instellingen gevraagd een Kwaliteitsagenda op te stellen. Het doel is om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, waarbij het regionale werkveld wordt betrokken en invulling wordt gegeven aan de door het ministerie geformuleerde landelijke speerpunten. In 2019 is de 'Kwaliteitsagenda Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle 2019-2022' vastgesteld. De kwaliteitsagenda verbindt de strategische beloften en bijbehorende speerpunten met de maatregelen die zijn uitgezet bij de onderwijsseenheden.

De drie landelijke speerpunten maken integraal onderdeel uit van de in totaal elf speerpunten in de kwaliteitsagenda. In Figuur 5 is dit schematisch weergegeven.



Figuur 5: Schematische weergave maatregelen kwaliteitsagenda Landstede MBO

Uitvoering en financiën

De uitvoering van de kwaliteitsagenda vindt primair plaats bij de onderwijsseenheden, daarom zijn de bijbehorende middelen verdeeld over de eenheden.

De studentaantallen per onderwijsseenheid is de verdeelsleutel.

Op maatregel-niveau zijn aandachtsfunctionarissen aangewezen. Zij zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de maatregelen. De aandachtsfunctionaris wordt inhoudelijk bijgestaan door een

beleidsmedewerker en/of projectleider vanuit de centrale dienst Onderwijsondersteuning. In Tabel 1 is de besteding van de middelen per onderwijseenheid en speerpunt weergegeven.

Tabel 1

Financiële verantwoording Kwaliteitsafspraken over 2021.

Speerpunt (bedragen * € 1.000)	Initieel budget 2019-2022	Begroting t/m 2021	Realisatie t/m 2021	Verschuivingen	Ophoging budget 2022	Resterend budget 2022
1.1 Talentvol Ontwikkelen	8.668	6.461	6.775	314	566	3.434
1.2 Jongeren in een kwetsbare positie	4.883	3.680	4.020	340	319	1.934
1.3 Gelijke kansen	2.567	1.967	2.001	34	168	1.017
2.1 School als lerende en wendbare organisatie	3.909	2.952	4.009	1.057	255	1.548
2.2 Teamprofessionalisering	841	636	577	-59	55	334
2.3 Leiderschapsontwikkeling	430	295	205	-90	28	170
3.1 Het leven leren	1.732	1.293	1.139	-154	113	686
4.1 Leven lang ontwikkelen (LLO)	2.866	2.153	1.935	-218	187	1.135
4.2 Regionale verbindingen	1.720	1.275	1.048	-227	112	681
5.1 Onderwijs dat voorbereidt op de toekomstige arbeidsmarkt	4.364	3.288	3.088	-200	285	1.729
5.2 Toekomstbestendig Groen onderwijs	420	300	262	-38	29	167
Totaal	32.400	24.300	25.059	759	2.117	12.835

In het overzicht is het initiële budget per speerpunt weergegeven. Dit betreft het verwachte budget 2019 tot en met 2022 bij aanvang van de kwaliteitsagenda. Daarnaast is de begroting en realisatie tot en met 2021 opgenomen in het overzicht. De kolom verschuivingen toont de verschillen tussen de begroting en realisatie. In de laatste kolom is het resterend budget voor 2022 opgenomen. Als gevolg van het ophogen van het landelijk budget is het resterend budget toegenomen ten opzichte van het initiële budget.

Verantwoording en reflectie

De voortgang van de maatregelen wordt centraal gemonitord en is periodiek onderwerp van gesprek in het interne mbo-beraad, waarin alle directeuren van de mbo-eenheden vertegenwoordigd zijn. Op

speerpunt-niveau vindt periodiek een reflectie plaats in het CvB. Waar nodig wordt bijgestuurd.

Afgelopen jaar heeft een midterm-beoordeling plaatsgevonden door de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO (CKMBO). Hiervoor is de verantwoording zoals opgenomen in het vorige jaarverslag gebruikt. Het oordeel van de commissie was positief en betekent dat de verantwoording voldeed en de voortgang, tot op dat moment, als voldoende is beoordeeld.

Voortgang

In Tabel 2 is per speerpunt de voortgang op hoofdlijnen opgenomen. Hierbij is gekeken naar de resultaten in 2021 en de algehele voortgang in relatie tot de einddoelen in 2022. De drie landelijk speerpunten zijn in de tabel in 'grijs' weergegeven.

Tabel 2

Voortgang per speerpunt Kwaliteitsagenda MBO

Speerpunt	Voortgang in 2021	Prognose einddoel
1.1 Talentvol ontwikkelen	Talentvol Ontwikkelen verloopt volgens plan. Het merendeel van de beoogde mijlpalen en resultaten voor 2021 zijn behaald.	We liggen op koers om het beoogde einddoel te behalen.
1.2 Jongeren in een kwetsbare positie	Er is veel aandacht voor jongeren in kwetsbare posities. Vanuit de verschillende maatregelen die onder deze ambitie vallen, werken wij gericht aan het verbeteren van de persoonlijke begeleiding en ondersteuning van leerlingen en studenten die dat nodig hebben. De beoogde resultaten voor 2021 zijn grotendeel behaald.	We liggen op koers om het beoogde einddoel te behalen.
1.3 Gelijke kansen	Niet alle beoogde resultaten in 2021 zijn behaald. In het kader van passend onderwijs zou een nieuw kader voor het opstellen van een individueel ondersteuningsplan vastgesteld moeten zijn. Dit is niet gelukt als gevolg van herprioritering en onderbezetting. Inmiddels zijn wel de eerste stappen gezet.	De vertraging in 2021 heeft naar verwachting geen effect op het bereiken van het einddoel.
2.1 School als lerende en wendbare organisatie	Niet alle beoogde resultaten in 2021 zijn behaald. Als maatregelen zou o.a. een Corporate Academy opgezet worden. Dit is nog niet van de grond gekomen.	Het uitblijven van de Corporate Academy zal geen effect hebben op het bereiken van het einddoel.
2.2 Teamprofessionalisering	De maatregelen die onder deze ambitie vallen hebben enige vertraging opgelopen als gevolg van Covid-19 en herprioritering van de HR beleidsagenda. De duurzamen inzetbaarheid van professionals, wat valt onder deze ambitie, verdient blijvend aandacht zeker in de context van de Corona-crisis.	De vertraging in 2021 heeft naar verwachting geen effect op het bereiken van het einddoel.
2.3 Leiderschapsontwikkeling	De maatregelen die onder deze ambitie vallen hebben vertraging opgelopen als gevolg van Covid-19 en herprioritering van de HR beleidsagenda. Teamprofessionaliseringsplannen met daarvan afgeleid individuele professionaliseringsdoelen zijn op diverse plekken ingevoerd. Het percentage medewerkers waarbij dit het geval is, is nog onvoldoende in beeld.	Het einddoel zal mogelijk niet (volledig) behaald worden.
3.1 Het leven leren	Het onderdeel Wereldburgerschap heeft veel hinder ondervonden van de Corona-crisis; afgelopen 1,5 jaar zijn de internationale mobiliteiten grotendeels weggevalen.	Het einddoel zal mogelijk niet (volledig) behaald worden.
4.1 Leven Lang Ontwikkelen (LLO)	Leven Lang Ontwikkelen ligt volledig op koers. Alle beoogde mijlpalen en resultaten voor 2021 zijn behaald.	We liggen op koers om het beoogde einddoel te behalen.
4.2 Regionale verbindingen	De maatregelen die onder deze ambitie vallen worden niet afzonderlijke opgepakt, maar maken onderdeel uit van andere ambities. Op veel vlakken wordt intensief samengewerkt met partners in de regio.	We liggen op koers om het beoogde einddoel te behalen.
5.1 Onderwijs dat voorbereidt op de toekomstige arbeidsmarkt	De beoogde mijlpalen en resultaten voor 2021 zijn grotendeels behaald.	We liggen op koers om het beoogde einddoel te behalen.
5.2 Toekomstig bestendig groen onderwijs	De resultaten voor 2021 zijn behaald.	We liggen op koers om het beoogde einddoel te behalen.

De algehele conclusie is dat de kwaliteitsagenda op koers ligt. Meer dan 80% van de resultaten en mijlpalen voor 2021 zijn behaald en de meeste speerpunten liggen op koers om het beoogde effect te bereiken. In Bijlage E is een uitgebreide beschrijving van de voortgang per speerpunt opgenomen.

Een kwart van het budget dat Landstede van het ministerie ontvangt voor de kwaliteitsagenda is prestatieafhankelijk. Van de vijfenvijftig maatregelen, genoemd in

Figuur 5, zijn er acht gekoppeld aan dit prestatieafhankelijke deel.

Betrokkenheid studenten en medewerkers

Bij alle speerpunten wordt nauw samengewerkt met studenten en medewerkers. Studenten worden betrokken via de studentenraad, klankbordgroepen, panels en enquêtes. De wijze waarop medewerkers worden betrokken verschilt per maatregel.

Veel zaken uit de kwaliteitsagenda komen terug in de teamplannen van de onderwijsteams. Doordat

docenten actief betrokken worden bij het maken van de teamplannen, zijn zij ook aangehaakt op de thema's uit de kwaliteitsagenda.

Samen met het werkveld

Om aan te sluiten bij de snelle veranderingen in het werkveld, versterken we de samenwerking met de regio (onderwijs, bedrijfsleven en overheid). Hierdoor kunnen we flexibeler inspelen op de veranderende eisen en ons onderwijsaanbod actueel houden.

Landstede participeert actief in verschillende regionale overleggen om te komen tot een regionale aanpak en samenwerking. Voorbeelden hiervan zijn de Economic Board van de Noordwest-Veluwe en regio Zwolle, de Zw4lse (een samenwerking tussen de vier Zwolse mbo-instellingen Cibap, Zone.college, Landstede Groep en het Deltion College) en de Zw8lse (een samenwerkingsverband van de Zwolse mbo- en hbo-instellingen).

In 2018 is door de Zw4lse een gemeenschappelijk vertrekpunt gekozen voor de Kwaliteitsagenda's. Op

grond van de regio-specifieke uitdagingen is gezamenlijk gekozen voor de volgende speerpunten:

- Speerpunt 1: Jongeren en (jong)volwassenen in een kwetsbare positie
- Speerpunt 2: Gelijke kansen in het onderwijs
- Speerpunt 3: Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst
- Speerpunt 4: Leven lang ontwikkelen (LLO)
- Speerpunt 5: School als lerende en wendbare organisatie

Deze speerpunten vormen samen de Kwaliteitsagenda MBO van de regio Zwolle 2019-2022. In het gelijknamige stuk zijn de ambities en voornemens voor gemeenschappelijkheid in de aanpak vastgelegd. Dit stuk is mede ondertekend door de Economic Board Regio Zwolle en het Regionaal Werkbedrijf. De gezamenlijke aanpak van de Zw4lse heeft onder andere geleid tot de volgende merkbare resultaten: de Zwolse leerwerkroute, keuzedeel mbo-hbo in het economisch domein, move digi (digitale werkplaats regio Zwolle) en Upgrade Jezelf.

Een andere concrete invulling van de samenwerking met het werkveld is de Care Academy Veluwe. Samen met andere opleidingspartners en zorginstellingen wordt invulling gegeven aan de scholing en bijscholing van studenten en medewerkers in de zorg. Het onderwijs wordt deels op school en deels op de locatie van de zorginstellingen verzorgd. Experts uit het werkveld geven bovendien thematische workshops.

Invloed van COVID-19 op de kwaliteitsagenda

Het mag duidelijk zijn dat de coronapandemie veel van de onderwijseenheden heeft gevraagd en komende periode zal blijven vragen. Dit heeft ook zijn weerslag op de voortgang van de kwaliteitsagenda. We zien dit met name terug bij de maatregelen waarbij het noodzakelijk was dat mensen fysiek bij elkaar kwamen. Ook het uitblijven van (buitenlandse) stages is van invloed geweest.

De coronaperiode heeft ook goede dingen gebracht. Zo is er een enorme stap voorwaarts gezet op het gebied van digitalisering en blended onderwijs.

Vanuit het Regieteam Corona Onderwijs, dat is ingesteld om uitvoering te geven aan het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), proberen we de positieve punten en de lessen die wij geleerd hebben in de coronaperiode te verduurzamen.

3.3.4 Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs

In het jaar 2021 hebben de scholen in het voortgezet onderwijs van Landstede Groep extra inspanningen gedaan om het leerproces van leerlingen te monitoren en hun aanbod en aanpak aan te passen aan de actuele onderwijsbehoefte. Hiervoor zijn onder andere de gelden uit het nationaal plan onderwijs (NPO) ingezet en interventies uit de menukaart uitgevoerd. Voor het monitoren van het leerproces van leerlingen en het evalueren van de interventies maken we gebruik van instrumenten uit ons huidige kwaliteitszorgsysteem.

Nieuwe inzichten worden gedeeld in het netwerk van kwaliteitszorgmedewerkers en zo nodig verduurzaamd in het kwaliteitszorgbeleid. Niet alleen om ons te verantwoorden over de interventies vanuit het NPO, maar ook om deze kennis te gebruiken bij het monitoren en evalueren van andere onderwijsinnovaties.

Het zicht houden op de ontwikkeling van leerlingen heeft in 2021 concreter vorm gekregen. De scholen werken met dashboards, waardoor voor mentoren en docenten een actueel beeld is van de ontwikkeling van de leerling, maar ook op afdelings- of schoolniveau een analyse gemaakt kan worden. Doordat de scholen met verschillende methoden en dashboards werken, kan onderling van elkaar geleerd worden.

De huidige ontwikkelingen vragen om meer dan alleen het monitoren van de onderwijsresultaten en het bewaken van de kwaliteitscyclus. Het dwingt ons na te denken over de kwaliteitscultuur die we beogen en hoe we deze stimuleren. Elke school heeft één of meerdere kwaliteitszorgmedewerkers die elk lid zijn van het kwaliteitszorgnetwerk. Actuele thema's en de structurele kwaliteitsactiviteiten worden in gezamenlijkheid opgepakt.

Het sturen op kwaliteit door bestuur en de scholen zelf is met elkaar verbonden, waarbij de scholen van en met elkaar leren. De daadwerkelijke professionalisering en verbetering van de onderwijspraktijk ligt bij de onderwijsteams, aangestuurd door de teamleider onder verantwoordelijkheid van de eenheidsdirecteur. De lerende organisatie tussen de scholen is zichtbaar in de verschillende kennisgroepen en de verschillende audits die ook in 2021 doorgang hebben gevonden. De onderwijskundige audit richt zich op de kwaliteit van de lessen, het cyclisch werken, de kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur. Daarnaast is in 2021, naar aanleiding van de wetwijzigingen rondom examinering, een thema-audit op dit thema ingericht. Om het leren van en met elkaar te stimuleren bestaan alle auditteams uit auditees die werkzaam zijn op de scholen van Landstede Groep.

De onderwijsresultaten van de vo-scholen van stichting Landstede zijn over de gehele linie op orde. Op de enkele afdelingen waar één van de indicatoren onder de norm is of examenresultaten tegenvallen, is een verdiepende analyse uitgevoerd en een verbeterplan opgesteld.

In de doorstroomresultaten en slagingspercentages is op alle scholen een stijging te zien. Dit komt overeen met het landelijk beeld. Het is te verklaren doordat veel leerlingen die in de zomer niet voldeden aan de normale bevorderingsnormen de kans hebben gekregen om onvertraagd door te stromen. Daar waar nodig worden zij ondersteund door de structurele voorzieningen uit de school en de NPO-interventies. Uitgebreid onderzoek moet uitwijzen of de gekozen interventies voldoende zijn om de leerlingen weer op het gewenste niveau te krijgen, zowel op gebied van cognitieve ontwikkeling, praktijkvorming, sociaal-emotionele ontwikkeling als het welbevinden.

3.3.5 Kwaliteitsagenda voortgezet onderwijs

Onderwijs wordt continue aangepast aan de actualiteit. Om de kwaliteit die daarbij hoort te waarborgen en te verbeteren acteren de eenheden aan de hand van speerpunten. Het Uitvoeringsprogramma Kwaliteitsagenda VO 2021-2022 (UP KA VO) verbindt de strategische beloften en bijbehorende speerpunten met maatregelen en projecten die zijn uitgezet bij de

onderwijseenheden. In tegenstelling tot de kwaliteitsagenda van het MBO, zijn voor het voortgezet onderwijs geen kwaliteitsgelden aan de agenda verbonden. Per project wordt gekeken naar de mogelijkheden voor financiering.

Dit jaar hebben we gezocht naar een betere afstemming met de meerjarenagenda en zijn verbindingen met het sectorakkoord vo, opgesteld door de VO-raad en beleidsuitgangspunten gelegd. Deze zijn in de bijlagen van het uitvoeringsprogramma verwerkt.

In het reguliere overleg tussen directeurs van de vo-eenheden en het CvB is het programma besproken en dit leidde begin 2021 tot een positief advies aan het College van Bestuur en is het programma vastgesteld. Na vaststelling zijn alle ambities aan aandachtsfunctionarissen gekoppeld en vervolgens zijn deze rollen toegewezen aan directeurs. In de praktijk betekent dit dat een directeur actiehouder en aanjager is van een ambitie. Een prioritering op de ambities heeft voor de zomer plaatsgevonden. Deze prioritering is tot stand gekomen door te kijken naar de bestuurlijke speerpunten, de invloed van COVID-19 op het onderwijs en de uitkomsten van een onderzoek naar de gezamenlijke behoeften van de scholen in het voortgezet onderwijs. Voor het jaar 2021 en 2022 krijgen drie onderwerpen prioriteit:

1. Persoonlijk onderwijs bieden:
 - Onderwijsontwikkeling: uitdagender onderwijs voor elke leerling (1.1);
 - Onderwijs en kwaliteit: betere kwaliteit van onderwijs (1.2);
 - Persoonlijk onderwijs (in- door- en uitstroom): betere aansluiting van PO-VO en voorbereiding op vervolgonderwijs (1.3);
 - Jongeren in kwetsbare positie: minder thuiszitters, passend onderwijs en aandacht voor kansengelijkheid (1.4);
2. Investeren in medewerkers:
 - School als lerende organisatie (2.1);
 - Professionaliseringsagenda 2.2);
3. Krachtige verbindingen:
 - Profileren in de regio (4.1).

2021 was een jaar waarin gekeken werd naar mogelijkheden om vanuit de ambities gezamenlijk projecten in te zetten. Een voorbeeld hiervan is het formeren van een projectgroep rondom het in kaart brengen van netwerken volgens ambitie 4.1;

Profilering in de regio. Bovendien is een programmamanager aangesteld en is geïnvesteerd in projectmanagementvaardigheden.

3.4 Prestaties

Tabel 3 geeft een indruk van de resultaten van het Centre for Sport & Education (CSE) in Zwolle. In de figuren onder de tabellen is de tevredenheid van zowel de ouders als de leerlingen over het onderwijs, de begeleiding en het gevoel van veiligheid terug te zien.

Tabel 3

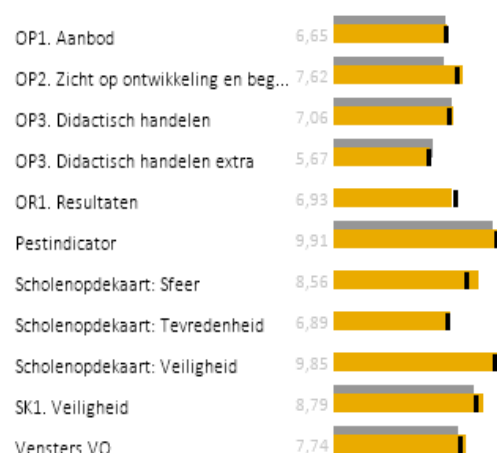
Opbrengstenoverzicht Centre for Sport & Education (CSE) Zwolle, aangepast overgenomen van www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier en www.vensters.nl (slagingspercentage).

www.onderwijsinspectie.nl internet-scholaadossier en www.verenstern.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-KADER									
2019	-4,23%	-1,39%	99,44%	98,31%	90,32%	94,19%	6,21	6,45	100,0%
2020	-19,40%	-4,83%	95,72%	97,41%	92,59%	92,13%	6,50	6,27	100,0%
2021	14,08%	-2,86%	98,91%	98,00%	96,97%	94,51%			100,0%
VMBO-TL									
2019	-4,23%	-1,39%	99,44%	98,31%	82,46%	85,00%	6,16	6,18	100,0%
2020	-19,40%	-4,85%	95,72%	97,41%	91,55%	86,46%	6,62	6,28	100,0%
2021	14,08%	-2,86%	98,91%	98,00%	90,00%	88,38%			100,0%
HAVO									
2019	-4,23%	-1,39%	99,44%	98,31%	79,55%	80,74%	6,60	6,58	100,0%
2020	-19,40%	-4,85%	95,72%	97,41%	86,57%	81,95%	6,74	6,67	100,0%
2021	14,08%	-2,86%	98,91%	98,00%	92,62%	86,51%			100,0%
VWO									
2019	-4,23%	-1,39%	99,44%	98,31%	79,09%	81,21%	6,35	6,26	100,0%
2020	-19,40%	-4,85%	95,72%	97,41%	81,31%	80,82%	6,58	6,44	100,0%
2021	14,08%	-2,86%	98,91%	98,00%	86,02%	81,94%			100,0%



Figuur 6. Vensters volgens ouders (leerjaar 3).



Figuur 7. Vensters volgens leerlingen (leerjaar 3).

Bron: www.kwaliteitsscholen.nl

Legenda
 2020 2021 Benchmark 2021

Figuur 6 en 7 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van het CSE te Zwolle. De enquêtes zijn afgenomen in 2021 en zijn door respectievelijk 50,4% van de ouders en 79,8% van de leerlingen ingevuld.

Tabel 4 geeft een indruk van de resultaten van Jena XL in Zwolle. In de figuren onder de tabellen is de tevredenheid van zowel de ouders als de leerlingen over het onderwijs, de begeleiding en het gevoel van veiligheid terug te zien.

Tabel 4

Opbrengstenoverzicht Jena XL in Zwolle, 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-KADER									
2019	0,00%	10,61%	98,44%	96,74%			6,69	6,94	100,0%
2020	9,09%	6,92%	98,73%	98,23%					100,0%
2021	25,00%	12,89%	96,55%	97,91%	90,91%				100,0%

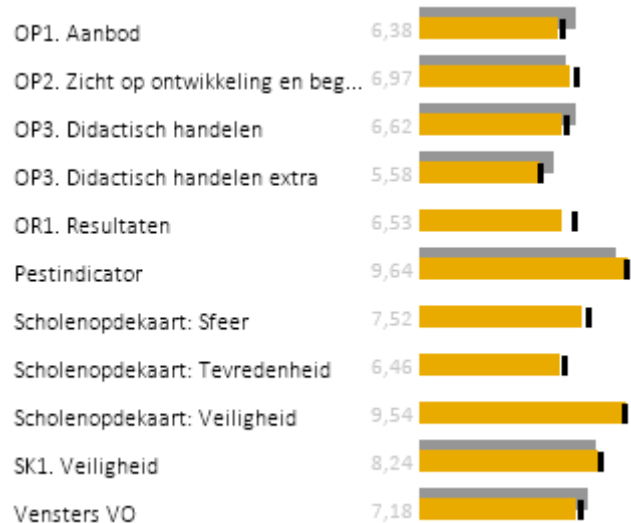
VMBO-TL									
2019	0,00%	10,61%	98,44%	96,74%	87,10%	93,52%	6,43	6,53	94,4%
2020	9,09%	6,92%	98,73%	98,23%	78,72%	85,84%	6,51	6,49	100,0%
2021	25,00%	12,89%	96,55%	97,91%	95,16%	87,86%			97,1%

HAVO									
2019	0,00%	10,61%	98,44%	96,74%	71,67%	74,23%	6,76	6,69	100,0%
2020	9,09%	6,92%	98,73%	98,23%	77,08%	73,17%	6,45	6,62	100,0%
2021	25,00%	12,89%	96,55%	97,91%	84,78%	75,97%			100,0%

VWO									
2019	0,00%	10,61%	98,44%	96,74%	90,48%	87,63%	6,74	6,91	100,0%
2020	9,09%	6,92%	98,73%	98,23%	87,80%	88,70%	6,52	6,79	90,9%
2021	25,00%	12,89%	96,55%	97,91%	81,82%	86,61%			100,0%



Figuur 8. Vensters volgens ouders (leerjaar 3).



Figuur 9. Vensters volgens leerlingen (leerjaar 3).

Bron: www.kwaliteitsscholen.nl

Legenda
 2020
 2021
 Benchmark 2021

Figuur 8 en 9 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van Jena XL in Zwolle. De enquêtes zijn afgenomen in 2021 en zijn door respectievelijk 48,9% van de ouders en 76,1% van de leerlingen ingevuld.

Tabel 5 geeft een indruk van de resultaten van het Thomas à Kempis College in Zwolle. In de figuren onder de tabellen is de tevredenheid van zowel de ouders als de leerlingen over het onderwijs, de begeleiding en het gevoel van veiligheid terug te zien.

Tabel 5

Opbrengstenoverzicht Thomas à Kempis College in Zwolle, aangepast overgenomen van www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier en www.vensters.nl (slagingspercentage).

	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		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-TL									
2019	20,61%	5,00%	96,88%	98,26%	85,37%	87,20%	6,33	6,26	98,7%
2020	9,59%	7,17%	98,74%	98,33%	93,94%		6,79		100,0%
2021			98,46%		99,14%	96,37%			97,1%
HAVO									
2019	20,61%	5,00%	96,88%	98,26%	81,11%	80,13%	6,36	6,26	93,2%
2020	9,59%	7,17%	98,74%	98,33%	82,42%	80,92%	6,39	6,39	100,0%
2021	31,44%	19,44%	98,34%	98,40%	95,24%	85,66%			85,5%
VWO									
2019	20,61%	5,00%	96,88%	98,26%	88,00%	84,72%	6,33	6,26	93,5%
2020	9,59%	7,17%	98,74%	98,33%	86,31%	85,62%	6,35	6,31	96,3%
2021	31,44%	19,44%	98,34%	98,40%	93,60%	79,64%			93,2%



Figuur 10. Vensters volgens ouders (leerjaar 3).



Figuur 11. Vensters volgens leerlingen (leerjaar 3).

Bron: www.kwaliteitsscholen.nl

Legenda
 2020
 2021
 Benchmark 2021

Figuur 10 en 11 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van het Thomas à Kempis College. De enquêtes zijn afgenomen in 2021 en zijn door respectievelijk 33,5% van de ouders en 34,3% van de leerlingen ingevuld.

Voor Landstede MBO en mbo Menso Alting gelden de mbo indicatoren zoals DUO deze openbaar heeft gemaakt. De scores liggen voor het schooljaar 2020-2021 hoger dan het voorgaande jaar en hoger dan het landelijke gemiddelde. Op het VSV-resultaat scoort Landstede MBO en mbo Menso Alting al jaren beter dan het landelijke gemiddelde.

Ten aanzien van de tevredenheid van studenten volgens de JOB-monitor is de studenttevredenheid onder mbo studenten afgenomen zowel bij Landstede Groep als landelijk. Ondanks dat het resultaat nog boven het landelijke gemiddelde zit, is dit een signaal voor onze organisatie. In 2022 volgt een nieuwe meting via de JOB-monitor.

Tabel 6

Indicatoren mbo en vsv

MBO indicatoren (in percentages)	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Jaarresultaat				
Landstede	71,9	70,9	72,6	73,7
MBO-Nederland	70,8	70,3	73,0	72,2

Diplomaresultaat				
Landstede	72,9	71,2	73,2	74,0
MBO-Nederland	71,6	71,0	73,4	72,7

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

VSV-resultaat (percentage nieuwe vsv-ers)	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Landstede	3,9	4,0	3,2	3,9
MBO-Nederland	5,4	5,6	4,7	5,2

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

MBO Tevredenheid JOB-monitor (tweejaarlijks, in percentage)	2016	2018	2020
Landstede			
Opleiding	7,1	7,2	6,8
School	6,8	6,9	6,7
Nederland			
Opleiding	7,0	7,1	6,7
School	6,6	6,7	6,5

Bron: Ontvangen gegevens JOB-Monitor 2012-2020 en landelijke cijfers (www.jobmbo.nl)

3.5 Passend Onderwijs en voortijdig schoolverlaters (vsv)

Tabel 7

Realisatie samenwerkingsverbanden 2020-2021

in € 1000	Realisatie 2021	Realisatie 2020
Samenwerkingsverbanden		
Lichte ondersteuning	171	162
Ruimte VSO/saldo zware ondersteuning	415	495
Verwijzingskosten VO	-254	-258
LWOO	602	616
PRO	0	1
Uitbetaling resultaat 2020	42	86
3.1.3.3 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	976	1.102
3.1.3.1 Doorbetalingen rijksbijdrage SWV		
Totaal baten Samenwerkingsverbanden	976	1.102

Visie van de instelling op Passend Onderwijs

Binnen Landstede MBO gaan we uit van 'Talentvol Ontwikkelen'. Het uitgangspunt van Talentvol Ontwikkelen, de visie van Landstede Groep, is dat elke student het onderwijs krijgt dat het beste bij zijn of haar talenten en mogelijkheden past, waarbij de professional op een handelingsgerichte wijze elke student weet uit te dagen om het beste uit zichzelf te halen. De pedagogisch-didactische relatie staat hierbij centraal.

Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle zetten in op passend onderwijs voor alle studenten, dus voor elke student die iets extra's nodig heeft om de opleiding op een goede manier te kunnen (ver)volgen én voor de studenten die meer kunnen en meer willen. De inzet en inspanning van een ieder is erop gericht dat elke jongere zich als mens en als toekomstige werknemer optimaal ontwikkelt, zijn opleiding met succes doorloopt, met een diploma afrondt, (intern) doorstroomt naar een opleiding met een hoger niveau of uitstroomt naar het hbo of naar een passende werkplek. Voor het mbo ligt de zorgplicht verankerd in de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB) en de Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte (Wgbh/cz).

Organisatie van Passend Onderwijs

De pedagogisch-didactische relatie start voor de aspirant-student met het individuele plaatsingsgesprek met de scout; het eerste loopbaangesprek. Doelen zijn wederzijdse

kennismaking, samen bekijken of de gekozen opleiding bij de aspirant-student past en wat hij/zij nodig heeft om de opleiding met succes te doorlopen. De scout kan een adviesvraag stellen aan Student Advies en Begeleiding (SAB) om de specifieke onderwijsbehoefte van de aspirant-student in kaart te brengen. SAB biedt – in de tweede lijn – extra ondersteuning aan studenten, coaches en teams.

Het loopbaangesprek wordt voortgezet door de coach tijdens het startprogramma en in de opleiding. De onderwijsteams verzorgen naast plaatsingsgesprekken, onderwijs en loopbaancoaching ook extra begeleiding indien nodig. Deze extra begeleiding wordt geboden door het Studiecentrum en/of door de coach van de student. Voor overbelaste studenten en/of studenten met ernstige persoonlijke problemen zijn er Plusvoorzieningen waar, via een maatwerktraject, studenten gestimuleerd worden hun opleiding te vervolgen en zo mogelijk af te sluiten met een diploma. Tevens worden, waar mogelijk, extra kansen gecreëerd voor studenten die voortijdig dreigen uit te vallen of de opleiding voortijdig willen verlaten.

De informatie van de aanmelding en de extra ondersteuning van de student is geïntegreerd in het digitale studentvolgsysteem e-TO, waardoor alles wat met onderwijs en ondersteuning te maken heeft inzichtelijk is voor de student zelf en voor allen die bij zijn leerloopbaan betrokken zijn.

Passend Onderwijs, aannamebeleid en voortijdig schoolverlaten zijn nauw verweven en hebben dezelfde focus, namelijk passend onderwijzen, om zo te bewerkstelligen dat jongeren met een diploma de school verlaten richting vervolgopleiding of arbeidsmarkt. Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle zetten daarom in op verbinding tussen deze drie, middels een integrale aanpak. Dit proces wordt vanuit de Serviceorganisatie ondersteund door het leveren van deskundigheid en advies aan het interne mbo-beraad (waarin alle directeuren van de mbo-eenheden vertegenwoordigd zijn) en door het monitoren van bijbehorende processen ten behoeve van verantwoording, doorontwikkeling en kwaliteitsverbetering.

Inrichting van extra begeleiding en extra ondersteuning

Landstede zet in op een passende opleiding met (extra) begeleiding en extra ondersteuning wanneer nodig, afhankelijk van de onderwijsbehoefte van de student. Het "Ondersteuningsprofiel Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle" en de "Keten in Beeld" beschrijven de mogelijkheden van extra begeleiding en extra ondersteuning voor studenten met een specifieke onderwijs- of ondersteuningsbehoefte, aanvullend aan het onderwijs en de begeleiding in het primaire proces. Het Ondersteuningsprofiel wordt op de websites en via de studiegidsen openbaar gemaakt.

De extra begeleiding wordt vormgegeven en georganiseerd door de eenheden en gericht op de leervragen. Deze begeleiding wordt gegeven door de coach en/of in het Studiecentrum op de locatie waar de student de opleiding volgt. Elke eenheid heeft een Studiecentrum waar studenten extra begeleiding ontvangen van instructeurs en/of vakdocenten en workshops kunnen volgen. Daarnaast is door verschillende eenheden ingezet op meer begeleidingstijd voor coaches en/of op deskundigheidsbevordering van docenten en coaches in het kader van Passend Onderwijs. Extra begeleiding vindt plaats op het gebied van:

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

Deze begeleiding is laagdrempelig en wordt zo dicht mogelijk bij de student georganiseerd.

Extra ondersteuning wordt geboden door studentadviseurs van het SAB. De studentadviseurs zijn gekoppeld aan teams. Extra ondersteuning wordt geboden door studentadviseurs van het SAB. De studentadviseurs zijn gekoppeld aan teams. Bij SAB werken orthopedagogen, psychologen en loopbaandeskundigen. Wat er nodig is, hangt af van de vraag van de student. Het gaat om kortdurende en individuele extra ondersteuning aan studenten op de volgende gebieden:

- Leren en gedrag;
- Loopbaanadvies;
- Psychosociaal.

Extra begeleiding en/of ondersteuning wordt individueel of in groepsverband gegeven. De studentadviseur werkt handelingsgericht en stelt indien nodig, en in afstemming met student, coach en eventueel ouder/verzorger/begeleider, een individueel ondersteuningsplan (OP) op. Het OP wordt vastgelegd in een bijlage bij de Onderwijsovereenkomst (OOK). De betrokkenen monitoren de studievoortgang van de student en evalueren het Ondersteuningsplan. De studentadviseur adviseert daarnaast ook coaches en docenten handelingsgericht. Op beperkte schaal ondersteunt de studentadviseur bij het opstellen van een groepsplan bij complexe groepsdynamiek.

Bij deze problematiek, niet direct gerelateerd aan het onderwijs, ondersteunt onze schakelfunctionaris de student bij het in contact komen met de juiste ondersteuning vanuit het sociaal domein in de woongemeente van de student. De woongemeente van een student is verantwoordelijk voor bijna alle ondersteuning aan haar burgers op het gebied van (jeugd)hulpverlening, opvoeding, werk en inkomen, zorg en welzijn. Ouder(s)/verzorger(s) worden nadrukkelijk betrokken bij bovenstaande trajecten. De schakelfunctionaris koppelt handelingsgerichte adviezen voor het onderwijs terug naar de studentadviseurs c.q. coaches.

Omvang van extra begeleiding en ondersteuning

In 2021 hebben bijna 1920 studenten binnen de eenheden gebruik gemaakt van extra begeleiding vanuit de studiecentra. Ongeveer 67% van hen had leervragen op de gebieden studievaardigheden,

beroepsvaardigheden, sociale vaardigheden en/of loopbaan, de overige 33% van de studenten binnen de studiecetra ontving begeleiding bij taal & rekenen. Dit is vergelijkbaar met vorig jaar. De extra begeleiding van het studiecentrum vindt zowel groepsgewijs als individueel plaats.-Daarnaast maken op een aantal locaties studenten vrijblijvend gebruik van huiswerkbegeleiding in het studiecentrum.

In het kader van ondersteuning vanuit studentadviseurs zijn gedurende 2021 circa 3775 studenten individueel begeleid door studentadviseurs en volgden 140 studenten een groepstraining. Dit zijn aanzienlijk meer studenten dan vorig jaar, waarin het respectievelijk 2.650 studenten individueel en 90 studenten via groepstraining begeleid werden. Een individueel traject op gebied van loopbaan, leren en gedrag of psychosociaal bestaat uit twee tot vijf gesprekken per student. Een groepstraining bestaat uit zes tot acht bijeenkomsten van twee uur plus individuele intake, voor- en nameting. In de eerste helft van 2021 zijn ruim 70 studenten met een Ondersteuningsplan (OP Zo'n 230 studenten zijn via de schakelfunctionaris begeleid naar (hulpverlenings-)instanties binnen het sociaal domein. Hierin zien we een toename aan doorverwijzingen naar huisartsen (i.v.m. GGZ) en politiecontacten. In de hulpvragen die de schakelfunctionarissen binnen krijgen, zien we het afgelopen jaar ook meer vragen over geweld, social media en intimidatie. Daarnaast worden de schakelfunctionarissen anoniem geconsulteerd en ingezet voor collegiale consultaties rondom protocollen (o.a. veiligheid) en handelingstips. Ook worden de schakelfunctionarissen regelmatig ingeschakeld als 'crisismanager' en procesbegeleider op de locaties i.v.m. diverse crisissen en conflicten.

In totaal maakten 166 studenten gebruik van de Plusvoorziening (ten opzichte van respectievelijk 70 en 120 studenten in de twee voorgaande kalenderjaren). Vanwege de vele aanmeldingen is er in 2021 tussentijds ook een (korte) stop ingelast, omdat er geen studenten meer bij konden in de Plusvoorziening. In verband met de gevolgen van de maatregelen tegen COVID-19 zijn ook dit jaar de

normen voor deelname aan de Plusvoorziening verruimd.

Tot slot is tijdens de plaatsingsprocedure met ruim 308 aspirant-studenten een PlaatsingPlusgesprek gevoerd en is een plaatsingsadvies aan de scout verstrekt ('verlengde intake') in het kader van het in kaart brengen van de onderwijsbehoeften en passend onderwijs.

Financiële verantwoording

De middelen Passend Onderwijs 2021, ten bedrage van € 1.478.577 werden als volgt beschikbaar gesteld:

1. € 236.239 voor centrale activiteiten ten behoeve van:
 - integraal beleid Passend Onderwijs;
 - ondersteuning vanuit het SAB.
2. € 1.242.338 voor de eenheden ten behoeve van:
 - het continueren, verbeteren en borgen van onderwijs en coaching in verbinding met reguliere extra begeleiding door coach en/of studiecentrum;
 - inzet op minder zelfredzame jongeren;
 - deskundigheidsbevordering van docenten en teams gericht op de werkwijze Passend Onderwijs;
 - hulpmiddelen/tijdelijke ondersteuning aan studenten met fysieke, psychische, psychiatrische en/of neurologische beperkingen;
 - mogelijke bijstelling groepsgrootte.

Uit de regionimiddelen van VSV regio IJssel-Vecht is in 2021 in het kader van gezamenlijke projecten voor de contactgemeente Zwolle € 72.000 ingezet bij e vo- en mbo-eenheden van Landstede, en bij de samenwerkende onderwijsinstellingen, voor:

- Het versterken van de Loopbaan, Oriëntatie en Begeleiding (LOB)-ondersteuning (vo en mbo), waaronder Professionaliseren LOB en versterken gezamenlijke intake 'van warme overdracht naar warme overstap';
- Meelopen in het mbo: uitval en switchgedrag voorkomen/verminderen door het bieden van de mogelijkheid om een dag mee te lopen van de mbo-opleiding naar keuze;
- Mentoring@work: studenten ontvangen tijdens bpv (beroepspraktijkvorming) op de werkvloer aanvullende begeleiding van een

bedrijfsmaatje (vrijwilliger, gelieerd aan het bedrijf), waardoor zij hun opleiding succesvol kunnen voortzetten/afmaken;

- Verzuimaanpak 3.0: het optimaliseren van een sluitende aanpak wat betreft verzuim 18- en 18+, waaronder de verzuimkaart en de inzet van de GGD-jeugdarts;
- Playing for Success: een (sport)programma dat (preventief) kan worden ingezet als vangnet voor dreigend schooluitval waardoor jeugdigen in staat worden gesteld weer hun eigen regie te pakken t.a.v. hun schoolloopbaan;
- Intergrip: digitaal systeem waarbij de overstap van het voortgezet onderwijs naar het mbo wordt gemonitord.

Voor de Plusvoorzieningen voor de regio IJssel-Vecht was een apart budget beschikbaar voor Landstede ad. € 87.400. Deze Plusmiddelen t.b.v. overbelaste jongeren in het mbo zijn ingezet voor de Plusklas, de Plusdocent, de verbinding met studentadviseurs, onderwijsteams en de coördinatie.

Uit de regiomiddelen van VSV regio Noordwest-Veluwe (met Landstede als penvoerder) is in het kader van gezamenlijke projecten met de contactgemeente Harderwijk € 392.242 ingezet bij de vo- en mbo-eenheden van Landstede. Dit is inclusief de inzet van de andere partners in de uitvoering van dit gezamenlijke project. Het is o.a. ingezet op:

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

Voor de Plusvoorzieningen was een apart budget beschikbaar ad € 61.000 (€ 37.000 plustraject en € 24.000 leerwerkmakelaar) voor de gehele RMC-regio Noordwest-Veluwe. Vanwege een groot beroep op de Plusvoorziening in verband met COVID-19-periode, is tevens een beroep gedaan op de NPO-middelen. Al deze middelen werden ingezet voor:

- De Plusvoorziening van het mbo en het vo;

- Doorstroom tussen de onderwijsinstellingen (warme overstap, LOB (Loopbaan, Oriëntatie en Begeleiding) voor praktijkonderwijs (pro), voortgezet speciaal onderwijs (vso) en Entree)

Uit de regiomiddelen van VSV regio Flevoland was € 4.002 aan plusmiddelen beschikbaar voor Landstede MBO. Deze wordt ingezet voor extra begeleiding van studenten op de locatie.

3.6 Onderwijskundige doelen

In 2020 heeft Landstede Groep de examencommissies opnieuw ingericht. Vanaf het schooljaar 2020-2021 zijn vier examencommissies ingesteld, bestaande uit een vaste voorzitter en examensecretaris voor alle examencommissies, vier tot vijf leden die de landschappen vertegenwoordigen en een extern werkveldvertegenwoordiger.

Er zijn nu vier examencommissies die worden geleid door een vaste voorzitter en secretaris, waardoor eenduidigheid in werkwijzen en procedures beter geborgd is.

In 2021 was het vanwege coronapandemie opnieuw nodig om de examinering in het mbo aan te passen voor de groep studenten die afstuderen voor 1 oktober 2022.

Op basis van het landelijk Servicedocument 'mbo-aanpak corona-virus Covid-19' is een vertaling gemaakt naar het beleid van de Landstede Groep. Dit is beschreven in een eigen Servicedocument. Hierin zijn beleidskaders opgenomen voor aanpassing onderwijstijd, beroepspraktijkvorming (bpv) en examinering. Alle aanpassingen in het onderwijsprogramma zijn vastgelegd in de Onderwijs- en Examenregeling (OER). Zowel de Ondernemingsraad als Studentenraad hebben ingestemd met deze werkwijze.

Onderwijstijd:

Binnen Landstede Groep zijn geen opleidingen aangewezen die mogen afwijken van het wettelijk voorgeschreven aantal uren (WEB, artikel 7.2.7 lid 3 en lid 4). Tijdens de Corona-pandemie is wel gebruik gemaakt van de ruimte die is geboden in het landelijk Servicedocument om af te wijken van de wettelijk voorgeschreven verhouding in uren begeleide onderwijstijd en beroepspraktijkvorming

en een flexibele verdeling over begeleide onderwijstijd, bpv en overige uren, zoals zelfstudie. De aanpassingen die zijn gedaan met betrekking tot onderwijstijd zijn geborgd in een verantwoordingsdocument, waarin scholen elke onderwijsperiode (meestal per kwartaal) vastgelegd hebben welke aanpassingen zijn gedaan. Hiermee kon worden ingespeeld op de actuele situatie.

Beroepspraktijkvorming

Voor studenten die afstuderen vóór 1 oktober 2022 heeft het niet volledig voldoen aan de wettelijk verplichte bpv-uren geen gevolgen voor diplomering.

Ook binnen Landstede MBO was het voor een aantal beroepsopleidingen niet mogelijk om te voldoen aan het wettelijk minimum aantal uren bpv. Dit verschilde sterk per sector. De bpv is zoveel mogelijk gedaan bij geaccrediteerde leerbedrijven. Daar waar dit niet haalbaar was, zijn alternatieven ingezet zoals gesimuleerde omgevingen op school of stages bij leerbedrijven die niet zijn geaccrediteerd (tenzij anders bepaald vanwege wettelijke beroepsvereisten, zoals de wet BIG). Binnen Landstede MBO en Menso Alting houdt de examencommissie toezicht op het wettelijk minimum aantal uren bpv op basis van een verantwoordingsdocument dat wordt aangeleverd bij elk te nemen diplomabesluit. Tijdens de Corona-pandemie is dezelfde werkwijze gevolgd. De examencommissie heeft vastgesteld of de leerdoelen van de bpv, ook na aanpassingen, zijn gerealiseerd en of er is voldaan aan de wettelijke beroepsvereisten.

De examencommissies hebben vooraf ingestemd met alle aanpassingen. Dit vroeg om maatwerk, met name bij de afname van examens in de reële beroepspraktijk in een aantal branches. De examens voor generieke vakken en keuzedelen zijn ongewijzigd afgenomen. De examencommissies hebben hun jaarverslagen over het schooljaar 2020-2021 voor 1 oktober 2021 opgeleverd. Dit is gebundeld in een Landstede-breed Jaarverslag Examinering MBO. Het Jaarverslag Examinering MBO is te vinden op de site www.landstedembo.nl/paginas/onze-onderwijskwaliteit. De manier waarop we onze mbo-examens hebben gevalideerd is eveneens terug te vinden in dit verslag. De examencommissies melden in hun jaarverslag dat de waarde van het mbo-diploma dankzij de intensieve samenwerking tussen

examencommissies en opleidingsteams voldoende geborgd is. Ook wordt geconstateerd dat de kwaliteit van de diplomadosiers is toegenomen. Voor de geconstateerde risico's is in 2021 een verbeterplan door eenheden opgesteld om de risico's te beperken.

Naast de aandacht voor aangepaste examinering zijn er ook nieuwe ontwikkelingen. In het kader van Leven Lang Ontwikkelen ontstaan nieuwe verzoeken voor opleidingstrajecten, die niet worden afgesloten met een diploma, maar met mbo-certificaten of met de mbo-verklaring die is ingevoerd per 1 augustus 2021. Samen met de examencommissies is gekeken naar de borging van de examinering binnen deze trajecten met inachtneming van bestaande wet- en regelgeving. Landstede Groep neemt deel aan enkele landelijke pilots (Praktijkleren met de praktijkverklaring, lerend netwerk 'anders verantwoorden diplomabesluit' van het Kennispunt Onderwijs en Examinering). De leeropbrengsten uit deze pilots worden benut om examinering vanuit LLO verder vorm te geven.

De coronapandemie heeft grote gevolgen gehad voor het verloop van de examinering. Landstede Groep heeft direct na de eerste lockdown in maart 2020 een beleidslijn opgesteld voor aanpassing van de examens. Deze beleidslijn is geheel in lijn met de Servicedocumenten mbo en de Handreiking Verantwoord Diplomabesluit van het Ministerie van OCW. De opleidingsteams zijn in de gelegenheid gesteld om de examens voor alle studenten die kunnen afstuderen per 1 oktober 2020 aan te passen aan de gewijzigde omstandigheden. De aanpassingen waren vooral nodig vanwege het niet door kunnen gaan van praktijkexamens of het online afnemen van taalexamens. Deze zijn vervangen door de afname van een Criterium Gericht Interview.

Alle examens voor keuzedelen en rekenen zijn zoveel mogelijk doorgegaan, tenzij dit in de praktijk onmogelijk was. Alle wijzigingen zijn goedgekeurd door de Examencommissie en vastgelegd in verantwoordingsdocumenten. Er is een addendum gemaakt op het Handboek Examinering, waarin alle wijzigingen zijn toegelicht. Ook in het schooljaar 2021-2022 worden de examens aangepast. De

ingezette lijn voor 2020-2021 is daarin gecontinueerd.

De Onderwijsinspectie heeft in november 2020 een herstelonderzoek uitgevoerd bij één opleiding, omdat bij het vierjaarlijks onderzoek in 2019 de kwaliteit van afname en beoordeling niet voldoende was. Het oordeel is bijgesteld naar voldoende. De Onderwijsinspectie heeft als externe toezichthouder geconstateerd dat per 01-01-2021 alle mbo- opleidingen met betrekking tot examinering aan de vereiste basiskwaliteit voldoen.

Landstede Groep verantwoordt de procedure rondom de organisatie van keuzedelen onder andere in het jaarverslag, conform de Wet educatie beroepsonderwijs (WEB) artikel 7.2.7. Landstede MBO en mbo Menso Alting hanteren een keuzedelenportfolio, waarbij de examencommissie controleert of het aanbod keuzedelen geen overlap heeft met het kwalificatiedossier. Keuzedelen worden vooraf vastgesteld door de examencommissie. Studenten kunnen een alternatief keuzedeel aanvragen om te volgen of om te gebruiken als vrijstelling. In deze gevallen controleert de examencommissie ondoelmatige overlap door de overlapchecker van de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) te hanteren. Waar nodig wordt een extra oordeel van de SBB gevraagd alvorens toestemming te geven. In het jaar 2021 betrof het 82 goedgekeurde aanvragen. Voorts is het mogelijk om keuzedeeluren te vervangen voor culturele en levensbeschouwelijke keuzedelen. Binnen Landstede wordt hier geen gebruik van gemaakt.

3.7 Macrodoelmatigheid

Alle instellingen hebben vanuit de Wet Educatie Beroepsonderwijs de zorgplicht om te komen tot een doelmatig opleidingsaanbod, dat is afgestemd op het aanbod van andere instellingen in de regio en voldoende rekening houdt met het arbeidsmarktperspectief in de regio. In de regio Zwolle is al een aantal jaren een overlegplatform actief, dat wordt gevormd door Zwolse

onderwijsinstellingen die onderwijs verzorgen voor mbo en hbo (de Zw8lse).

In 2021 hebben de instellingen die mbo-onderwijs verzorgen (Deltion College, Landstede Groep, Zone College en Cibap, ook aangeduid als de Zw4lse) het bureau Berenschot opdracht gegeven om een benchmark te doen naar het opleidingsportfolio van alle instellingen die mbo-onderwijs verzorgen in de regio Zwolle. Dit onderzoek is eerder uitgevoerd in 2011 en 2014. De uitkomsten van het onderzoek worden gebruikt om met elkaar te komen tot afstemming over het opleidingsaanbod en van daaruit een verkenning te doen naar mogelijkheden voor verdergaande vormen van samenwerking en eventueel uitruil van opleidingen. Met name met het Deltion College zijn de afgelopen jaren al veel samenwerkingsprojecten gestart, zoals het gezamenlijk ontwikkelen van de opleiding vakman-ondernemer, hybride⁵ leeromgevingen in de gezondheidszorg, de Start-leerroute Entree, en samenwerking op het gebied van educatie.

Een andere ontwikkeling is de Zwolse Koers, waar Landstede Groep, Deltion College en Windesheim met elkaar in gesprek zijn over het opnieuw vormgeven van de economische opleidingen.

Numerus fixus:

Voor opleidingen waar landelijke instroombeperkingen gelden, of waar regionaal sprake is van een gering arbeidsmarktperspectief of wanneer de opleiding slechts een beperkt aantal opleidingsvoorzieningen heeft, is een numerus fixus ingesteld. In 2021 is een numerus fixus ingesteld voor een aantal opleidingen: Vormgeving & Entertainment (landelijke afspraken met OCW) en Veiligheid & Vakmanschap (landelijke afspraken met Defensie), Handhaver Toezicht en Veiligheid, Kapper, Dierenartsassistent Paraveterinair en Luchtvaartdienstverlener.

3.8 Strategisch Opleidingsportfolio mbo

Het opleidingsportfolio van Landstede Groep wordt jaarlijks voor 1 februari vastgesteld. De intern gehanteerde procedure beschrijft op welke gronden wijzigingen kunnen worden aangebracht. In deze

⁵ Hybride onderwijs (hybrid learning) gaat over een beroepsgerichte leeromgeving op de grens van school en praktijk.

procedure is ook opgenomen dat vooraf afstemming nodig is over doelmatigheid en arbeidsmarkt-relevantie van het opleidingsaanbod.

Het CvB wil zowel voor het mbo als voor het vo binnen de Landstede Groep komen tot een strategisch opleidingsportfolio dat toekomstbestendig is en herkenbaar in de regio. Dit portfolio geeft de scholen een kader om te komen tot een kansrijk opleidingsaanbod en maakt het voor het CvB mogelijk om weloverwogen keuzes te maken bij toekomstige investeringen en het aangaan van toekomstige samenwerkingsrelaties

Binnen het mbo is in 2019 gestart met de verkenning naar een strategisch opleidingsportfolio. Op basis van interne en externe onderzoeken en werkbijeenkomsten met directeuren is een eerste keuze gemaakt voor een strategisch opleidingsportfolio. De landschappen die onderdeel zijn van het strategisch opleidingsportfolio richten zich nu op uitvoeringsplannen om hun opleidingsaanbod toekomstbestendig te maken. Sommige landschappen hebben een aanvullende opdracht gekregen voor het maken van een business case, waarin mogelijkheden worden verkend om de strategische waarde voor de Landstede Groep te vergroten door innovatie van het bestaande opleidingsaanbod of het aangaan van samenwerkingsrelaties met andere opleidingsrichtingen binnen de Landstede Groep of samen met scholen in de regio

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

3.9 Talentvol ontwikkelen en e-TO

In 2019 is het brondocument Talentvol Ontwikkelen (TO) vastgesteld in het mbo-directeurenoverleg. Naar aanleiding hiervan is doorontwikkeling gaande van het onderwijs binnen de onderwijsteams. In 2021 is de analyse naar de stand van zaken rondom talentvol ontwikkelen in alle teams

afgerond. Op basis daarvan heeft elk team ambities over de inrichting van het onderwijs volgens, in overeenstemming met Talentvol Ontwikkelen opgesteld.

Per docententeam is inzichtelijk welke ondersteuningsbehoefte er is. Binnen het SLO worden daarbij afspraken gemaakt over de prioritering.

Teamprofessionalisering op maat

De ondersteuning en professionalisering van de teams wordt vormgegeven door het projectteam Talentvol Ontwikkelen. Vanuit dit team is aan elke eenheid een adviseur verbonden die het aanspreekpunt is voor de teamleiders en regelmatig aansluit bij het SLO.

Afgelopen jaar is een aantal maal in samenwerking met de schoolopleiders een basistraining gegeven over de visie Talentvol Ontwikkelen. Deze basistraining is door circa 75 docenten gevolgd. Daarnaast zijn een aantal teams begeleid in het opstellen van hun teamvisie. Waarna professionaliseringstrajecten zijn gestart, onder andere over de vormgeving van het curriculum of de begeleiding van studenten op het gebied van zowel loopbaan-, als didactische coaching.

Onderwijskundig leiderschap

Het brondocument TO is leidend, maar bij de doorvertaling van het brondocument naar de onderwijspraktijk komen nuanceringen op het niveau van inrichting en verrichting aan het licht die niet afdoen aan Talentvol Ontwikkelen. Een voorbeeld hiervan is het werken met mbo-scrum waarbij de inrichting van de systemen niet aansloot bij de verrichting in het team. Hierover is door een afvaardiging vanuit de scholen in samenwerking met de projectgroep TO een onderzoek uitgevoerd en aanbevelingen zijn opgeleverd.

Vanuit het projectteam wordt geparticipeerd in diverse netwerken om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen die spelen op het gebied van toekomstbestendig beroepsonderwijs. Zo is bijvoorbeeld met het netwerk Sambo-ICT specifiek aandacht besteed aan de doorontwikkeling van onderwijslogistiek binnen de teams.

Naast deze participatie is op basis van de steeds prominentere vraag naar flexibilisering van het onderwijs door het projectteam een professionaliseringstraject gevolgd over hoe je de teams kan begeleiden bij het flexibiliseren van hun onderwijs naar aanleiding van de flextool van CINOP.

Doorontwikkelen e-TO

Parallel aan de onderwijskundige ontwikkelingen is ook het ondersteunende systeem e-TO doorontwikkeld. Zo is er een nieuw leerwerkformulier ontwikkeld, die per team in te richten is zodat de vragen beter aansluiten bij de

student en zijn beroepscontext. Dit instrument biedt kansen aan studenten om meer op maat te evalueren op leerontwikkeling.

Door de werking van dit formulier stelt de student aan de voorkant de doelen vast in e-TO, maar het begeleidingsproces van de leerwerkplaats (LWP) kan plaats vinden in Ms Teams. De student wordt en is hierbij meer verantwoordelijk voor het rapporteren van de ontwikkeling tijdens de LWP, waarbij de coach mee kan kijken met de student. Dit biedt kansen aan teams om meer op maat te evalueren op leerontwikkeling



3.10 Onderzoek/Practoraat

Landstede Groep is verbonden met een drietal practoraten. Het practoraat Docentprofessionalisering verdiept zich in onderzoek naar een andere invulling van het docentschap, het practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen heeft als doel een actieve leefstijl te bevorderen en het derde practoraat Verschillen waarderen houdt zich bezig met onderwijs dat inspireert om te werken aan een humane, solidaire en duurzame wereld.

3.10.1 Practoraat Docentprofessionalisering

Het practoraat Docentprofessionalisering heeft in 2021 positie verworven binnen Landstede Groep en daarbuiten. We hebben in samenwerking met vele stakeholders (praktijk)kennis ontwikkeld en expertise opgebouwd over het toekomstig docentschap en docentprofessionalisering in het mbo. Deze kennis en expertise is volop gedeeld binnen en buiten Landstede middels o.a. workshops, presentaties, onderzoeksactiviteiten, gesprekken, bijeenkomsten en artikelen voor de praktijk (zie <https://www.landstedegroep.nl/practoraten/practoraat-docentprofessionalisering/>). Verbindingen zijn en worden benut met zowel de onderwijspraktijk (teams), Samen Opleiden, projecten binnen de diensten, de beleidsmakers binnen Landstede Groep als met kennisinstututen zoals lectoraten. In mei 2021 is de practorale rede van één van de beleidsadviseurs en onderzoekers van Landstede Groep uitgesproken tijdens een landelijk online te volgen bijeenkomst met daarbij gesprekstafels met besturen, directeuren, docenten en docentonderzoekers. De rede is tevens uitgegeven in boekvorm. We zien een toenemende stroom van belangstelling voor het thema, vanuit mbo, vo en po. De urgentie voor met name het anders kijken naar functieprofielen van docenten en het buiten de gebaande paden vormgeven van professionalisering wordt breed gedeeld. We worden steeds weer bevestigd in onze koers. Aanvullend op de vier onderzoekslijnen van het practoraat lopen in 2021 diverse (gefinancierde) onderzoeksprojecten en zijn nieuwe projecten in samenwerking gestart, of afgerond, zoals:

- Het docentschap in doorlopende leerroutes vo-mbo, onderdeel van het project 'Doorlopende leerroutes' (looptijd 2021-2022);
- Onderzoeks-(verrichtingen in de praktijk van de mbo-docent | NRO-onderzoeksproject | afgerond in 2021 | rapportage <https://ecbo.nl/onderzoekspublicatie/onderzoeks-verrichtingen-in-de-praktijk-van-de-mbo-docent>;
- Beroepsbeelden en ondersteuningsbehoefte van leraren | onderdeel van Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP) | looptijd 2020-2022 | <https://www.youtube.com/watch?v=GA4ssz3BhKg>;
- Lesson Study for VET (LS4VET) | Erasmus+ project | looptijd 2020-2023 | <https://ls4vet.itstudy.hu/project>;
- Professionele ontwikkeling van ervaren mbo-docenten | PhD-onderzoek | looptijd 2017-2024.

3.10.2 Practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen

Het practoraat is in februari 2021 van start gegaan met de aanstelling van de practor en de docent-onderzoekers (mei 2021) en heeft als doel om gezondheid en een actieve leefstijl te bevorderen in de brede context van het mbo. Daarbij focust het zich op drie programmalijnen:

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

Na de start heeft het practoraat als snel een plek gekregen in het landelijke netwerk van practoraten en in de regio een positie verkregen o.a. door deelname aan het RIF onderzoekersnetwerk, TOPFIT, HEALTH HOLLAND, Zwolle Gezonde Stad, Platform Sport en gezonde leefstijl (MBO Raad). Ook is verbinding gezocht met Hogeschool Windesheim, het lectoraat Sportpedagogiek (lector Nicolette Schipper- van Veldhoven) het lectoraat Jeugd (lector Dorien Graas) en intern met de opleidingen in de landschappen:

- Sport en Bewegen,
- Gezond en wel en
- Onderwijs en opvoeding

- met het voorgezet onderwijs, het Centre for Sports and Education van Landstede Groep.

Projecten

Het practoraat werkt samen met partners aan een aantal projecten. Hieronder volgt een overzicht aan de hand van de status van de projecten:

Projecten in voorbereiding

- Pedagogisch sportkompas: Onderzoek naar de ontwikkeling van de professie van buurtsportcoach in het bijzonder hun taak op de sportvereniging. Aangevraagd in kader van RAAKPRO samen met Universiteit Utrecht en Windesheim Hogeschool lectoraat Sportpedagogiek (aanvraag in 2021 uitgevoerd, in afwachting van toekenning)
- Youth Health Care in transition: Enhancing Resilience among Intermediate Vocational Education student: in het kader van de subsidie Preventie in transitie: consortium Erasmus MC, NJI, TU Delft en Landstede Groep.
- De sportende (v)mbo'er heeft de toekomst: de practor heeft deelgenomen aan Sandpit, het consortium (bestaand uit 25 praktijkorganisatie en onderzoeksinstituten) werkt het voorstel uit. Doel is om een living lab te creëren in Zwolle samen met Sportservice en Windesheim lectoraat Sportpedagogiek

Lopende projecten (intern):

- Praktijkplek leren bij Sport en Bewegen: onderzoek gericht op werkzame elementen van praktijkleren bij sportparken met als doel verdieping en verbetering van de innovatie. Start onderzoek november 2021.
- Sport en bewegen bij Landstede mbo: onderzoek gericht op 1) in beeld brengen van sport en bewegen in de dagelijkse praktijk van het mbo 2) ontwikkelen van nieuw aanbod en 3) betrekken van studenten bij de ontwikkeling van het aanbod. Start onderzoek oktober 2021.
- Sport- en ontwikkelklimaat bij CSE: praktijkonderzoek i.o. van CSE gericht op optimale talentontwikkeling en leerklimaat in een uniek onderwijsconcept zoals dat bij het CSE wordt uitgevoerd.
- Participatief onderzoek naar leefstijl: onderzoek is bedoeld om te kijken of 1) hoe participatie van mbo jongeren in onderzoek in de onderwijspraktijk vorm kan krijgen en 2) of

jongeren hierdoor meer bewust worden van hun leefstijl.

Afgeronde projecten:

- Video feedback bij PEC (voorjaar 2021) : project gericht op talent ontwikkeling met behulp van digitale video feedback.

Publicaties

- Video feedback onder de loep. 'De Voetbaltrainer' 257, pag. 32-35; <https://www.voetbaltrainer.nl/eisbook/pages/de-voetbaltrainer-257-pag-32/>
- Video analyse inzetten als positieve interventie. 'Trainers' november 2021;
- Brouwer, S., Bladel, van, B., Fix, M. (2021). Positieve gezondheid in de praktijk. Lichamelijke Opvoeding;
- Webinar Kenniscentrum Sport en Bewegen <https://www.kenniscentrumsportenbewegen.nl>.

3.10.3 Practoraat Verschillen waarderen

Het practoraat Verschillen waarderen is een gezamenlijk initiatief van Landstede MBO met zes andere mbo's, verbonden in de Federatie Christelijk mbo. Het practoraat richt zich op onderzoek, ontmoeting en inspiratie.

Onderzoek 1

Windesheimstudenten van de lerarenopleiding onderzochten samen met mbo-docentonderzoekers de vraag: Hoe kunnen docenten, ondersteunend personeel en leidinggevend inclusie bevorderen? Op zes mbo-instellingen, waaronder Landstede, werd onderzoek gedaan naar inclusie en verschillen waarderen in relevante stukken zoals visie/missie, hrm-beleid, teamplannen en hoe dit in de praktijk wordt gebracht door docenten, onderwijsondersteuners, managers en bestuurders. Aanbevelingen uit onderzoek:

- per school inventariseren welke professionaliseringsbehoefte er is om daarop te kunnen anticiperen. (Interventie: onderzoek naar professionaliseringsbehoefte 21/22 is gestart in september 2021).
- structureel en schoolbreed werken aan vertaling van visie naar praktijk (Interventie: team inclusief zie punt 2).

Onderzoek 2

In 2021 startte de 'task force inclusivity', later omgevormd naar het 'team inclusief'; een tweejarig project voor het ontwikkelen en implementeren van

interventies die rondom verschillen waarderen (diversiteit, inclusie, gelijke kansen) de kansen versterken en de belemmeringen oplossen. Flankerend onderzoek (participatief actieonderzoek) wordt begeleid door de practor en drie andere onderzoekers. Landstede mbo neemt deel. Het team heeft in het najaar een eerste tweedaagse training doorlopen en is voorbereid op het flankerend onderzoek dat door de practor wordt begeleid.

Inspiratie en ontmoeting

De practor gaf een workshop tijdens het VIP-event van Landstede mbo in april 2021. Voor een breder publiek maakte ze podcasts ('Nu even wel', Nachtzon en een podcast voor Verus) en had ze aandeel in de online-bijeenkomst 'ben jij een bondgenoot' van de MBO Raad.

Voor de zeven aangesloten instellingen waren er twee online-bijeenkomsten 'Met andere ogen'.

Twee medewerkers van Landstede namen deel aan de Train de trainer, bedoeld om producten van het practoraat in de instelling te implementeren.

Publicaties:

- [Sociale veiligheid op school: niet alleen de taak van de docent | Verus](#)
- ['Werken aan inclusie en verschillen waarderen is een continu proces dat verankerd moet worden in een organisatie' | Verus](#)

3.11 Samen Opleiden

Een leven lang ontwikkelen en de daaraan gekoppelde noodzaak van voortdurende om- en bijscholing, staat hoog op de politieke agenda en is gekoppeld aan de strategische beloftes van Landstede Groep. Door 'samen docenten op te leiden' binden we jong talent aan Landstede Groep en levert het een bijdrage aan het versterken van een professioneel aantrekkelijke werkomgeving voor docenten. Opleidingsschool Zwolle (OSZ) is een samenwerkingsverband in het kader van 'Samen Opleiden'.

Opleidingsschool Landstede MBO

Opleidingsschool Zwolle is een partnerschap tussen Stichting Landstede (Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle) en Hogeschool Windesheim. Zeven schoolopleiders binnen Stichting Landstede

versterken in toenemende mate de verdere positionering en implementatie van Samen Opleiden. De Opleidingsschool is sinds juni 2019 officieel geaccrediteerd. Het afgelopen schooljaar 2020-2021 is de matching en begeleiding van in totaal 134 gesubsidieerde studenten (Lerarenopleiding 76 studenten en PDG 58 studenten) gerealiseerd. Daarnaast maakten natuurlijk ook diverse ongesubsidieerde studenten van andere opleidingsinstituten als Hogeschool Utrecht en Hogeschool Aeres dankbaar gebruik van de aanwezige opleidings- en begeleidingsstructuur die op de verschillende partnerscholen aanwezig is.

Coronapandemie

De opleidingsschool ontwikkelt steeds meer tot een leergemeenschap waarin de pedagogisch en didactische bekwaamheden van startende en zittende docenten centraal staan. Het hart van de opleidingsschool is de relatie tussen de docent in opleiding (DIO en de werkplekbegeleider (WPB). Om deze kern heen zijn de opleidingsschool een professionele leergemeenschap waarbinnen we studenten opleiden tot waarde(n)volle professionals. Tijdens de coronapandemie hebben we alle DIO's een leerzame werkplek kunnen bieden, al was dit niet altijd gemakkelijk. Online moest lesgegeven worden, gevolgd door een periode van hybride lesgeven. Een uitdaging voor iedereen, maar zeker een extra uitdaging voor de studenten. De grote flexibiliteit van de DIO's, maar ook van de werkplekbegeleiders heeft hierbij zeker geholpen. Veel maatwerk is geboden en er is zoveel mogelijk aangesloten bij de leervragen van de individuele DIO's. Door de coronapandemie is verzorgen van maatwerk in een versnelling geraakt. Anderzijds is de constatering dat het welzijn van een deel van onze DIO's in de coronapandemie een aandachtspunt is geweest. Niet iedere DIO heeft zijn/ haar stageperiode (voldoende) afgerond.

Niet alleen lessen zijn (deels) online gegeven, ook de intervisie werd door de schoolopleiders online verzorgd. Het afgelopen schooljaar hebben we daarnaast aantal centrale online themabijeenkomsten georganiseerd, waar iedere DIO ongeacht locatie aan deel kon nemen.

Samenwerking ROZ (Regionale Opleidingsschool Zwolle)

Afgelopen schooljaar is de basistraining WPB (werkplekbegeleider) verder doorontwikkeld en wordt er een verdiepend aanbod gerealiseerd voor het schooljaar 2021-2022. De training voor werkplekbegeleiders is in samenwerking met het Deltion College verder vormgegeven en de uitvoering hiervan is online gedaan. De Opleidingsschool leverde een bijdrage aan curriculum innovatie van de Lerarenopleidingen ten aanzien van het werkplekleren en de vorming van de brede leergemeenschap. De mbo-locaties hebben allemaal meegedaan met de pilot Werkplekleren 1 (WPL1) en Werkplekleren 2 (WPL2). Hiervoor is actief een samenwerking aangegaan met Landstede MBO samen met OSZ en het Deltion College.

Onderzoek

Vanuit de visie van de OSZ, verbinden, innoveren en professionaliseren, hebben we samen met het practoraat docentprofessionalisering een bijdrage geleverd aan het VIP-event en diverse landelijke evenementen. Daarnaast zijn we een pilot gestart om 4^e-jaars studenten de mogelijkheid te geven hun eindonderzoek te laten uitvoeren langs de programmalijnen van de twee Landstede Practoraten met ondersteuning van de docentonderzoekers. Tien DIO's hebben het afgelopen jaar onder grote belangstelling een eindpresentatie gegeven.

Kwaliteitscultuur

De Opleidingsschool werkt planmatig aan voortdurende kwaliteitsborging en kwaliteitsontwikkeling mede ingegeven door het nieuwe kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie. Dit kader beschrijft de basiskwaliteit waaraan een partnerschap zou moeten voldoen en geeft zicht op de ontwikkeling van het betreffende partnerschap en op de landelijke ontwikkeling van Samen Opleiden en Professionaliseren. Vier waarborgen (de lerende leraar, de leeromgeving, de organisatie en de kwaliteitscultuur) zijn uitgangspunt voor het bepalen van de basiskwaliteit. Vanuit waarborg 1 'de lerende leraar' hebben we DIO's de mogelijkheid gegeven om ervaring op te doen in gevarieerde onderwijs-situaties. Binnen waarborg 2 'de leeromgeving' heeft het accent gelegen op de ontwikkeling van een gezamenlijk opleidingsprogramma (ROZ). Een heldere definiëring van de rollen is afgestemd en

vastgelegd in het opleidingsplan (waarborg 3 organisatie). Gekoppeld aan de kwaliteitsagenda van Landstede Groep heeft de opleidingsschool actief samengewerkt met Opleidingsschool Zwolle (OSZ) en P&O. Een gezamenlijk introductie- en inductiebeleid voor Landstede Groep is opgesteld (waarborg 4).

De Opleidingsschool heeft deelgenomen aan de landelijke 'pilot peerreview' en heeft kennis in inzichten gedeeld binnen het Platform Samen Opleiden (PSO) van Hogeschool Windesheim. We zijn betrokken bij diverse programmalijnen in het kader van RAL (Regionale Aanpak Lerarentekort, 2019) en RAP (Regionale Aanpak Personeelstekort, 2020). Tot slot levert onze Opleidingsschool een actieve bijdrage aan kennisdeling en kennisontwikkeling binnen het landelijke Platform Samen Opleiden en Professionaliseren.

Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG)

Het *in company* PDG-traject is in samenwerking met Hogeschool Windesheim vormgegeven. De eerste groep is in 2015 gestart. Zij-instromers die de *in company* opleiding Pedagogisch Didactisch Getuigschrift volgen zijn benoembaar voor docent mbo. Het traject Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG) volgt de principes van 'Samen Opleiden'. Dit betekent dat de helft van het PDG-traject plaatsvindt op de leerwerkplek.

Landstede-trainers en Windesheim-docenten werken structureel samen om de kwaliteit en het maatwerk van deze opleiding op een hoog peil te houden. Hogeschool Windesheim heeft samen met Landstede het curriculum geschreven voor deze PDG-opleiding, waarin integraal de visie en uitwerking van ons mbo-onderwijsconcept Talentvol Ontwikkelen is verweven. Er is aandacht voor de coachende vaardigheden, onderzoekend vermogen en de loopbaancompetenties die passen bij Talentvol Ontwikkelen. Docenten in opleiding maken gebruik van de digitale leeromgeving e-TO om de studievoortgang te monitoren. Speciaal geschoolde collega's, die als werkplekbegeleider deze taak in het team hebben, begeleiden de docenten. De opleiding wordt afgerond met een portfoliogesprek, een assessment afgenomen door een assessor van Hogeschool Windesheim en een werkveld assessor. Hogeschool Windesheim is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van deze post-HBO-opleiding. De opleiding duurt gemiddeld

1,5 tot maximaal 2 schooljaren en start twee keer per jaar. In 2021 hebben 13 deelnemers hun PDG

3.12 Samenwerkingstrajecten

3.12.1 Zwolse samenwerkingen

Samenwerking Zwolse4 (Zw4lse)

De Zw4lse is een samenwerking tussen de vier Zwolse mbo-instellingen Cibap, Zone.college, Landstede Groep en het Deltion College. De vier instellingen werken nauw samen op het gebied van macrodoelmatigheid en de kwaliteitsagenda MBO (zie de hoofdstukken 3.3.3 en 3.7). Zij komen vier maal per jaar met bij elkaar voor afstemming en twee maal per jaar in een breder verband met het Alfa College en Drenthe College. Samen met de vier hbo-instellingen in Zwolle vormt de Zw4lse de Zw8lse.

Samenwerking Zwolse8 (Zw8lse)

De besturen van alle Zwolse mbo- en hbo-instellingen vormen samen de Zw8lse. Een belangrijk samenwerkingsverband in de Zwolse regio: acht mbo- en hbo-instellingen bieden beroepsonderwijs aan 50.000 talentvolle en ondernemende studenten. De Zw8lse bestaat uit: Zone.college, Hogeschool ArtEZ, Cibap, Deltion College, Hogeschool KPZ, Hogeschool Viaa, Hogeschool Windesheim en Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle. Samenwerking vindt onder andere plaats op het gebied van de door-, op- en uitstroom. Daarnaast staat de rol van de opleidingsinstellingen in de werk- en ontwikkelregio Regio Zwolle centraal.

Een aantal voorbeelden waarbij de scholen van de Zw8lse samenwerken:

1. Mbo-hbo doorstroom

De netwerkgroep mbo-hbo Zwolle bestaande uit beleidsadviseurs en directeuren hebben zich bezig gehouden met de voorwaardelijk ingeschreven hbo-studenten afkomstig uit het mbo. In 2021 is de samenwerking met Noord-Nederland (Drenthe, Friesland, Groningen) voortgezet. Er ligt een gezamenlijke instructie voor docenten en studenten en eenzelfde afrondingsadvies in de regio Noord-Nederland en Zwolle en omgeving. Het hbo heeft de begeleiding binnen het hbo opgezet en de interne

succesvol afgerond. In 2021 zijn 43 deelnemers gestart met dit traject.

communicatie geregeld over de voorwaardelijk ingeschreven hbo-studenten.

Verder zijn vier speerpunten benoemd waar in 2021 mee aan het werk is gegaan:

- Inclusie en diversiteit;
- Doorlopende Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB);
- Wegnemen van drempels in de doorstroom;
- Voorlichting mbo-hbo.

De speerpunten: inclusie en diversiteit, wegnemen van drempels in de doorstroom en voorlichting mbo-hbo komen terug in een meer programmatische aanpak van de keuzedelen Voorbereiding hbo. Een start is gemaakt met de doorontwikkeling van het keuzedeel Voorbereiding hbo in de economische sector. Deze is uit te breiden naar de andere sectoren. Het keuzedeel Voorbereiding hbo past binnen de doorlopende loopbaanoriëntatie en – begeleiding (LOB). De doorlopende LOB kwam in 2021 terug op bijeenkomsten van het LOB-expertisepunt en netwerkbijeenkomsten v(s)o-mbo-hbo in het Zwolse.

In 2021 is het Regionaal Ambitieplan van 2018 t/m 2021 afgerond. Het Regionaal Ambitieplan versterkt de regionale samenwerking. De middelen vallen toe aan het hbo. Landstede Groep participeert actief in de regionale samenwerking.

2. Teststraat COVID-19

De Zw8lse heeft in samenwerking met Hestia, een cardiovasculair centrum uit Losser, in 2020 een eigen teststraat geopend voor medewerkers van de Zw8lse om coronatesten af te nemen. Deze is actief gebleven tot en met juli 2021. In november/december 2021 heeft dit initiatief een herstart gekregen. Mbo-docenten komen niet in aanmerking voor een voorrangstest bij de GGD. Om veiligheid voor medewerkers en studenten voorop te blijven stellen en uitval van het toch al beperkte fysieke onderwijs zoveel mogelijk te voorkomen, is een snelle test en een snelle testuitslag zeer wenselijk. Medewerkers met een positieve testuitslag worden gewezen op het naleven van alle

RIVM-richtlijnen en doorverwezen naar de GGD voor bron- en contactonderzoek.

3. Ode aan de docent

Onder het motto: 'Laten we mooie dingen (blijven) maken' hebben we wederom dit schooljaar de docenten van de acht Zwolse mbo- en hbo-scholen in het zonnetje gezet. De 'Ode aan de Docent' reisde maandag 5 oktober door heel Zwolle om - op de internationale dag van de leraar - de acht onderwijsinstellingen met elkaar te verbinden. Het cadeau aan de docent! De muzikale ode werd ook door middel van een clip gedeeld met al het onderwijspersoneel.

4. Samenwerking Academiehuis

Het Academiehuis was al een plek waar we als Zw8lse evenementen en activiteiten gezamenlijk organiseren. Het mogelijk maken dat studenten hier kosteloos kunnen studeren versterkt de samenwerking met het Academiehuis. Een landingsplek voor studenten in de stad, waarmee we ook faciliteren dat studenten elkaar na een intensieve coronaperiode weer kunnen ontmoeten.

5. Zw8lse in de regio Zwolle

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

6. Kenniseconomie

In Regio Zwolle zijn, vergeleken bij het landelijke gemiddelde, relatief veel lager en middelbaar opgeleide werknemers. Het verder ontwikkelen van deze groep werknemers draagt bij aan een economisch robuuste regio waarin veel hoogwaardige, toegevoegde waarde wordt gegenereerd. Het beroepsonderwijs in Regio Zwolle wil hieraan bijdragen met opleidingsaanbod dat aansluit bij de behoeftes van de (toekomstige) arbeidsmarkt. Zo wordt bijvoorbeeld ondernemerschap actief gestimuleerd in het beroepsonderwijs van Regio Zwolle. Het vindt zijn uiting in instellingsplannen, projecten, activiteiten en het onderwijs zelf. Te denken valt aan de succesvolle mbo-opleiding Vakmanschap

Ondernemerschap die door Landstede Groep en Deltion College gezamenlijk wordt vormgegeven of de startup community ZWINC van Hogeschool Windesheim.

Regio Zwolle ziet een cruciale rol voor de toepassing van kennis om de economie te stimuleren. Dit doet de regio met vak- en kenniswerkers en door een nauwe samenwerking tussen ondernemers, overheid en onderwijs. Het mbo en hbo in Regio Zwolle investeren in deze vak- en kenniswerkers. Zowel via jongeren die gaan studeren aan het mbo en hbo in Regio Zwolle, als via professionals die bij-, of omgeschoold willen worden. Zo heeft het Zwolse onderwijs RegioOpleiders opgericht, een coöperatie waar het werkveld de scholingsvragen uit de regio kan neerleggen voor werkenden/werkzoekenden. De regionale onderwijsinstellingen investeren daarom in een goede aansluiting op de sectortafels Human Capital Agenda, de hierop aansluitende onderdelen van de Regio Deal en de in ontwikkeling zijnde Regionale-Investerings-Agenda (RIA).

6. In verbinding

Ook investeert het beroepsonderwijs in de verbinding met Regio Zwolle via bestaande samenwerkingsverbanden, zoals bijvoorbeeld de Economic Board en Kennispoort Regio Zwolle. Deze samenwerking is door de coronapandemie nog sterker geworden met het bestuursakkoord 'crisis- en herstelplanpak Regio Zwolle'. Via een veelheid aan initiatieven zoals Centres of Expertise, Centra voor Innovatief Vakmanschap, Regionale Investeringsfondsen (RIF) en de lectoraten van de hbo-instellingen wordt aansluiting gezocht met het regionale bedrijfsleven. Voorbeelden hiervan zijn het RIF Industriële Robotica waar studenten de laatste technische kennis opdoen op het gebied van industriële robotica en de bijbehorende '21st century skills'. Ook het opgestarte lectoraat energietransitie van Hogeschool Windesheim is een nauwe samenwerking met vooraanstaande bedrijven om deze transitieopgave binnen Regio Zwolle te ondersteunen. Als laatste initiatief noemen we het Regionaal Werkbedrijf. Onderwijsinstellingen helpen, samen met de andere triple helix partners, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan een baan.

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

En verder

De gezamenlijke onderwijsinstellingen zetten ook het komende jaar de samenwerking met de regio voort. Samen willen we stappen zetten om onderwijs en onderzoeksactiviteiten van de betrokken instellingen te laten bijdragen aan de belangrijkste transitie opgaves van de regio. Hiertoe wordt door de Zw8lse gewerkt aan een nieuwe uitvoeringsagenda voor 2022-2024.

3.12.2 Regionale Aanpak Personeelstekort

Landstede Groep participeert in het programma voor een Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP). De vier penvoerders van de aanvragen zijn Landstede Groep, Hogeschool KPZ, Hogeschool Viaa en Hogeschool Windesheim. Vrijwel alle schoolbesturen uit de genoemde regio's hebben meegewerkt aan de aanvraag. Hiermee committeren zij zich aan een cofinanciering (in-kind betaling) van een derde deel van het subsidiebedrag.

Om goed voorbereid en gericht aan de slag te gaan in de werkgroepen is eind 2020 voor iedere

programmaliijn een deelprojectplan opgesteld inclusief doelstellingen en begroting. Deze zijn begin 2021 geaccordeerd door de stuurgroep. Landstede Groep participeert actief in programmaliijn 1, 5, 6 en 7. Figuur 12 geeft de samenhang tussen de programmaliijnen weer.

Programmaliijn 1. Samenwerken in de regio.

De bestuurdersgesprekken werden gevoerd in de periode januari – maart 2021 waarbij de vraag centraal stond hoe de samenwerking de onderwijsarbeidsmarkt in de regio positief kan beïnvloeden.

Programmaliijn 5. Toegerust in de klas en op school.

De scholing voor starterscoaches is gestart in september 2021 en in mei 2021 is een groep herintreders gestart.

Programmaliijn 6. Onderwijs van de toekomst.

Een bestuurdersnetwerk Anders organiseren is ingezet, dit netwerk houdt zich bezig met de vraag hoe besturen samen anders kunnen organiseren. Daarnaast is er een leernetwerk Anders organiseren waarbij proeftuinen worden uitgezet. De werkgroep hybride professionals helpt schoolbesturen bij het inzetten van hybride professionals en wat dit vraagt van school, opleider en professional.

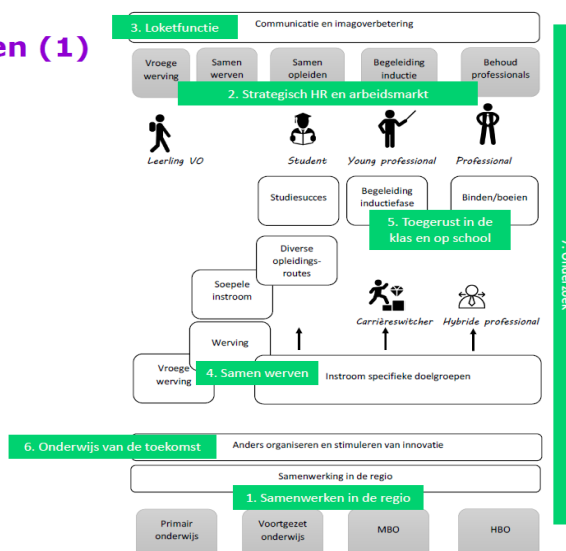
Programmaliijn 7. Onderzoek

Naar de resultaten van de RAP en verdiepend onderzoek naar het toekomstige beroep leraar/docent in verschillende loopbaanfasen en op welke wijze leren hierin plaatsvindt. Samenwerking door lectoraten en practoraat - Start van literatuuronderzoek en dataverzameling.

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 12: Samenhang programmalijnen (1) RAP

3.12.3 RIF-Industriële Robotica

De RIF Industriële Robotica is een publiek-private samenwerking van onderwijsinstellingen met het regionale bedrijfsleven in de maakindustrie. De betrokken scholen zijn Landstede MBO, Deltion College, Hogeschool Windesheim (Zwolle) en Morgen College (Harderwijk). De overheid subsidieert deze samenwerking met circa € 1,5 mln. Het bedrijfsleven speelt een belangrijke rol om studenten in de praktijk te leren werken met de nieuwste robots. Van verschillende merken hebben roboticaleveranciers hiervoor in Harderwijk een Fieldlab Industrial Robotics ter beschikking gesteld. In samenwerking met het bedrijfsleven is een start gemaakt met de ontwikkeling van een doorlopende leerlijn van vmbo tot hbo, waarbij leerlingen, studenten en werknemers zich bekwamen in het werken met industriële robots (zie www.nivir.nl).

Voor het voortgezet onderwijs (met name het vmbo) is in 2019 een kennismakingsmodule industriële robotica ontwikkeld (VMBOTS). Deze is in 2021 ondergebracht bij Sterk Techniek Onderwijs. In 2019 is het keuzedeel (voor niveau 4) voor het mbo initieel onderwijs ontwikkeld en is in het schooljaar 2019-2020 ervaring opgedaan met dit keuzedeel. Op basis van de ervaringen zijn in 2021 de eerste aanpassingen gedaan aan het onderwijs met dit keuzedeel en wederom aangeboden. Voor het post-initieel mbo-onderwijs is er een zogenaamde beroepsmodule ontwikkeld die zowel bij Landstede MBO als bij het Deltion College aangeboden wordt. Voor het hbo is er

een Associate Degree (AD)-traject ontwikkeld en gestart: een tweejarige hbo-opleiding op het gebied van industriële robotica. Deze hbo-opleiding is ook in 2021 aangeboden. De coronapandemie heeft wederom in 2021 grote invloed gehad: in het eerste deel van 2021 konden bedrijfsexcursies amper plaats vinden, konden minder studenten tegelijk in een praktijkruimte binnen de onderwijsinstellingen en dus was er dubbele tijd nodig om de gehele groep te kunnen bedienen. In 2021 is de intentie uitgesproken door de deelnemende partijen om het project een vervolg te gaan geven.

3.12.4 RIF-Veiligheidsacademie.

Het vierde projectjaar is in de voortgang, in navolging op het derde projectjaar, ernstige verstoort door de coronapandemie. Dit komt omdat vrijwel alle actielijnen gericht zijn op het in de praktijk fysiek samenbrengen van het beroepenveld en het onderwijs. Door de beperkende maatregelen zoals het sluiten van de onderwijslocaties, het verplicht thuiswerken en het niet mogen organiseren van evenementen, sportwedstrijden etc. zijn nagenoeg alle fysieke activiteiten komen te vervallen. Deze ontwikkeling was lopende het derde projectjaar al door de projectorganisatie onderkend, waarop een verlenging van de looptijd is aangevraagd en gehonoreerd.

Uiteraard heeft het projectteam, binnen de gestelde mogelijkheden, ervoor gezorgd dat het project niet tot stilstand is gekomen. Binnen de

mogelijkheden is creatief gekeken naar wat wel mogelijk was. Zo zijn een aantal activiteiten gericht op de verduurzaming naar voren gehaald, is het fysieke contact met de partners omgezet in digitaal, is de frequentie van het versturen van nieuwsbrieven verhoogd en is de focus gelegd op de doorontwikkeling van Mixed Reality⁶. In het voorjaar van 2021 is, samen met de partners een online Veiligheidsdag georganiseerd om het onderwijs & het beroepenveld, ook in moeilijke tijden, te blijven verbinden. Mede door de technische ondersteuning vanuit de Landstede Groep en het enthousiasme van de partners, was het evenement een groot succes. Zowel studenten, partners als relaties, konden de dag digitaal volgen, wat bijgedragen heeft aan het onderling in contact blijven en het delen van kennis & ervaring.

Met betrekking tot het vijfde jaar is vroegtijdig begonnen met een planning van activiteiten en bijeenkomsten van het Innovatie & Kennis Platform (IKP). Op 30 september 2021 is het IKP fysiek bij elkaar gekomen bij Go Ahead Eagles, waarbij o.a. de veranderingen in het onderwijs zijn besproken en de ervaringen met de gevolgen van de coronapandemie op de branche en het onderwijs zijn gedeeld.

De Mixed Reality Ontwikkelgroep heeft, veelal vanuit huis, mooie stappen gezet in de doorontwikkeling van onderwijsproducten. Zo is er een nieuwe applicatie ontwikkeld voor de opleiding Handhaving, Toezicht & Veiligheid, waarbij voor het eerst gebruik is gemaakt van een stemcomputer en kunstmatige intelligentie. Het beroepenveld is nauw betrokken geweest bij de vakinhoudelijke inhoud.

Vanuit het werkveld is een verzoek gekomen om virtual reality-applicaties te ontwikkelen voor de Militaire Zorg. Samen met een aantal externe partijen is een virtuele omgeving gebouwd, waarin in een realistische omgeving de speler procedures en protocollen kan oefenen. In 2021 zijn de eerste applicaties geïmplementeerd in het onderwijs van de Veiligheidsopleidingen,

In de afgelopen vier jaar is binnen het project veel kennis opgedaan in de toepassing van Mixed Reality binnen het onderwijs. Landelijk is dit niet onopgemerkt gebleven. Vrijwel wekelijks komen er verzoeken binnen om de opgedane kennis te delen en andere onderwijsinstellingen te helpen bij de implementatie. Met het uitdragen en delen van de kennis, draagt dit project niet alleen regionaal maar ook landelijk bij aan de stap naar nieuw innovatief onderwijs.

3.12.5 RIF-Innovatiecluster Kind en Educatie:

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

Visie en belang interprofessioneel werken

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

In 2021 heeft het Innovatiecluster zich op het volgende gericht:

- **Leerteams: werken aan een interprofessioneel vraagstuk vanuit de praktijk**
Ondanks coronapandemie hebben de partnerorganisaties – die vanuit hun visie de verbinding met andere partijen (kinderopvang, wijkteam en peuterspeelzaal) weten te maken – leerrijke situaties voor studenten kunnen creëren. Zo kunnen studenten inmiddels leren in 21 leerteams. Daarnaast zijn er dialoogkaarten ontwikkeld, met de bedoeling om hiermee het interprofessioneel werken binnen de opleidingen nog meer op de

⁶ Mixed Reality is de techniek die de grens tussen de fysieke wereld en de virtuele wereld laat vervagen. De omgeving en alles wat zich daarin bevindt, wordt in

kaart gebracht en vervolgens worden digitale objecten in de omgeving geprojecteerd.

agenda te krijgen, om interne beelden en visies daarover te delen en bewustwording te creëren.

- **Curriculum: onderbouwing keuzes en ontmoetingssessies**

Het keuzedeel 'interprofessioneel samenwerken in kindberoepen' is vastgesteld en gepubliceerd in de Staatscourant. Studenten kunnen dit keuzedeel met een certificaat afsluiten.

https://www.kindeneducatie.nl/media/25404/interprofessioneel_samenwerken_in_kindberoepen-def.pdf

- **Professionalisering: ontwikkeling aanbod**

Op het gebied van professionalisering is een breed aanbod opgezet voor leerteambegeleiders. Hierin participeren de leerteambegeleiders van de scholen en praktijkplekken (de partnerorganisaties).

- **Onderzoek: kennis vergroten en delen**

Rondom de initiële stand van zaken op het gebied van interprofessioneel werken is een tussenrapportage opgeleverd. Op de voor de zomer opgeleverde website - is een kennisrotonde geïnitieerd

(www.kindeneducatie.nl). Van *Veerkracht*, het magazine van Hogeschool KPZ, is in samenwerking met Kind en Educatie een verdiepend themanummer rondom interprofessioneel samenwerken verschenen. Ook is er een presentatie gegeven bij het Nederlands Jeugdinstituut (NJI) en is meegedaan aan de paneldiscussie bij de Onderwijs Research Dagen (ORD).

3.12.6 RIF-Start.Route

De Start.Route werkt, in samenwerking met o.a. het Deltion College aan onderwijs en begeleiding passend bij de ontwikkelvraag van iedere student entree en mbo-2. Vanuit een gezamenlijke investering van onderwijs, bedrijfsleven, sociale partners en overheid is dit opgepakt. De meerwaarde van deze publiek-private samenwerking blijkt uit de toekenning van de

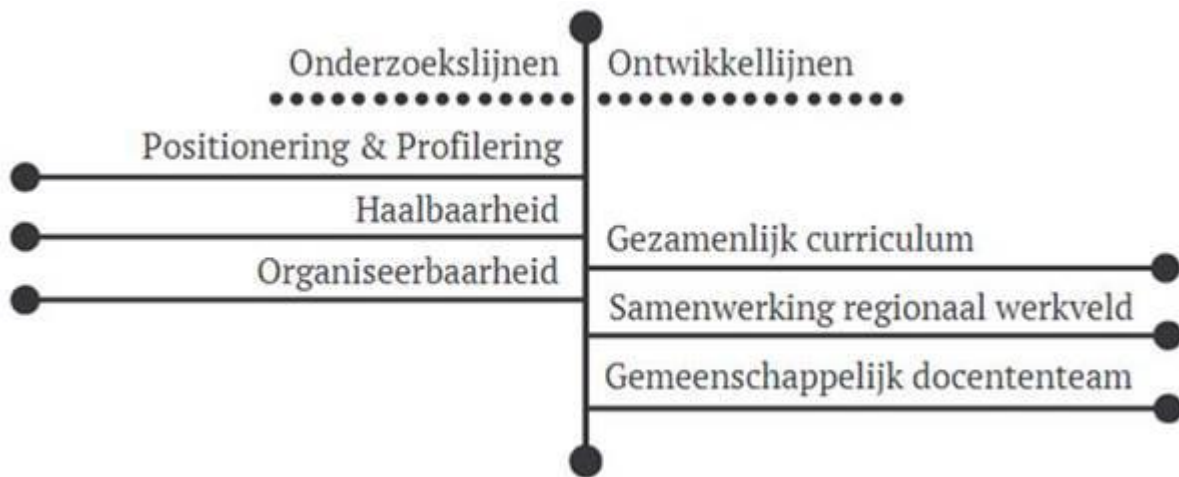
subsidie middelen van het Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF) 'RIF Start.Route'. RIF Start.Route biedt iedere jongere een nieuw perspectief op een duurzame plek in de samenleving en op de arbeidsmarkt.

3.12.7 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. Elf samenwerkingen werken actief aan deze ambitie, waaronder alle vo-scholen binnen de Landstede Groep met vmbo-basis.

Binnen Landstede Groep is de keuze gemaakt voor het ontwikkelen van geïntegreerde beroepsgerichte leerroutes. De pedagogische relatie tussen leerling/student en docent staat centraal. Het vormt de basis voor persoonlijk onderwijs. Het onderwijs wordt verzorgd door samengestelde docententeams vanuit het vmbo en mbo. De scope van deze bestuurlijke opdracht richt zich primair op het versterken van de samenwerking tussen vmbo basis tot mbo-2 (startkwalificatie).

De ontwikkellijnen zijn samen met de docenten uit de samenwerkingen uitgewerkt tijdens leercirkels. Het document 'Wat mag en wat moet' helpt bij het maken van het gezamenlijk curriculum per samenwerking. Het practoraat is gestart met het onderzoek naar de veranderende rol van de docent in de doorlopende leerroute. Samenwerking met het bedrijfsleven wordt op verschillende manieren uitgevoerd en zijn de start voor 'wat mag en wat moet samenwerking regionaal werkveld. Naast de kennisuitwisseling op de ontwikkellijnen hebben de docenten uit de samenwerking contact met elkaar om ervaringen te delen. De gehanteerde twee projectlijnen zijn schematisch weergegeven in Figuur 13.



Figuur 13. Projectlijnen doorlopende leerroutes.

3.12.8 Doorlopende leerroutes mbo-hbo “De ontdekkingsreis”

Het persoonlijk coachingsprogramma “De ontdekkingsreis” betreft een gezamenlijk project met Stichting Landstede, het Deltion College en Hogeschool Windesheim. Het doel van het project is de overgang tussen mbo-hbo voor specifiek mbo-studenten in de economische opleidingen (het economisch domein) beter te begeleiden zodat voortijdige uitval en switchgedrag worden beperkt. Het project is gestart in december 2018 en heeft een looptijd van drie jaar, met een jaar verlenging.

Het traject bestaat uit drie fasen. Resultaten tot nu toe zijn de ontwikkeling en oplevering van twee documenten voor het traject persoonlijke coaching in combinatie met een portfolio en opdrachtenbundel voor de studenten en een verklaring van deelname. Tevens is een study together- app ontwikkeld voor de studenten. In schooljaar 2020-2021 is gewerkt met de ontwikkelde documenten en hebben belangstellende studenten meegedaan. In het najaar van 2021 is afgesproken met de deelnemende scholen om te komen tot implementatie en te onderzoeken of de opbrengsten van het project gekoppeld kunnen worden aan het keuzedeel doorstroom mbo-hbo en Loopbaan Oriëntatie en Begeleiding op het mbo (LOB) en Studieloopbaanbegeleiding (SLO) op het HBO. Hiervoor worden nu een aantal activiteiten uitgezet die plaats gaan vinden in 2022.

3.13 Convenantsmiddelen

In december 2019 heeft de stichting Landstede aanvullende lumpsum rijksbijdrage voor 2020 en 2021 ontvangen. Het gaat om een bedrag van € 154,96 per leerling. Het geld van deze aanvullende rijksbijdrage was bestemd voor het inzetten van interventies, voor een periode van twee jaar, ter verlichting van het lerarentekort en de werkdruk. Oorspronkelijk was het de bedoeling deze bijdrage in te zetten in 2020. Dat voornemen is doorgeschoven naar 2021. Binnen het voortgezet onderwijs van Stichting Landstede betrof het twee eenheden: het Centre for Sport and Education (CSE) en het Thomas à Kempis College (TAK).

Bij het CSE heeft dit geleid tot de keuze voor werkdrukverlichting wat in 2021 gerealiseerd is door de extra inzet van personeel te verhogen. TAK heeft op het thema onderwijsinnovatie de volgende zaken gerealiseerd:

- Om het lesprogramma aantrekkelijker en up-to-date te maken zijn iMacs en drones aangeschaft;
- Door een werkgroep van zeven docenten en een teamleider in het leven te roepen voor het ontwerpen van ‘De Nieuwe Leerweg’ is ingezet op onderwijsontwikkeling;
- Om de kwaliteit en de onderwijsontwikkeling te verbeteren, zijn in de scholen expertgroepen van docenten geformeerd, die begeleidt worden door een externe professional;
- Ten gunste van de werkdruk onder de teamleiders heeft TAK extra ondersteuning ingezet.

3.14 Internationalisering

Internationalisering is een onmiskenbaar onderdeel van de programma's die studenten aangeboden krijgen. Teams organiseren allerlei activiteiten die zowel in de klas (internationalisation@home) kunnen plaatsvinden als over de grens (internationalisation@abroad). In deze paragraaf volgt een overzicht van wat in 2021 op het gebied van internationalisering heeft plaatsgevonden.

Binnen Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle ligt de nadruk op de internationale beroepspraktijkvorming (bpv). Met name derdejaars studenten gaan voor een periode van 15 tot 20 weken naar het buitenland voor hun bpv.

Het Internationaal Consortium Noord-Nederland (consortium I-CNN) bestaande uit het Alfa College, ROC Friese Poort en Landstede Groep, vraagt jaarlijks subsidie aan bij het Europese fonds Erasmus+ voor de financiering van de internationale mobiliteiten. Het consortium heeft in 2021 een bedrag van € 1.026.005 aan subsidie ontvangen. Deze subsidie is niet alleen bestemd voor de internationale mobiliteit van studenten, maar ook voor medewerkers. De medewerkers van Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle gaan regelmatig naar het buitenland. Zij bezoeken een land in het kader van hun professionalisering, het

leggen van nieuwe contacten of om elkaars werkervaring uit te wisselen. De docenten bezoeken Europese scholen, bezoeken een internationale conferentie of volgen een training.

Vanaf augustus is het aantal internationale mobiliteiten weer toegenomen. Toch is het aantal internationale mobiliteiten nog een stuk lager dan voor de coronapandemie. Om die reden heeft het consortium I-CNN besloten van Call 2019 een bedrag van € 270.000,00 aan subsidie terug te storten. Tevens is een contractverlenging van een jaar aangevraagd voor Call 2020.

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

Landstede MBO neemt deel in de volgende internationale projecten:

- Excellent Education.
Landstede is penvoerder van het project BrainBoost, een onderwijsprogramma waarbij studenten worden uitgedaagd hun talenten te ontdekken. Het project is gericht op het uitwisselen van 'good practices' op het gebied van excellent onderwijs. Daarnaast organiseren drie partners onderwijsactiviteiten voor studenten en docenten voor de deelnemende partners. De projectperiode loopt tot en met augustus 2022. Ten gevolge van de

coronapandemie is verlenging van de contractperiode aangevraagd.

- LS4VET.
Het project heeft tot doel de methode van Lesson Study binnen Landstede te introduceren. Lesson study is een veel onderzochte professionaliseringsactiviteit voor docenten, gericht op het ontwikkelen van reflecterend- en onderzoekend vermogen. De uitvoering van het project ligt bij het practoraat docentprofessionalisering. Het project wordt in september 2023 afgesloten.
- Western Balkan.
Het project richt zich op het brengen van kennis over het aanleren van beroepsvaardigheden (zowel de 'hard skills' als ook de 'soft skills') en wil vanuit een West-Europees kader toewerken naar een aantal good practices die gedeeld worden met scholen in de westerse Balkan landen Albanië, Bosnië Herzegovina, Kosovo en Montenegro. Het project bestaat uit onderzoek en het uitwisselen van docenten en studenten, om bovengenoemde doelstelling te behalen. De uitvoering van het project ligt bij de opleiding Zorg & Welzijn in Zwolle en loopt door tot en met het einde van 2023.
- Eduapp
De opleiding Zorg & Welzijn in Zwolle is partner van het project Eduapp. Een project gericht op het verbeteren van het digitale onderwijs. Aanleiding voor het project is de huidige coronapandemie die scholen hebben gedwongen om meer digitaal les te geven.

4 Organisatie ondersteuning

4.1 C&M

4.1.1 Beleidsuitvoering

Het team Communicatie & Marketing (C&M) heeft in 2021 het volgende programma ontwikkeld:

- De ontwikkeling en uitwerking van strategisch communicatie- en marketingbeleid is centraal belegd. De uitvoering van het beleid is belegd bij de onderwijsenheden. In 2021 is vorm gegeven aan een korte termijn strategie.
- Het plan om betrouwbaar inzicht te krijgen in marktontwikkelingen en -bewegingen rond het mbo-, vo- en volwassenonderwijs is verder uitgewerkt. In 2021 is gestart met het ontwikkelen van dashboard(s), noodzakelijk om tot een juist inzicht te komen op dit gebied.
- Meer aandacht is gezet op kennisontwikkeling in de regio, dat is essentieel voor de directeurs van de eenheden om te kunnen anticiperen.

4.1.2 Zichtbaarheid

Door de coronapandemie lag de focus opnieuw voor een groot deel op het organiseren van online bijeenkomsten voor studenten en ouders. Daarnaast heeft C&M zich gericht op het verbeteren van haar dienstverlening. Vooral de dienstverlening aan het onderwijs en aan de afdelingen van de servicedienst is geoptimaliseerd.

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 kunnen veel huisvestingsactiviteiten zijn.

Realisatie op strategisch niveau van Stichting Landstede:

- In 2021 is gestart met de ver- en nieuwbouw van Thomas & Kempis College.

- In 2021 is verder gewerkt aan de voorbereidingen voor de realisatie van 'Beroepsonderwijs Harderwijk'. Het project, dat het Christelijk vmbo- en mbo-onderwijs in Harderwijk samenbrengt in één schoolgebouw, bevindt zich in de laatste besluitvormingsfase. Het ruimtelijke en functionele Programma van Eisen (rfPvE) voor de nieuwe school is afgerond en een start is gemaakt met de voorselectie voor de architect.

Realisatie op operationeel niveau

De Internationale School, gevestigd aan de Wilhelminastraat 93, Zwolle, is inmiddels geïntegreerd in het Carolus Clusius College (onderdeel van Stichting Agnieten College) en gaat verder met het aanbieden van tweetalig onderwijs. De invulling van de vrijgekomen ruimte wordt tijdelijk gebruikt voor huisvesting SAB. Deze locatie was in 2021 eveneens de teststraat voor een test op COVID-19 voor medewerkers van de Zw8lse.

4.2.2 Locaties

Tot Stichting Landstede behoren per onderwijssoort de volgende locaties:

Landstede voortgezet onderwijs

- Centre for Sports & Education (CSE), Boerendanserdijk 2, Zwolle;
- Doepark Nooterhof Ateliergebouw. Doet nu dienst als examenlocatie;
- Internationale Schakel Klas (ISK): Rieteweg 12, Zwolle;
- JenaXL: Gelijkheid 3, Zwolle;
- Thomas a Kempis College: Schuurmanstraat 1, Zwolle.

Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle

- Ichthus: locatie Het Perron Dronten, De Arend 4, Dronten;
- Landstede MBO (locatie Kranenburg): Mecklenburglaan 3, Harderwijk;
- Landstede MBO: Westeinde 31-33, Harderwijk;
- Landstede MBO: Parkweg, Harderwijk;
- Landstede MBO: Het Ravelijn 1 t/m 11, Lelystad;
- Landstede MBO: Zwolsestraat 63A en B, Raalte;

- Landstede MBO: Raarhoeksweg 34, Raalte;
- Landstede MBO: Assendorperdijk 31, Zwolle;
- Landstede MBO: Assendorperdijk 55, Zwolle;
- Landstede MBO en mbo Menso Alting (gymzaal): Assendorperdijk 110, Zwolle;
- Landstede MBO: Dokterspad 2, Zwolle;
- Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle: Fuchsiastraat 1, Zwolle;
- Landstede MBO: Ossenkamp 8, Zwolle;
- Landstede MBO: Rechterland 1, Zwolle;
- Landstede MBO: Stadionplein 9-12, Zwolle;
- Landstede Service Organisatie & Bestuursdienst (SO & BD): Rechterland 1, Zwolle;
- Landstede Sportcentrum: Hogeland 1, Zwolle;
- ZBC Hal: Ossenkamp 5, Zwolle;
- DOC 93, Wilhelminastraat 93, Zwolle.

4.3 ICT

4.3.1 Beleidsuitvoering

Het team ICT-IM (ICT-Informatie Management) heeft in 2021 aandacht besteed aan de volgende aspecten:

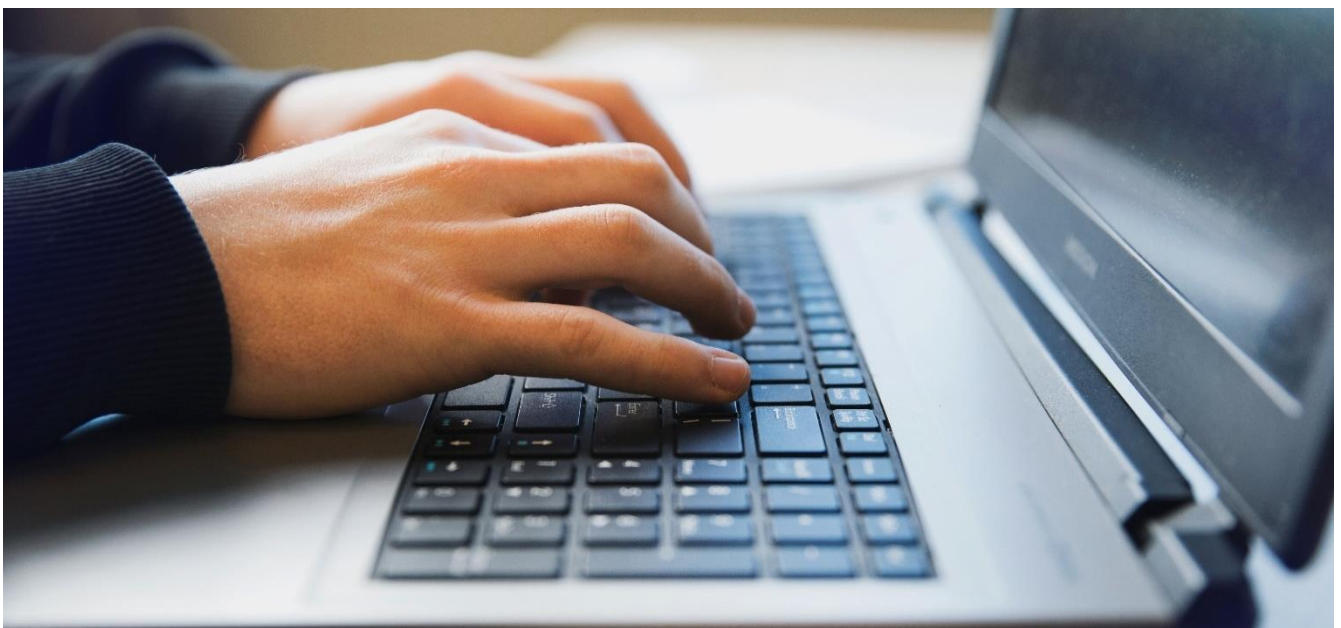
- De activiteiten vanuit ICT-IM zijn een afgeleide van het onderwijsbeleid. Er is aandacht voor informatie-gedreven onderwijs, waarbij het beschikbaar stellen van de juiste kennis en informatie centraal staat.
- Een centraal georganiseerde ICT-dienstverlening betekent dat de vaststelling van het uitvoeringsprogramma en de invulling

daarvan plaats vindt in het directeurenoverleg. Vanuit het principe van concentratie van kennis en vaardigheden en in verband met uniformiteits- en efficiëntie overwegingen vindt uitvoering centraal plaats. Bij ICT-IM is contractmanagement en regievoering op IT-leveranciers belegd, Uitvoerend hierbij is het cluster Service Level Management (SLM), het SLM ondersteunt voortdurend de verbetering van de dienstverlening.

- Een betrouwbare, veilige en overal toegankelijke omgeving voor leren en werken.

4.3.2 Blended onderwijs

De coronapandemie heeft ook dit jaar weer nadrukkelijk om flexibiliteit gevraagd van onze medewerkers, waarbij de ICT-voorzieningen optimaal gefaciliteerd zijn. De blended manier van lesgeven is in 2021 geprofessionaliseerd door het inrichten van 'blended learning'-lokalen en door het verzorgen van trainingen op het gebied van blended werken. Afgelopen jaar is vooral aandacht besteed aan het verbeteren van de voorzieningen, het uitvoeren van projecten, en op de regie houden op beveiliging m.b.t. de bedreigingsrisico's. Veranderingen aan de infrastructuur zijn gerealiseerd om risico's, die veroorzaakt kunnen worden door hacken en phishing, tot het minimum te beperken. Ook is de manier van inloggen door medewerkers in het netwerk verscherpt met Multi Factor Authenticatie.



4.4 Inkoop

In 2021 lag de focus met name op het realiseren van rechtmatige- en doelmatige inkooptrajecten.

4.4.1 Beleidsuitvoering

Eind 2020 is gestart met de campagne om de directeurs van de eenheden nader te informeren over de uitvoering van het Inkoopbeleid. Dit is in 2021 voortgezet. Tijdens deze campagne is ingezoomd op wat de uitvoering van het inkoopbeleid betekent voor de betreffende eenheid. Er is gesproken over compliance (afnemen bij gecontracteerde leveranciers), aantal leveranciers en de wijze van inkopen (recht- en doelmatigheid). Nieuw is de start van het versturen van de spend analyse per eenheid. Deze analyse geeft de directeurs inzicht en grip op de uitgaven binnen hun eenheid.

4.4.2 Recht- en doelmatig inkopen

Ondanks de blijvende beperkingen door coronapandemie bleef de markt goed te benaderen en werd nauwelijks vertraging ondervonden in het doorlopen van inkooptrajecten. In 2021 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.

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, 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.



5.1 Governance structuur

De Code 'Goed Bestuur' is geformuleerd door de landelijke koepelverenigingen die het mbo- en het voortgezet onderwijs vertegenwoordigen, in combinatie met de MBO Raad en de VO-Raad. Het CvB heeft bevestigd 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 portefeuilleverdeling opgesteld. Ze hebben een vergaderschema met vaste regelmaat, waarin onder andere de financiële posities van de eenheden in combinatie met situaties over onderwijskwaliteit worden besproken.
- De besluitvorming door de RvT, door het CvB en door de directeuren in het reguliere directeurenoverleg is verbeterd en de besluiten worden in een centraal systeem (lbabs) 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.

Het mandaat van de directeuren is vastgelegd in een mandaatregeling directeuren. De directeuren leiden hun eenheid/dienst en verantwoorden hun resultaat aan het CvB. Directeuren vertalen beleid naar de eigen eenheid/dienst, werken samen met collega's aan het ontwikkelen van beleid in het reguliere directeurenoverleg (beraden) en vertegenwoordigen de eenheid naar buiten. De directeur heeft per team een teamleider aangesteld, belast met het (onderwijskundig) leiderschap over het team en de individuele personeelsleden. Gezamenlijk vormen zij het schoolleidingsoverleg van een school of MT van de dienst.

In het wekelijkse CvB-overleg besluit het CvB over de onderwerpen die aan het CvB zijn voorbehouden. Managementvoortgangsgesprekken (twee keer per jaar) vinden aan de hand van rapportages plaats tussen bestuur (CvB) en directeuren. De structuur van het gesprek is in 2021 in ontwikkeling: van verantwoordingsgesprek naar reflecterend gesprek. Daarnaast onderhoudt het CVB door jaarlijkse werkbezoeken de verbinding met leerlingen, studenten, docenten, ondersteunend personeel en teamleiders.

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 Wet op Ondernemingsraden (WOR) en heeft dus een ondernemingsraad, terwijl de stichtingen van het voortgezet onderwijs vallen onder de Wet Medezeggenschap Scholen (WMS) 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 ondersteunende diensten en stafdiensten (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 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 medewerkers van het voortgezet onderwijs en een ondernemingsraad voor de mbo-medewerkers. Dat is bewerkelijk en ingewikkeld. In verband met de coronapandemie heeft het proces alles onder één cao onder te brengen, vertraging opgelopen en is afgesproken dat uiterlijk 1 januari 2023 alle medewerkers uit de SO & BD onder één cao ondergebracht zullen worden.

Dit betekent dat de structuur van medezeggenschap bij Landstede Groep op dit moment de volgende vormen kent:

- Het mbo-onderwijs heeft één ondernemingsraad onderwijs, het centraal orgaan van de mbo-scholen Decentraal zijn de onderdeelcommissies. Verder heeft de stichting Landstede een studentenraad, de Centrale Studentenraad, waar mbo-studenten zitting in hebben;
- 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

Risico inschattingen en beheer

De visie en ambities ten aanzien van 'het in control zijn' en de continuïteit van de organisatie waarborgen, is gericht op het mogelijk maken van waarde(n)volle onderwijsactiviteiten voor leerlingen en studenten. Dat kan alleen als in voldoende mate is voorzien in continuïteit. 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 heeft kennis genomen van de in 2021 gewijzigde signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs. Landstede Groep streeft ernaar dat elke stichting met haar kerncijfers (solvabiliteit en liquiditeit) voldoet aan deze streefcriteria. Ultimo boekjaar voldoet de stichting hieraan. Zie voor een verantwoording van de kerncijfers de toelichting in hoofdstuk 7.2 'Toelichting enkelvoudig'.

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 geactualiseerde Planning en Controlcyclus en is het resultaat van een nauwe samenwerking tussen het CvB vertegenwoordigers vanuit de onderwijseenheden en de stafdiensten. 2021 staat in het teken van leren, ontwikkelen en toepassen van de geactualiseerde Planning en Controlcyclus.

Met de invoering en vastlegging van de geactualiseerde Planning en Controlcyclus 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 in de Strategienota vastgestelde hoofdlijnen worden jaarlijks door het CvB vertaald naar beleidskaders in de voorjaarsbrief. Op basis van deze 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, studenten, 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 start van de hernieuwde Planning en Controlcyclus invulling gegeven aan de wens om de cyclus beleidsrijker te maken. Hiermee maakt Landstede Groep duidelijk hoe hun activiteiten effect hebben op de leerling of student, de medewerkers en de maatschappij.

Met de invulling van de functie van Internal Auditor geeft het risicomanagement-raamwerk voldoende basis en is beter anticiperen op toekomstige ontwikkelingen mogelijk, 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 binnen de signaleringswaarde.

Ad e. De adequaatheid van interne risico-beheersing- 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 eerste Audit Plan binnen Landstede Groep. 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. Met het tweede Audit Plan binnen Landstede Groep worden ervaringen vanuit het eerste jaar meegenomen en wordt een vervolg gegeven aan de weg die we vorig jaar zijn ingeslagen.

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

Personele lasten

In de begrotingen van de afgelopen jaren zijn de personele lasten in lijn gebracht met de ontwikkeling

van de student-, deelnemers- en leerlingenaantallen. Voor een meerjarige positieve exploitatie blijft aandacht voor een verantwoord niveau van personele lasten noodzakelijk, inclusief een adequate flexibele schil. Zeker in deze tijden met incidentele extra middelen en daaraan gekoppelde (tijdelijke) extra inzet. Hierin wordt voorzien door medewerkers veelal eerst tijdelijk in dienst te nemen via het binnen de Landstede Groep aanwezige uitzendbureau Innotiq Zwolle B.V. Als gevolg van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) is Innotiq Zwolle BV niet langer als uitzendorganisatie aan te merken. De voordelen ten opzichte van rechtstreekse tijdelijke contracten bij de stichting zijn daardoor nagenoeg verdwenen. Innotiq Zwolle B.V. wordt daarom minder gebruikt dan voorheen. 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. De kwalitatieve verbetering is door middel van strategische personeelsplanning dit jaar verder versterkt en hier wordt het komende jaar een vervolg aan gegeven.

Investeringsen

Veel waarde wordt gehecht aan dat 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 de effecten doorgerekend en bekeken of de behoeftes ook financieel haalbaar zijn. Met name de plannen voor de locatie in Harderwijk en Zwolle 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 7.2 opgenomen.

Studenten, deelnemers en leerlingen

De studenten-, deelnemers- en leerlingenontwikkeling wordt gevolgd door middel van prognosemodellen waarin demografische ontwikkelingen worden meegenomen met de impact daarvan op de organisatie. Flexibilisering van de kosten (met name personeel) op middellange termijn moet de risico's verminderen. De effecten van de ontwikkelingen op de aantallen worden geïntegreerd in de meerjarenbegroting (zie hoofdstuk 7.2) voor de komende 5 jaar zodat tijdig kan worden geanticipeerd op de verwachte ontwikkelingen.

Terugblik risico's en onzekerheden in afgelopen boekjaar

Er hebben zich in afgelopen boekjaar voorzienbare en onvoorzienbare ontwikkelingen voorgedaan die een wezenlijke impact hebben gehad op de bedrijfsvoering van de organisatie. Belangrijkste impact is de toename van de leerlingen in het voortgezet onderwijs en een daling van het aantal studenten in het BO. Tevens zijn de onzekerheden met betrekking tot de overheidsmaatregelen rondom de coronapandemie inmiddels ingedaald. De organisatie heeft haar routines gevonden voor de momenten dat de scholen haar locaties moesten sluiten of andere beperkende maatregelen werden opgelegd.

De leerlingen- en studenten ontwikkeling was reeds onderkend in de prognoses. De effecten van de coronapandemie zijn groot geweest voor alle betrokkenen, maar hebben niet geleid tot materiële financiële effecten in het boekjaar en hebben niet geleid tot aanpassing van waarderingen van de verantwoorde activa of de hoogte van de voorziening en verplichtingen.

De onzekerheid rondom de in het verleden verzorgde bedrijfsgerichte trajecten, waarbij organisaties met Landstede 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 houdend met het waarborgen van de continuïteit van de organisatie.

5.3 Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

Aandacht voor privacy en beveiliging is een continu proces. Een extra dimensie is dat scholen steeds vaker het doelwit zijn van hackers.

Om Landstede Groep zo goed mogelijk te beschermen zijn een tweetal maatregelen doorgevoerd.

1. Inloggen via Multi Factor Authenticatie (MFA) via mobiel voor de gehele Office365-omgeving.
2. Regelmatig het wachtwoord wijzigen: in ieder geval één keer per zes maanden.

Deze twee maatregelen hebben betrekking op het inloggen door medewerkers.

Om medewerkers bewust te maken van de gevaren en risico's staat regelmatig berichtgeving over phishing en hacking op Intranet. Onder het motto 'samen sta je sterker' neemt Landstede Groep deel aan kennisplatforms in het mbo en in het vo. De Informatiebeveiliging en Privacy (IBP) Benchmark is bijvoorbeeld een uitkomst van de kennisplatforms. Deelname aan de IBP Benchmark brengt mogelijke kwetsbaarheden in de informatiebeveiliging naar voren.

Dit kalenderjaar zijn vijf datalekken gemeld bij de Functionaris Gegevensbescherming. Geen van de datalekken had ernstige nadelige gevolgen voor de betrokkenen. De datalekken zijn daarom niet gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Eén van de datalekken gaf aanleiding om een gerichte audit te doen naar de autorisaties en mogelijkheden van de applicatie. Dit onderzoek loopt nog.

5.4 Treasury

In 2021 heeft de vijfjaarlijkse evaluatie van het Treasurystatuut plaatsgevonden en zijn op enkele onderdelen toevoegingen of aanpassingen uitgevoerd. De stichting maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten en derivaten. Dit is in lijn met het actuele Treasury-statuut. 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.

De tegoeden van de school die niet voor de directe bedrijfsvoering nodig zijn in het boekjaar, zijn gezien de rentestanden, niet vastgezet in de vorm van deposito's. In de loop van 2019 zijn banken negatieve rente in rekening gaan brengen op positief banksaldo. De door de banken aangehouden vrijgestelde bedragen zijn in de loop van 2020 nagenoeg teruggebracht tot nihil. Het (tijdelijke) overschot aan liquide middelen is verspreid bij drie banken: ING Bank, ABN AMRO en Rabobank. Deze banken voldoen aan de criteria zoals gesteld in het Treasury-statuut.

Stichting Landstede heeft financiering verstrekt aan Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten (ultimo 2021 € 149K). Deze stichting exploiteert de gezamenlijke onderwijslocatie Het Perron Dronten. Hierin werkt de stichting samen met Stichting Ichthus College en Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Kampen Dronten (Almere College). Aan deze stichting is financiering verstrekt ten behoeve van de gezamenlijke investeringen in inventaris, benodigde leermiddelen en ICT-middelen. De looptijd van deze leningen is gelijk aan de afschrijvingstermijnen van de hiermee gedane investeringen, variërend van 2 tot 15 jaar. Ten aanzien van deze financiering is door OCW gesteld dat deze niet voldoet aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. OCW stelt dat de Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten geen onderwijsinstelling is en daardoor niet onder het toezicht van de inspectie valt. De gezamenlijke onderwijsinstellingen zijn in afwachting van reactie van OCW op de in het eerste halfjaar 2021 ingediende voorstellen voor eventueel noodzakelijke aanpassingen om te voldoen aan de criteria van de regeling.

Stichting Landstede heeft naast deze financieringen geen gelden belegd. Daarmee voldoet de stichting

aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

Inzake de financiering van het onroerend goed zijn in het verleden langlopende financieringen aangegaan. De rente op deze leningen is voor de volledige looptijd vastgezet. In 2021 is op de langlopende leningen een bedrag van € 3,2 mln. afgelost en zijn geen nieuwe financieringen aangegaan. Gezien de positieve kasstroom uit operationele activiteiten en de hiermee in 2020 gedane investeringen was dit niet nodig. Ultimo 2021 bedragen de uitstaande leningen € 43,0 mln. De kaspositie (enkelvoudig) van Stichting Landstede neemt in 2021 toe met € 8,5 mln. tot € 48,2 mln.

5.5 Zaken met politieke of maatschappelijke impact

Landstede Groep werkt aan het bewust maken van leerlingen en studenten van hun verantwoordelijkheid in en voor de samenleving. 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 onze strategische beloftes. Wij geven hierbij onder andere aandacht aan zinnige vorming. Op deze manier beogen 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. De vele belanghebbenden zijn divers. Het is van belang de dialoog met hen open en met regelmaat te voeren, om zo 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 stakeholders zijn studenten, leerlingen, ouders, ministerie van OCW, gemeenten, scholen, bedrijven en medewerkers.

Studenten, 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. Studenten in het mbo zijn vertegenwoordigd in studentenpanels per eenheid en in de Centrale Studentenraad op stichtingsniveau. Deze raad heeft, conform het reglement voor de deelnemersraad, op verschillende beleidsdossiers instemmings- of adviesrecht.

Voor iedere leerling en student 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. De laatste inspectie heeft in 2019 plaatsgevonden. De onderwijsinspectie concludeerde destijds dat zowel het middelbaar beroepsonderwijs als het voortgezet onderwijs van goede kwaliteit is en dat de financiën op orde zijn.

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 omliggende gemeenten en regio's waarvan leerlingen instromen, zowel regulier als speciaal basisonderwijs. Ook stromen leerlingen van ander voortgezet onderwijs in, vanwege het programma-aanbod van Landstede Groep. Bij de mbo-scholen gaat het om leerlingen voortgezet onderwijs scholen uit een brede regio rond Zwolle, Harderwijk en Raalte komen. Het betreft ook studenten van andere mbo-instellingen.

Leerlingen met een mbo- of havodiploma of een overgangsbewijs naar havo-4 stromen (deels) het mbo in. Daar zijn ook leerlingen van andere mbo-scholen, van scholen voor voortgezet speciaal onderwijs of van andere Landstede Groepseenheden bij. Met hbo-instellingen zijn goede doorstroomafspraken gemaakt. Onderwijs waar leerlingen en studenten naar uitstromen naast de instroom in het mbo, stromen leerlingen van het voortgezet onderwijs uit naar het hbo en het wetenschappelijk onderwijs. Vanuit de Landstede-eenheden wordt gelet op een aansluiting met perspectief in het hbo of wo. Jaarlijks worden de doorstroomgegevens van de hogescholen en universiteiten gevolgd en besproken op directeur- en teamniveau.

De stakeholders bedrijven en instellingen zijn organisaties die stageplaatsen beschikbaar stellen waar leerlingen, studenten en cursisten arbeidservaring opdoen. Een goede relatie met het bedrijfsleven is van groot belang, omdat stageplaatsen een onontbeerlijk deel vormen van elke beroepsopleiding. Diverse partners uit het bedrijfsleven hebben zitting in de Raad van Inzicht van de Landstede Groep.

Tot slot zijn de belangen van medewerkers vastgelegd in de cao voortgezet onderwijs en cao mbo. Centraal HRD-beleid en eenheid-gebonden HRD-beleid zijn aanvullend op de cao. 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 medewerkers tevredenheidsonderzoek te

verwerken in het uitvoeringsprogramma en de teamplannen van de eenheid.

Klachtenafhandeling

Gestreefd wordt om 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. Informatie over aantallen klachten is te lezen in hoofdstuk 2 Sociaal Jaarverslag.

Toewijzen van middelen naar schoolniveau

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

De centrale personeelskosten betreffen senioren-, ouderschaps-, zwangerschaps- en langdurig ziekteverlof worden tevens centraal verantwoord zodat de school budgettaire ruimte heeft voor vervanging.

5.7 Notitie Helderheid

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

Thema 1. Uitbesteding

Er vindt geen uitbesteding van onderwijs plaats. Al het bekostigde onderwijs wordt verzorgd onder verantwoordelijkheid van Landstede Groep met behulp van eigen medewerkers, door ons ingehuurdte uitzendkrachten of anderszins

ingehuurd personeel. Ook de detachering in het kader van het vavo-onderwijs (voortgezet algemeen volwassenen onderwijs) valt onder verantwoordelijkheid van Landstede Groep.

Thema 2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Alle middelen zijn ingezet binnen de kaders van de Strategienota 2019-2022 van Landstede Groep. De strategie en missie passen binnen de wettelijke kaders. De activiteiten in 2021 zijn in dit bestuursverslag en in de jaarrekening beschreven en verantwoord.

Binnen Landstede Groep vinden publieke activiteiten (onderwijs) plaats. De contractactiviteiten van Landstede Groep zijn private activiteiten en worden ook zo verantwoord. Binnen Stichting Landstede is sprake van private activiteiten bij Landstede Groei Opleidingen, deel voortgezet algemeen volwassenenonderwijs (vavo), volwasseneneducatie inburgering, alsmede binnen de opleiding Horeca (opleidingsrestaurant) en de kappersopleiding (kapsalon). De activiteiten binnen de opleidingen hebben een meerwaarde voor onze studenten en dragen bij aan het realiseren van goed onderwijs. De kostendekkendheid van deze activiteiten wordt in 2022 nader geanalyseerd. De andere activiteiten worden verzorgd vanuit het brede aanbod als MBO instelling, al dan niet in het kader van het faciliteren van Leven Lang Ontwikkelen. De totale omzet van deze activiteiten is < 1% van de totale baten van Stichting Landstede in 2021. De activiteiten zijn ingebed in de normale organisatorische inrichting en management verantwoording.

Overige private activiteiten zijn in aparte stichtingen ondergebracht (Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio en Stichting Landstede Participaties), maar historisch wel vanuit Stichting Landstede gefinancierd.

De afgelopen jaren heeft Stichting Landstede zich teruggetrokken uit verlieslatende private activiteiten. Om dit proces mogelijk te maken zijn afboekingen gedaan ten laste van het private vermogen. Het private vermogen van Stichting Landstede is als gevolg van deze historische onttrekkingen eind 2021 €5,6 mln. negatief (31-12-2020 € 5,7 mln. negatief). De verbetering in 2021 vloeit voort uit het positieve resultaat van de private deelneming Innotiq Zwolle B.V. Het publieke vermogen

compenseert het negatieve private vermogen zodat het eigen vermogen als geheel voldoende op peil is. De rekening-courantverhouding met Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio betreffen oude posities die het gevolg zijn van het hiervoor genoemde proces.

Het beleid van Stichting Landstede is erop gericht geen nieuwe publiek-private leenverhoudingen aan te gaan. Dit betekent dat de leenverhouding alleen bestaat uit oude posities die afgewikkeld moeten worden. Om de stap naar onnodige onttrekkingen te voorkomen, kan daarvoor een langere doorlooptijd nodig zijn.

Thema 3. Verlenen van vrijstellingen

Het verlenen van vrijstellingen vindt plaats binnen de voorgeschreven kaders.

Thema 4. Les- en cursusgeld

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

Thema 5. In- en uitschrijving van studenten Landstede MBO en mbo Menso Alting

Uit onderzoek is gebleken dat 41 studenten in oktober 2021 Landstede MBO en mbo Menso Alting verlieten. Daarvan vertrokken er 10 met een diploma, 31 verlieten ongekwalificeerd de opleiding en zijn uitgeschreven. Alle 41 studenten kwamen voor bekostiging in aanmerking. In oktober 2021 veranderden 31 studenten van opleiding binnen Landstede Groep. Eveneens in oktober zijn 28 studenten, die niet per 1 oktober voor bekostiging in aanmerking kwamen, ingeschreven bij Landstede MBO en mbo Menso Alting. In het schooljaar 2020-2021 was geen sprake van een structureel aantal studenten dat binnen Landstede MBO en mbo Menso Alting van leerweg wisselde. Van de beroepsopleidende leerweg (BOL) stapten 66 studenten over naar de beroepsbegeleidende leerweg (BBL). Daarnaast gingen 20 studenten van BBL naar BOL.

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

Er zijn geen studenten die een andere opleiding volgen dan waarvoor zij zijn ingeschreven. Stapeling van diploma's komt alleen voor als dit reëel te onderbouwen is en in het belang is van de student. Deze stapeling kan nooit leiden tot dubbele bekostiging binnen één kalenderjaar.

Thema 7. Bekostiging van maatwerktrajecten voor bedrijven

Bij maatwerktrajecten gaat het om bekostigd onderwijs waarbij een bedrijf of organisatie een bijdrage betaalt voor het op maat snijden van

trajecten voor eigen personeel. In alle gevallen betreft het deelname aan een reguliere in het Centraal Register Beroepsopleidingen (Crebo) geregistreerde opleiding. Het doel daarbij is om de opleiding met een diploma af te ronden. De omvang van het maatwerk voor bedrijven of organisaties in de regio is zeer beperkt. In het kader van bekostigd onderwijs is maatwerk geleverd aan twee stichtingen met betrekking tot de zorgopleidingen.

Thema 8. Buitenlandse studenten

In 2021 stonden 8 studenten die in het buitenland woonden bij Stichting Landstede ingeschreven.





Leden Raad van Toezicht: vlnr W. Boerma, F. Eefting, S. Terpstra, P. Bosma, J. van Zanen, A.J.M. de Winter, P.C. de Weerd – Nederhof.

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 of studenten en voor de medewerkers? Zijn we met respect voor elkaars rollen en verantwoordelijkheden met elkaar in gesprek geweest? Is er aanleiding terug te komen op iets wat gebeurd is? Heeft onze vergadering, de wijze waarop we met elkaar en met het College van Bestuur hebben gesproken bijgedragen aan het realiseren van onze waarden?

Betrokken en ontmoeting

De Raad van Toezicht wil haar taak uitoefenen binnen de kaders die daarvoor gegeven zijn, met name de landelijk vastgestelde Governance Code 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. 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 Service Organisatie & Bestuurdienst. En natuurlijk ontmoeten we in dat kader ook de studentenraad. Deze gesprekken vinden plaats buiten aanwezigheid van het College van Bestuur. Het is bijzonder en mooi te constateren dat in deze open gesprekken blijkt dat de onderwerpen die besproken worden ook onderwerp van gesprek zijn tussen de respectievelijk directies en het College van Bestuur en tussen medezeggenschap, directies en College van Bestuur. In haar zelfevaluatie 2020 heeft de Raad van Toezicht een paar suggesties gedaan om het contact met de organisatie verder te intensiveren. Dat heeft er toe geleid dat in de

jaaragenda van de Raad van Toezicht is opgenomen dat zij voltallig deelneemt aan een 'Beradendag' van het MBO en van het VO en dat zij daarnaast een ontmoeting heeft met de SO&BD. Ook is in het programma opgenomen dat de Raad van Toezicht gezamenlijk een dag uittrekt voor het bezoeken van een aantal scholen en daar ook ontmoetingen heeft met leerlingen, studenten en medewerkers. Om actuele en strategische onderwerpen goede aandacht te geven hebben Raad van Toezicht en College van Bestuur jaarlijks gezamenlijk een tweetal themabijeenkomsten. De eerste themabijeenkomst ging over hoe we onze samenwerking nog verder kunnen optimaliseren. De tweede kon als gevolg van de Corona-maatregelen geen doorgang vinden en is naar 2022 verschoven.

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 doelmatige en rechtmatige 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 2021 opnieuw goede stappen gezet in het optimaliseren van de informatieverstrekking. In de P&C-cyclus is een nieuwe opzet van triaalrapportages opgenomen die de Raad van Toezicht inzicht geeft in de belangrijkste ontwikkelingen. De belangrijkste toevoeging daaraan is de rapportage waarin data en beleid aan elkaar gekoppeld zijn en de aandacht voor onderwijskwaliteit en personeelsbeleid daarbinnen. Om snel inzicht te krijgen in de stand van zaken met betrekking tot projecten is een dashboard opgenomen.

Organisatie en samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat 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 en een remuneratiecommissie. De auditcommissie bestaat 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.

Per 1 september 2021 zijn Breun Breunissen en Rieke de Vlieger, nadat zij acht jaar deel hebben uitgemaakt van de Raad van Toezicht, reglementair afgetreden en opgevolgd door Petra de Weerd-Nederhof en Jolanda van Zanen. Breun Breunissen heeft het voorzitterschap overgedragen aan Sam Terpstra.

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. Petra de Weerd – Nederhof is benoemd op voordracht van de Medezeggenschap.

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. Specifiek is in 2021 gezocht naar kandidaten die bijdragen aan de diversiteit van de Raad van Toezicht. Met de aanstelling van twee vrouwelijke leden zijn we hier gedeeltelijk in geslaagd.

Vergaderfrequentie en onderwerpen ter goedkeuring

De Raad van Toezicht heeft in 2021 vijf maal vergaderd. Conform de jaarcyclus zijn de (meerjaren)begroting, de jaarrekening en het (externe) jaarverslag behandeld. In aanwezigheid van de accountant zijn jaarverslag en jaarrekening 2020 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 COVID-19 een belangrijke rol hebben gespeeld. Enerzijds vanuit het onderwijsperspectief, maar ook in relatie tot het welzijn van leerlingen, studenten 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 2021 de aandacht gehad. Voorbeelden hiervan zijn nieuw-/verbouwplannen voor een Onderwijsboulevard in Harderwijk en voor het Ichthus

College in Kampen. Met het College van Bestuur is de mogelijkheid verkend te komen tot een juridische structuur die leidt tot vereenvoudiging van besluitvormingsprocessen.

Rol als werkgever

Voor de heer T.F. Biesterbosch, die eind 2020 is benoemd als lid van het College van Bestuur, was 2021 het eerste volle jaar dat hij zijn rol als bestuurder vervulde. De Raad van Toezicht is dankbaar met zijn bijdrage en, in samenwerking met de heer T.W. Rietkerk als voorzitter van het College van Bestuur, met de wijze waarop het College van Bestuur haar taken heeft vervuld.

De remuneratiecommissie heeft in 2021 het

jaarlijkse functioneringsgesprek gevoerd met de leden van het College van Bestuur. Ter voorbereiding daarop hebben de leden van het College van Bestuur hun eigen feedback georganiseerd. Het College van Bestuur houdt daartoe jaarlijks een zelfevaluatie op basis van de bestuursopdracht. Het verslag van deze functioneringsgesprekken is besproken in de vergadering van de Raad van Toezicht. Na overleg met het College van Bestuur is besloten tot een aanpassing in deze gesprekscyclus. Enerzijds om meer aan te sluiten op wat binnen de organisatie gebruikelijk is, maar vooral ook om de aandacht voor het persoonlijk functioneren van de bestuurders en hun ontwikkeling in het gesprek los te koppelen van het resultaat van hun bestuursactiviteiten. Het gesprek over de voortgang zal met de bestuursleden gezamenlijk worden gevoerd; voor het eerst begin 2022.

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.

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 gebeurd in een gesprek aan de hand van de antwoorden die de leden van de Raad van Toezicht en de leden van het College van Bestuur (die niet aan de evaluatie zelf deelnemen) gaven op een aantal vragen. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht, in aanwezigheid van het College van Bestuur en de Bestuurssecretaris naar haar samenwerking gekeken onder leiding van bureau Governance Q rond het thema 'de kunst van het samenspel'. Elders 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.

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). De vergaderingen van het Platform van Toezichthouders mbo-instellingen zijn bijgewoond door de voorzitter van de Raad van Toezicht. In dit overleg komen ook de nieuwe ontwikkelingen in het onderwijsveld aan de orde. Daarnaast hebben individuele leden 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 Nyenrode Business Universiteit te Breukelen.

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. De verantwoording van de honorering van de leden van de Raad van Toezicht is vermeld in de jaarrekening.

Zwolle, 22 juni 2022

S.A. Terpstra (voorzitter)
W. Boerma
P. Bosma
F. Eefting
A.J.M. de Winter
P.C. de Weerd- Nederhof
J. van Zanen

7 Inleiding op financiële cijfers

7.1 Toelichting uitkomsten

Exploitatieresultaat

Het resultaat 2021 is uitgekomen op een positief exploitatiesaldo van € 8,0 mln. Dit resultaat is positief beïnvloed ad € 4,9 mln. door de ontvangen en te verantwoorden bijdragen vanuit de regelingen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs, waarvoor nog geen volledige besteding heeft plaats gevonden. Zonder deze nog niet bestede baten zou het resultaat uitkomen op € 3,1 mln. Dit resultaat is € 3,2 mln. hoger dan het begrote resultaat en € 3,9 mln. lager dan 2020.

Naast de effecten van corona, de CAO-verhoging per 1 oktober 2021 en de loon- en prijsbijstelling van de rijksbijdragen vanuit OCW, is het resultaat positief beïnvloed door niet ingezette innovatiemiddelen en calamiteitenreserve (gezaamenlijk € 0,6 mln.), de extra rijksbijdrage vanuit de knelpuntenpot MBO (€ 0,3 mln.), de per saldo positieve afwijking in de resultaten bij de onderwijseenheden (€ 1,3 mln.) alsmede de onderbesteding op de begrote kosten binnen het 'transferium' inzake het (voormalig) personeel dat niet meer actief is in de organisatie ad € 1,7 mln. Hiertegenover staat het negatieve resultaat bij Landstede Groei Opleidingen ad € 0,4 mln. en de extra doorbelasting vanuit de SO&BD inzake extra budget voor de uitvoering van projecten en vervanging voor verzuim ad € 1,8 mln.

De opbrengsten bedragen € 138,9 mln. Deze zijn € 13,6 mln. hoger (+10,9%) uitgekomen dan begroot en € 11,3 mln. hoger (+8,9%) dan in 2020. Voornamelijk door hogere ontvangen rijksbijdragen (IOP, EHK en NPO, alsmede gelden inzake de kwaliteitsafspraken), zowel lumpsum als de bijdragen in de vorm van (project)subsidies.

De lasten bedragen € 129,5 mln. Deze zijn € 5,5 mln. hoger (4,5%) dan begroot. De personeelskosten zijn hoger (€ 5,5 mln.), enerzijds als gevolg van niet begrote CAO verhogingen. Anderzijds heeft meer inzet plaats gevonden inzake de ondersteuningsprogramma's die zijn uitgevoerd in het kader de ontvangen middelen IOP, EHK en NPO en valt de doorbelasting vanuit de SO&BD hoger uit.

De lagere afschrijvingslasten (€ 0,4 mln.) vloeien voort uit vertraging in het investeringsprogramma vanuit het IHP, onder andere inzake nieuwbouw voor Thomas a Kempis College. De huisvestingslasten zijn in 2021 hoger, onder andere door de een eenmalige bijdrage voor de opstart en inrichting van nieuwe sportlocatie ten behoeve van het gebruik voor het topsport onderwijs.

Het positieve resultaat draagt bij aan de verdere verbetering van de belangrijkste financiële kengetallen van de stichting zoals liquiditeit en solvabiliteit.

De staat van baten en lasten, zoals verantwoord in de jaarrekening in hoofdstuk 8, is hieronder weergegeven. Voor een verdere toelichting op de verschillen wordt verwezen naar de paragraaf 'Baten en lasten met toelichting' in hoofdstuk 8.4.

Staat van baten en lasten				
In € 1.000		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	131.029	117.703	119.207
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.426	1.108	1.307
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	835	911	974
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.052	1.398	1.799
3.5	Overige baten	3.582	4.179	4.301
Totaal baten		138.924	125.299	127.588
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	99.900	94.387	92.276
4.2	Afschrijvingen	6.426	6.842	6.803
4.3	Huisvestingslasten	9.111	8.822	8.471
4.4	Overige lasten	14.062	13.905	11.768
Totaal lasten		129.499	123.956	119.318
Saldo baten en lasten		9.425	1.343	8.270
5	Gerealiseerde herwaardering	693	695	693
6	Financiële baten en lasten	-2.319	-2.200	-2.295
Resultaat		7.799	-162	6.668
7	Belastingen	0	0	0
8	Resultaat deelnemingen	155	29	266
Resultaat na belastingen		7.954	-133	6.934
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat		7.954	-133	6.934

Balans

Het balans totaal is met € 5,6 mln. toegenomen tot € 135,2 mln. Vooral het gevolg van het positieve resultaat 2021 ad € 8,0 mln. in combinatie met de realisatie van de herwaardering en de gedane aflossingen op de bestaande financieringen.

Voor de opbouw van de balans per 31 december 2021 en de vergelijkende cijfers wordt verwezen naar hoofdstuk 8.1 en voor de nadere toelichting hierop naar paragraaf 'Balansposten met toelichting' in hoofdstuk 8.4.

Balans			
In € 1.000	na resultaatbestemming	Realisatie 31-12-2021	Realisatie 31-12-2020
1.	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.1	Immateriële vaste activa	0	0
1.1.2	Materiële vaste activa	81.237	84.082
1.1.3	Financiële vaste activa	2.478	2.553
Vaste Activa totaal		83.715	86.635
1.2	Vlottende activa		
1.2.1	Voorraden	15	8
1.2.2	Vorderingen	3.261	3.305
1.2.4	Liquide middelen	48.243	39.720
Vlottende Activa totaal		51.519	43.033
Activa totaal		135.234	129.668
2.	Passiva		
2.1.1	Groepsvermogen	66.742	59.481
2.1.2	Aandeel van derden	0	0
2.1	Eigen vermogen	66.742	59.481
2.2	Voorzieningen	5.793	5.184
2.3	Langlopende schulden	39.697	43.011
2.4	Kortlopende schulden	23.002	21.992
Passiva totaal		135.234	129.668

Eigen vermogen

De vermogenspositie is in 2021 versterkt door het positieve resultaat ad € 8,0 mln. wat voornamelijk gevolg is van de NPO middelen. Hierdoor bedraagt het eigen vermogen per 31 december 2021 € 66,7 mln., wat neerkomt op een solvabiliteit van 49,3%. De solvabiliteit 2 (gebaseerd op het eigen vermogen inclusief de voorzieningen ten opzichte van het balanstotaal) komt uit op 53,6% en daarmee boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 30% van het balanstotaal.

De signaleringswaarde "Mogelijk bovenmatig eigen vermogen" komt uit op 0,83 (ultimo 2020 0,76). Bij de stichting is geen sprake van een overschrijding ten opzichte van het normatief eigen vermogen.

Het normatief eigen vermogen wordt bepaald als volgt:

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

Bestemmingsreserves

De bestemmingsreserve (publiek) ultimo 2020 betrof een reserve om onvoorziene fluctuaties in personele lasten op te kunnen vangen. Dit is een algemeen risico waarvoor niet een specifieke bestemmingsreserve benodigd is. Om deze reden valt deze bestemmingsreserve ad € 200K via de resultaatbestemming vrij ten gunste van de algemene reserve.

Bestemmingsreserve NPO

Conform het advies van de VO-Raad is einde boekjaar via de resultaatbestemming, voor het nog niet bestede deel ad € 4.888K van de reeds ontvangen en in de exploitatie verantwoorde NPO middelen, een bestemmingsreserve gevormd.

Liquiditeit

De liquide middelen zijn in 2021 toegenomen met € 8,5 mln. Vooral het gevolg van het niet bestede deel van de ontvangen NPO subsidies ad € 4,9 mln.

De positieve kasstroom uit operationele activiteiten bedraagt € 14,8 mln. en is ingezet voor de gedane investeringen in materiële vaste activa (€ 3,3 mln.) en aflossingen op de bestaande langlopende financieringen (€ 3,2 mln.). De liquiditeitsratio (current ratio) stijgt mede hierdoor van 1,96 naar 2,24. Dit is ruim boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie hiervoor in het MBO (0,50).

7.2 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 2022 en de meerjarenbegroting voor de jaren tot en met 2026 is gebruikt als input voor de te rapporteren informatie.

Begroting 2022

De begroting 2022 en de meerjarenbegroting 2022-2026 is in het najaar van 2021 door de Raad van Toezicht goedgekeurd en vervolgens door het CvB vastgesteld. De cijfers van de begroting 2022 zijn opgenomen in de tabel van de continuïteitsparagraaf. In de begroting is rekening gehouden met subsidie voor inhaal- en ondersteuningsprogramma's en overeenkomstige personele lasten als gevolg van de COVID-19-pandemie. In 2022 worden niet bestede NPO middelen (€ 1,5 mln.) via het exploitatieresultaat aan de bestemmingsreserve toegevoegd. De NPO middelen worden in 2023 besteed en in de desbetreffende jaren onttrokken aan de bestemmingsreserve.

Meerjarenbegroting 2022-2026

De meerjarenbegroting 2022-2026 is onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur opgesteld. De uitwerking is voorgelegd aan de medezeggenschap, waarna deze is goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Voor een groot gedeelte zijn de ontwikkelingen van de baten afhankelijk van politieke besluitvorming. Het is van belang beleid continu af te stemmen op politieke besluitvorming. Daarnaast is het essentieel om beleid toe te snijden op verwachte ontwikkelingen in leerlingenaantallen, personeelsverloop, huisvestingssituaties. Beleid aangaande investeringswensen, financieringsmogelijkheden, schoolplannen en Strategienota dienen eveneens structureel te worden overwogen.

De maatregelen ter bestrijding van de gevolgen van het Corona virus hebben een grote operationele impact op de primaire en ondersteunende processen van Stichting Landstede. Naast kleine financiële meevallers (lagere organisatiekosten op het gebied van internationalisering, evenementen, catering etc.) zullen extra kosten ontstaan als gevolg van risico op (langdurig) verzuim. De stichting houdt rekening met mogelijk meer studenten/leerlingen die langer over hun studie doen, onder andere als gevolg van het niet tijdig kunnen voldoen aan de stage verplichtingen. Het aantal uitschrijvers zal mogelijk wat hoger zijn dan gebruikelijk. Met studenten/leerlingen/ouders wordt actief gecommuniceerd en digitaal onderwijs wordt aangeboden zodat het

primaire proces zoveel mogelijk doorgang vindt. Hiermee wordt het risico op mogelijke studievertraging door studenten/leerlingen en uitschrijven door studenten zoveel mogelijk beperkt.

Een kans is dat de COVID-19-pandemie in de toekomst leidt tot een sterke intensivering van de digitaliseringsagenda van het onderwijs. Ondanks de reeds aanwezige voorzieningen zal dit mogelijk leiden tot extra noodzakelijke uitgaven op dit gebied. In de meerjarenbegroting is hier ook nadere aandacht gegeven met betrekking tot de hiervoor noodzakelijke investeringen in de ICT organisatie.

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van de exploitatiebegroting rekening houdend met de toekomstige ontwikkeling van het aantal leerlingen en studenten, ontwikkeling in bekostiging en de keuzes van het College van Bestuur inzake het integraal huisvestingsplan (IHP) en het opgestelde meerjarig onderhoudsplan (MJOP), zie toelichting op de toekomstige ontwikkelingen in de balans. Door Concern Control is een leerlingenprognose berekend betreffende de jaren 2022-2026. Vanaf 2021 is een vernieuwde rekenmethode toegepast omdat onderliggende gegevens vanuit het CBS niet meer beschikbaar zijn. In 2022 wordt een nadere analyse uitgevoerd betreffende de rekenmethode van de verwachte leerlingenaantallen.

De ontwikkeling in het aantal leerlingen/studenten is gebaseerd op een verwachte afname van 1% van de studenten in het MBO in de periode 2021 tot 2026. Voor het VO wordt een groei van het aantal leerlingen verwacht van 5% in de periode 2021 tot 2026. Voor de bekostiging van het MBO is uitgegaan van een gelijkblijvende bekostiging per student conform de publicaties van OCW. De verwachting is dat de contractactiviteiten en zogeheten derde geldstroomactiviteiten op het niveau van de afgelopen jaren blijven.

De rentabiliteit is naar verwachting vanaf 2023 negatief. Met name als gevolg van de besteding van NPO-middelen uit de bestemmingsreserve en stijgende afschrijvingslasten vanuit de huisvestingsinvesteringen. Het exploitatieresultaat bevat vanaf 2022 een aantal posten die het resultaat incidenteel beïnvloeden. Het gaat hierbij om de effecten inzake de NPO middelen, boekverlies bij sloop gebouw Harderwijk, tijdelijke huisvestingskosten Westeinde Harderwijk en Rechterland Zwolle, alsmede de te verwachten boekwinsten bij geplande afstoting van de panden. De Rijksbijdragen dalen in 2023 ten opzichte van 2022 doordat in 2022 incidenteel sprake is van NPO bekostiging. De vereenvoudiging bekostiging VO heeft een positief effect. In het kader van de overgangsregeling vindt in 2022 inhouding op de bekostiging. Deze overgangsbekostiging wordt in de jaren 2023 t/m 2026 stapsgewijs afgebouwd. Het positieve effect op de VO bekostiging van deze afbouw is 0,6% in 2023 tot 2,3% in 2026. De Overige baten zijn in 2023 en 2024 incidenteel hoger als gevolg van de verachte boekwinsten. Als gevolg van voorgenomen huisvestingsinvesteringen en gerelateerde inventarisinvesteringen stijgen de afschrijvingskosten vanaf 2024. De financiële lasten dalen tot en met 2025 als gevolg van aflossingen van leningen. Vanaf 2025 bestaat de behoefte aan aanvullende financiering. Door de actueel lagere rentepercentages ten opzichte van de bestaande leningen zal dit ondanks de toename van de financieringen per saldo leiden tot lagere rentelasten.

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

De meerjarenbegroting stichting Landstede 2022-2026 toont een negatief exploitatieresultaat voor de jaren 2023 t/m 2026. In aansluiting op de vastgestelde meerjarenbegroting wordt een aantal ombuigingsvoorstellen opgesteld en doorgerekend in scenario's van de meerjarenbegroting. Indien deze ombuigingsvoorstellen worden vastgesteld, ontstaat ook voor de jaren vanaf 2023 een rentabiliteit welke voldoet aan de normen van de onderwijsinspectie.

Continuïteit, kengetallen	Realisatie 2020	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Prognose 2024	Prognose 2025	Prognose 2026
Aantal leerlingen, studenten en deelnemers	13.412	13.228	13.231	13.157	13.158	13.171	13.176
Personele bezetting, vast en tijdelijk							
Bestuur / management (fte)	13	13	13	13	13	13	13
Personeel primair proces (fte)	648	689	727	707	676	676	677
<i>Uitsplitsing ondersteunend personeel</i>							
Indirect onderwijsondersteunend personeel (fte)	136	145	158	157	157	157	157
Direct onderwijsondersteunend personeel (fte)	70	88	99	98	98	98	98
Ondersteunend personeel (fte)	206	233	256	256	255	255	255
Totale personele bezetting (fte)	868	934	996	975	944	944	945

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.

Er bestaan risico's dat de toekomst zich anders ontwikkelt dan nu is voorzien. Deze mogelijke ontwikkelingen worden via scenarioramingen uitgewerkt voordat een definitief besluit wordt genomen tot uitwerking en vaststelling van de meerjarenbegroting.

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	Krimp van flexibele schil	Bij aanhoudende daling van het aantal leerlingen, kan de flexibele schil ontoereikend zijn om krimp van personeel op te kunnen vangen.	midden	hoog
Personeel	Onverwachte stijging in leerlingenaantallen	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	hoog
Bekostiging	Onverwachte stijging in leerlingenaantallen	Een onverwachte stijging van leerlingenaantallen kan zorgen voor negatief exploitatieresultaat op korte termijn doordat de bekostiging vertraagd meebeweegt met de leerlingenaantallen.	midden	hoog
Bekostiging	Onverwachte daling in leerlingenaantallen	Een onverwachte daling in leerlingenaantallen kan zorgen voor een negatief exploitatieresultaat doordat een aantal kosten niet evenredig meebeweegt met het leerlingenaantal, zoals kosten ondersteunend en directiepersoneel. Het meerjarenonderhoudsplan wordt geactualiseerd. Een niet voorziene stijging van lasten is mogelijk.	midden	Hoog
Huisvesting	Stijging onderhoudskosten	Het meerjarenonderhoudsplan wordt geactualiseerd. Een niet voorziene stijging van lasten is mogelijk.	midden	midden
Huisvesting	Onverwachte daling in leerlingenaantallen	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
Beleid	Concurrentie met naburige schoolorganisaties	Indien de school minder aantrekkelijk wordt dan naburige scholen, kan dat leiden tot onverwachte daling van leerlingenaantallen.	midden	midden

Categorie	Risico	Samenvatting	Kans	Impact
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
Beleid	Corona effecten	Mogelijk moeten leermethodes en huisvesting worden aangepast als gevolg van corona effecten.	midden	midden
Projecten	Terugbetalen STO- en corona-subsidies	Terugbetalen van STO- en corona-subsidies door onvoldoende projectmatige aanpak van subsidies en ontbrekende koppeling tussen mensen, middelen en doelen.	midden	hoog
Demografie	Daling in leerlingen-/studentenaantal	Mogelijke daling in leerlingen-/studenten-daling door demografische ontwikkelingen, concurrentie, lage populariteit. Hierdoor minder Rijksbijdrage i.c.m. gelijkblijvende kosten, bijv. personeelskosten.	midden	midden

De goedgekeurde en vastgestelde meerjarenbegroting geeft de volgende financiële uitkomsten.

Continuïteit, raming staat baten en lasten in € 1.000		Realisatie 2020	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Prognose 2024	Prognose 2025	Prognose 2026
3. Baten								
3.1	Rijksbijdragen	119.207	131.029	130.616	123.818	123.714	123.350	123.577
3.2	Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	1.307	1.426	829	829	824	824	825
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	974	835	518	517	521	528	534
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.799	2.052	2.014	2.014	2.014	2.014	2.014
3.5	Overige baten	4.301	3.582	3.823	3.824	4.562	4.188	3.807
Totaal baten		127.588	138.924	137.799	131.001	131.635	130.903	130.757
4. Lasten								
4.1	Personeelslasten	92.276	99.900	106.869	103.655	100.662	100.700	100.764
4.2	Afschrijvingen	6.803	6.426	6.309	6.169	8.246	7.816	8.389
4.3	Huisvestingslasten	8.471	9.111	9.435	9.500	11.336	11.198	10.625
4.4	Overige lasten	11.768	14.062	12.230	12.039	11.742	11.745	11.752
Totaal lasten		119.318	129.499	134.844	131.364	131.986	131.459	131.530
Saldo baten en lasten		8.270	9.425	2.955	-363	-351	-555	-773
5.	Gerealiseerde herwaardering	693	693	406	408	408	408	346
Financiële bedrijfsvoering, overig								
6.	Financiële baten en lasten	-2.295	-2.319	-2.200	-1.996	-1.741	-1.562	-1.532
8.	Resultaat deelnemingen	266	155	141	0	0	0	0
Buitengewoon resultaat								
Totaal resultaat		6.934	7.954	1.302	-1.952	-1.684	-1.710	-1.959

Continuïteit, Balans		Realisatie	Realisatie	Begroting	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose
In € 1.000		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Activa								
1.1 Vaste Activa								
1.1.1	Immateriële vaste activa	0	0	24	18	12	6	-0
1.1.2	Materiële vaste activa	84.082	81.237	81.488	81.880	101.500	100.233	108.828
1.1.3	Financiële vaste activa	2.553	2.478	2.390	2.390	2.390	2.390	2.390
Vaste Activa totaal		86.635	83.715	83.902	84.288	103.901	102.629	111.218
1.2 Vlottende Activa								
1.2.1	Vorraden	8	15	8	8	8	8	8
1.2.2	Vorderingen	3.304	3.261	3.202	3.202	3.202	3.202	3.202
1.2.4	Liquide middelen	39.720	48.243	38.457	32.385	7.600	6.548	6.698
Vlottende Activa totaal		43.033	51.519	41.667	35.596	10.810	9.758	9.908
Activa totaal		129.668	135.234	125.569	119.883	114.711	112.387	121.126
Passiva								
	Algemene reserve	52.959	56.341	51.201	57.180	55.495	53.786	51.889
	Bestemmingsreserve publiek	200	4.888	8.130	200	200	200	200
	Bestemmingsreserve privaat	-5.716	-5.832	-5.716	-5.716	-5.716	-5.716	-5.716
	Herwaarderingsreserve	12.038	11.345	10.935	10.527	10.120	9.712	9.304
2.1	Eigen vermogen	59.481	66.742	64.550	62.191	60.099	57.982	55.677
2.2	Voorzieningen	5.184	5.793	5.336	5.336	5.336	5.336	5.336
2.3	Langlopende schulden	43.011	39.697	36.435	33.108	30.028	29.821	40.865
2.4	Kortlopende schulden	21.993	23.002	19.248	19.248	19.248	19.248	19.248
Passiva totaal		129.668	135.234	125.569	119.883	114.711	112.387	121.126

De ontwikkelingen van de materiële vaste activa zijn het gevolg van de reguliere afschrijvingen, de investeringsplannen met betrekking tot huisvesting van de onderwijslocaties gebaseerd op het IHP en MJOP. De toename van de afschrijvingslasten is het gevolg van de investeringen vanuit het IHP. De huisvestingslasten zijn in de jaren 2024 tot en met 2026 hoger als gevolg van de (tijdelijke) huurlasten voor:

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

De rentelasten ontwikkelen in lijn met de aflossingen op de externe financiering en de noodzakelijke nieuw aan te trekken financieringen in 2025 t/m 2026. Hierbij is rekening gehouden met een aflossingstermijn van 20 jaar en een rentepercentage van 0,75%.

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

- Uitbreiding pand Thomas a Kempis College te Zwolle (2021-2022)
- Ver-/nieuwbouw locatie Westeinde te Harderwijk
- Upgrade locatie Kranenburg Harderwijk
- Afstoting bestaande gebouwen als gevolg van overschot m2 door voorgaande plannen
- Revitalisering/upgrade/verbeteren klimatologische omstandigheden locatie Rechterland te Zwolle

Deze investeringen vragen inzet van de aanwezige liquiditeit, maar ook aanvullende financieringen. Op basis van de periode 2022-2026 zal bij reguliere aflossing op de bestaande leningen aanvullende financiering benodigd zijn, respectievelijk in 2025 € 3,0 mln. en in 2026 € 15 mln. Uitgangspunt is het blijvend voldoen aan de minimale liquiditeitsratio van 0,50, conform de signaleringswaarde van de Inspectie van het Onderwijs voor het MBO. Ultimo 2026 komt de liquiditeitsratio uit op 0,51. Dit is een aanzienlijke daling ten opzichte van de actuele liquiditeitsratio van 2,24. Dit is het gevolg van de inzet van de ontvangen NPO middelen en de het aanwenden van de liquide middelen in 2024 en 2026 voor de financiering van de investeringsplannen. Daarmee voldoet de organisatie blijvend aan de gestelde norm van de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie met betrekking tot de liquiditeit. Bij het aantrekken van aanvullende financiering worden de bestaande financieringen ook betrokken. Het is een natuurlijk moment om de lange termijn financiering met het oog op de toekomst te optimaliseren.

Doel is een toekomstbestendige onderwijsinstelling te realiseren, waarbij de huisvesting aansluit op de actuele onderwijsbehoeften en rekening wordt gehouden met de arbeids- en leuromstandigheden voor medewerkers en leerlingen/studenten.

De herwaarderingsreserve wordt jaarlijks voor het deel gerealiseerd in lijn met de afschrijvingstermijn van de onderliggende gebouwen of bij verkoop van het onroerend goed. Binnen de herwaarderingsreserve betreft een bedrag ad € 7,7 mln. inzake de terreinen. Op terreinen wordt niet afgeschreven en vindt pas realisatie van de herwaardering plaats bij eventuele verkoop van het onroerend goed. De daling van de jaarlijkse realisatie van de herwaardering daalt als gevolg van het volledig realiseren van de herwaardering op een aantal gebouwen in de periode tot 2026.

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

Door het aantrekken van de benodigde aanvullende financiering neemt vanaf 2026 het balanstotaal weer toe. Bij de geprognosticeerde resultaten zal daarmee de solvabiliteitsratio vanaf 2026 afnemen. De solvabiliteit 2 blijft met een ratio van 50% nog boven de signaleringswaarde ad 30% van de onderwijsinspectie.

Signaleringswaarde voor het eigen vermogen

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde voor het eigen vermogen, genaamd "signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen". Ultimo 2021 bedraagt deze voor de stichting 0,83. De komende jaren zal de verhouding dalen door de stijging van het normatief eigen vermogen door de geplande investeringen in huisvesting.

Een recapitulatie van de ontwikkeling van de belangrijkste (financiële) kengetallen over de periode 2020 tot en met 2026.

Continuïteit, Financiële kengetallen		Realisatie 2020	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Prognose 2024	Prognose 2025	Prognose 2026
Kengetallen financiële positie		norm						
Prognose basis, aantal leerlingen, deelnemers en studenten		13.412	13.228	13.231	13.157	13.158	13.171	13.176
Rentabiliteit 1 jaar		5,4%	5,7%	0,9%	-1,5%	-1,3%	-1,3%	-1,5%
Rentabiliteit 2 jaar			5,6%	3,3%	-0,2%	-1,4%	-1,3%	-1,4%
Rentabiliteit 3 jaar				4,0%	1,8%	-0,6%	-1,4%	-1,4%
Personeelslasten / Rijksbijdragen		77,4%	76,2%	81,8%	83,7%	81,4%	81,6%	81,5%
Personeelslasten / Totaal lasten plus financiële lasten		77,3%	77,1%	79,3%	78,9%	76,3%	76,6%	76,6%
Huisvestingsratio		10,3%	10,0%	9,9%	10,3%	12,5%	12,6%	12,3%
Liquiditeit (current ratio)		1,96	2,24	2,16	1,85	0,56	0,51	0,51
Liquiditeit (quick ratio)	0,50	1,96	2,24	2,16	1,85	0,56	0,51	0,51
Solvabiliteit I		0,46	0,49	0,51	0,52	0,52	0,52	0,46
Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)	0,30	0,50	0,54	0,56	0,56	0,57	0,56	0,50
Eigen vermogen t.o.v. signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen		0,76	0,83	0,72	0,67	0,54	0,50	0,44
Kengetallen overig								
Algemene reserve / Totaal baten plus financiële baten		42%	40%	37%	44%	42%	41%	40%
Voorzieningen / Totaal baten plus financiële baten		4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Rijksbijdragen / Totaal baten plus financiële baten		93%	94%	95%	95%	94%	94%	95%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies / Totaal baten plus financiële baten		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Investeringen huisvesting / Totaal baten plus financiële baten		1%	1%	3%	3%	19%	1%	10%
Investeringen inventaris en apparatuur / Totaal baten plus financiële baten		2%	1%	2%	2%	4%	4%	3%
Netto werkkapitaal / Totaal baten plus financiële baten		16%	21%	16%	12%	-6%	-7%	-7%
Contractactiviteiten / Totaal baten plus financiële baten		1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%
Contractactiviteiten / Rijksbijdragen		2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%

Zwolle, 22 juni 2022

T.W. Rietkerk (voorzitter)

T.F. Biesterbosch

Deel 2: Jaarrekening

8 Jaarrekening

8.1 Balans per 31 december 2021

Balans		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	na resultaatbestemming	31-12-2021	31-12-2020
1.	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.1	Immateriële vaste activa	0	0
1.1.2	Materiële vaste activa	81.237	84.082
1.1.3	Financiële vaste activa	2.478	2.553
Vaste Activa totaal		83.715	86.635
1.2	Vlottende activa		
1.2.1	Vorraden	15	8
1.2.2	Vorderingen	3.261	3.305
1.2.4	Liquide middelen	48.243	39.720
Vlottende Activa totaal		51.519	43.033
Activa totaal		135.234	129.668
2.	Passiva		
2.1.1	Groepsvermogen	66.742	59.481
2.1.2	Aandeel van derden	0	0
2.1	Eigen vermogen	66.742	59.481
2.2	Voorzieningen	5.793	5.184
2.3	Langlopende schulden	39.697	43.011
2.4	Kortlopende schulden	23.002	21.992
Passiva totaal		135.234	129.668

8.2 Staat van baten en lasten over 2021

Staat van baten en lasten				
In € 1.000		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	131.029	117.703	119.207
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.426	1.108	1.307
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	835	911	974
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.052	1.398	1.799
3.5	Overige baten	3.582	4.179	4.301
Totaal baten		138.924	125.299	127.588
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	99.900	94.387	92.276
4.2	Afschrijvingen	6.426	6.842	6.803
4.3	Huisvestingslasten	9.111	8.822	8.471
4.4	Overige lasten	14.062	13.905	11.768
Totaal lasten		129.499	123.956	119.318
Saldo baten en lasten		9.425	1.343	8.270
5	Gerealiseerde herwaardering	693	695	693
6	Financiële baten en lasten	-2.319	-2.200	-2.295
Resultaat		7.799	-162	6.668
7	Belastingen	0	0	0
8	Resultaat deelnemingen	155	29	266
Resultaat na belastingen		7.954	-133	6.934
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat		7.954	-133	6.934

Resultaatbestemming

In € 1.000		Realisatie 2021	Budget 2021	Realisatie 2020
Resultaat boekjaar		7.954	-133	6.934
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek NPO		-4.888		0
Resultaat boekjaar exclusief niet bestede NPO middelen		3.066	-133	6.934
Vrijval: Bestemmingsreserve publiek Overige		200		0
Vrijval: Bestemmingsreserve privaat		116		-266
Dotatie: Algemene reserve		3.382	-133	6.668

8.3 Kasstroomoverzicht over 2021

Kasstroomoverzicht		Realisatie	Realisatie
In € x 1.000		2021	2020
A. Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten	1)	9.425	8.270
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat			
Aanpassingen voor afschrijving	2)	6.426	6.803
Aanpassingen voor waardeveranderingen	3)	104	280
Toe- (af)name van voorzieningen	4)	609	126
Totaal aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		7.139	7.209
Veranderingen in werkkapitaal			
Af- (toe)name van voorraden	5)	-7	3
Af- (toe)name van kortlopende vorderingen	6)	44	-58
Toe- (af)name van kortlopende schulden	7)	504	307
Totaal Veranderingen in werkkapitaal		541	252
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		17.105	15.731
Ontvangen interest	8)	0	2
Betaalde interest	9)	-2.270	-2.316
Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten		14.835	13.417
B. Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	10)	-3.324	-3.011
Toe- (af)name overige financiële vaste activa	11)	230	571
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-3.094	-2.440
C. Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende schulden	12)	-3.218	-3.289
Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-3.218	-3.289
Mutatie liquide middelen		8.523	7.688
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)			
4) Volgens verloopstaat voorzieningen (2.2)			
5) Vlootende activa, mutatie voorraden (1.2.1)			
6) Vlootende activa, mutatie vorderingen (1.2.2) exclusief te ontvangen interest			
7) Kortlopende schulden (2.4), mutatie exclusief te betalen interest, schulden aan kredietinstellingen			
8) Financiële baten (6.1), rekening houdend met mutatie te ontvangen interest			
9) Financiële lasten (6.2), rekening houdend met mutatie te betalen interest			
10) Verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2), rekening houdend met nog niet betaalde investeringen ultimo en primo boekjaar			
11) Verloopstaat financiële vaste activa (1.1.3)			

12) Verloopstaat langlopende schulden (2.3)

8.4 Toelichting op de jaarrekening 2021

Algemeen

Juridische vorm en voornaamste activiteiten

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

Statutaire naam:	Stichting Landstede
Statutaire zetel:	Zwolle
Bezoekadres hoofdvestiging:	Rechterland 1, 8024 AH Zwolle
KvK-nummer:	41025299
Activiteiten:	Het geven van middelbaar beroepsonderwijs, educatie en voortgezet onderwijs

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2021, dat is geëindigd op 31 december 2021.

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 jaarrekening wordt gepresenteerd in (duizendtallen) euro's, de functionele valuta van de organisatie.

Continuïteit

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

Vrijstelling consolidatie

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

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

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer:

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

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer:

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

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

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

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

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

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

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

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

Gebruik van schattingen

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

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

De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

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

- Economische gebruiksduur materiële vaste activa;
- Deelnemingen in groepsmaatschappijen;
- Voorzieningen.

Financiële instrumenten

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

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

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

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

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 waardevermindervingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardevermindervingsverlies 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 waardevermindervingsverlies 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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies. 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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies 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

De bijdragen inzake de normatieve rijksbijdragen vanuit de subsidieregeling prestatiebox VO 2020 ad € 696K zijn in de vergelijkende cijfers gereclassificeerd van categorie 3.1.2 Overige subsidies OCW/EZ naar 3.1.1 Rijksbijdragen OCW/EZ.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die het inzicht van het resultaat over 2021 en het vermogen per 31 december 2021 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.

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

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

Binnen de categorie gebouwen en terreinen gelden de volgende afschrijvingspercentages:

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

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

Binnen de overige categorieën gelden de volgende afschrijvingspercentages:

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

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

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

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

Financiële vaste activa

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

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

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

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

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

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

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

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

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

Voorzieningen

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

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

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

Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

Wettelijke college-, cursus- en examengelden

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

Baten werk in opdracht van derden

Opbrengsten uit hoofde van werk in opdracht van derden (contractonderwijs, contractonderzoek en overige) worden in de staat van baten en lasten als baten verantwoord voor een bedrag gelijk aan de kosten indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat wordt genomen naar rato van het stadium

van voltooiing van de transactie op verslagdatum (de zogeheten percentage of completion methode). Indien een eventueel tekort wordt verwacht wordt dit direct in de staat van baten en lasten verantwoord.

Ouderbijdragen

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

Personeelsbeloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de staat van baten en lasten verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht. Indien de personeelsbeloning nog niet zijn uitbetaald wordt als verplichting op de balans opgenomen. Teveel 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 teveel 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 2021 van toepassing zijnde beleidsdekkingsgraad (gemiddelde dekkingsgraad over de afgelopen twaalf maanden) is bij het ABP 102,8% (31-12-2020: 87,6%). De vereiste dekkingsgraad is circa 126,1%, (afhankelijk van de rente en beleggingsmix kan deze grens verschuiven). De beleidsdekkingsgraad is daarmee op een zodanig niveau dat de financiële situatie van het pensioenfonds volgens de daarvoor geldende normen onvoldoende blijft. Voor meer informatie zie [www.abp.nl](https://www.abp.nl/over-abp/actueel/nieuws/terugblik-2021-een-goed-jaar-voor-financiele-positie.aspx) en dan specifiek terugblik 2021 van het ABP van 27 januari 2022 (<https://www.abp.nl/over-abp/actueel/nieuws/terugblik-2021-een-goed-jaar-voor-financiele-positie.aspx>).

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

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

Leasing

Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere

leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

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

Resultaat deelnemingen

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

Segmentatie

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Balansposten met toelichting

1.1 Vaste activa

1.1.2 Materiële vaste activa

	1.1.2.1 Gebouw en	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	71.374	23.502	29.075	0	429	124.380
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin	-21.697	-108	-18.493	0	0	-40.298
Materiële vaste activa, begin	49.677	23.394	10.582	0	429	84.082
Verloop gedurende de periode						
Investerings	766	0	1.624	50	1.245	3.685
Desinvesterings	-150	0	-11	0	0	-161
Afschrijvingen	-4.074	-26	-2.325	-1	0	-6.426
Afschrijving op desinvesterings	57	0	0	0	0	57
Mutatie gedurende de periode	-3.401	-26	-712	49	1.245	-2.845
Stand aan het einde van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, eind	71.990	23.502	30.688	50	1.674	127.904
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind	-25.714	-134	-20.818	-1	0	-46.667
Materiële vaste activa, eind	46.276	23.368	9.870	49	1.674	81.237

Het saldo van de desinvesterings is € 104K. Dit betreft afboekingen op de bestaande gebouwen in verband met het uitgevoerde vervangende groot onderhoud.

Einde boekjaar zijn volledig afgeschreven activa items verantwoord met een aanschafwaarde van € 11,6 mln. (31-12-2020: 6,5 mln.).

Ultimo het jaar is het investeringsproject “ver- en nieuwbouw Thomas & Kempis College” waarvoor materiële verplichtingen zijn aangegaan voor een bedrag van € 1,5 mln., waarvan ultimo 2021 50% in rekening is gebracht.

Het onroerend goed te Diepenveen, wat verhuurd werd aan Stichting Landstede Kinderopvang, is per 1 januari 2019 verkocht in het kader van de verkoop van de activiteiten van Stichting Landstede Kinderopvang, tegen een getaxeerde waarde in lijn met de boekwaarde per 31 december 2021 ad € 0,3 mln. De levering van het onroerend goed heeft per jaareinde nog niet plaats gevonden in afwachting van de juridische beschikkingsmacht voor de overdracht van het onroerend goed.

Per eind 2019 zijn alle gebouwen getaxeerd op basis van actuele vervangingswaarde, waarbij het onroerend goed is gewaardeerd op € 93 mln. exclusief het pand te Eerde. De WOZ waarde van alle gebouwen en terreinen bedraagt op basis van peildatum 1-1-2021 € 86 mln. De verzekerde waarde per 31 december 2021 bedraagt € 242,2 mln. (31 december 2020: €211,3 mln.). waarvan herbouwwaarde € 190,7 mln. inzake de gebouwen en € 51,4 mln. op bedrijfsuitrusting/inventaris en huurdersbelang investeringen in de panden.

1.1.3 Financiële vaste activa

	1.1.3.1 Deelnemingen in groeps- maatschappijen	1.1.3.8 Overige vorderingen	1.1.3 Totaal
In € 1.000			
Financiële vaste activa, verloop			
Financiële vaste activa, begin	2.392	161	2.553
Mutatie leningen	0	-12	-12
Dividenduitkering	-218	0	-218
Aandeel in resultaat deelnemingen	155	0	155
Financiële vaste activa, eind	2.329	149	2.478

Het verloop van 1.1.3.1 Deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt:

	Innotiq Zwolle B.V. (51%)	Veluvine Nunspeet Beheer C.V. (49,5%)	Landstede Molijn Beheer B.V. (50%)	Totaal
In € 1.000				
Deelnemingen in groepsmaatschappijen, verloop				
Begin	380	2.000	12	2.392
Dividenduitkering	-218	0	0	-218
Aandeel in resultaat deelnemingen	155	0	0	155
Eind	317	2.000	12	2.329

De deelnemingen in groepsmaatschappijen betreffen:

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

De Overige vorderingen (1.1.3.8) betreft de lening aan Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten met betrekking tot financiering van het aandeel van Stichting Landstede in de gezamenlijke inrichting van het schoolgebouw Het Perron Dronten. De aflossing vindt gelijk de afschrijvingstermijn van de onderliggende activa plaats (afschrijvingstermijn 2 tot 15 jaar). Nieuwe investeringen worden naar rato van de gebruikers gefinancierd. De rente bedraagt nihil en er zijn geen zekerheden gesteld.

1.2 Vlottende activa

1.2.2 Vorderingen

In € 1.000	31-12-2021	31-12-2020
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	927	627
1.2.2.3 Vorderingen op gemeenten en GR's	626	111
1.2.2.4 Vorderingen op groepsmaatschappijen	182	56
1.2.2.5 Vorderingen op andere deelnemingen	2	1
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	0	0
1.2.2.7 Vorderingen (ouders van) II / studenten / deelnemers / cursisten	408	1.299
1.2.2.8 Overige overheden	112	0
1.2.2.10 Overige vorderingen	498	595
1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen	0	0
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	613	899
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	28	18
1.2.2.15 Overlopende activa overige	1	1
1.2.2.16 Voorziening oninbaarheid	-136	-302
Totaal	3.261	3.305

De post 1.2.2.1 is ultimo 2021 hoger als gevolg van de latere facturering vanuit de VAVO aan de onderwijsinstellingen van waaruit leerlingen zijn gedetacheerd.

De vordering op gemeenten (1.2.2.3) is hoger als gevolg van een te ontvangen incidentele bijdrage.

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

De post 1.2.2.7 is fors lager, mede als gevolg van het ultimo 2021 nog niet volledig gefactureerd hebben van het wettelijk cursusgeld aan de betreffende studenten, alsmede dat deze in het kader van de tegemoetkoming in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs voor het schooljaar 2021-2022 zijn gehalveerd.

De vooruitbetaalde kosten (1.2.2.12) betreffen hoofdzakelijk kosten inzake lesmateriaal, schooljaar 2021-2022, die toegerekend worden aan de periode januari – juli 2022.

De voorziening oninbaarheid is verlaagd op basis van actuele inschatting gebaseerd op historische informatie van de risico's.

1.2.4 Liquide middelen

In € 1.000	31-12-2021	31-12-2020
1.2.4.1 Kasmiddelen	38	20
1.2.4.2 Tegoeden op Bankrekeningen	48.205	39.700
Totaal	48.243	39.720

De liquide middelen staan ter vrije beschikking. De banken brengen per 1 januari 2022 over 1.2.4.2 Tegoeden op Bankrekeningen tot een bedrag van € 100K per bankrekening geen rente in rekening. Over het meerdere bedraagt dit 0,5%.

Voor toelichting op de mutatie van de liquide middelen, zie hoofdstuk 8.3 Kasstroomoverzicht over 2021.

2.1 Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

In € 1.000	2.1.1.1 Algemene reserve	2.1.1.2.A Bestemmings- reserve publiek NPO	2.1.1.2.B Bestemmings- reserve publiek overige	2.1.1.2 Bestemmings- reserve publiek	2.1.1.3 Bestemmings- reserve privaat	2.1.1.6 Herwaarderings- reserve	2.1.1 Groeps- vermogen
Eigen vermogen, verloop							
Stand per 1 januari 2020	46.291	0	200	200	-5.982	12.731	53.240
Resultaat 2020	6.668	0	0	0	266	0	6.934
Overige mutaties 2020	0	0	0	0	0	-693	-693
Stand per 1 januari 2021	52.959	0	200	200	-5.716	12.038	59.481
Resultaat 2021	3.382	4.888	-200	4.688	-116	0	7.954
Overige mutaties 2021	0	0	0	0	0	-693	-693
Stand per 31 december 2021	56.341	4.888	0	4.888	-5.832	11.345	66.742

De signaleringswaarde “Mogelijk bovenmatig eigen vermogen” komt uit op 0,83 (31-12-2020: 0,76). Bij de stichting is geen sprake van een overschrijding ten opzichte van het normatief eigen vermogen.

2.1.1.2 Bestemmingsreserves (publiek)

De bestemmingsreserve (publiek) ultimo 2020 betrof een reserve om onvoorziene fluctuaties in personele lasten op te kunnen vangen. Dit is een algemeen risico waarvoor niet een specifieke bestemmingsreserve benodigd is. Om deze reden valt deze bestemmingsreserve via de resultaatbestemming vrij ten gunste van de algemene reserve.

Bestemmingsreserve NPO

Conform het advies van de VO-Raad is einde boekjaar via de resultaatbestemming, voor het nog niet bestede deel van de reeds ontvangen en in de exploitatie verantwoorde NPO middelen, een bestemmingsreserve gevormd.

2.1.1.3 Bestemmingsreserve privaat

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

Het aandeel in het positieve resultaat 2021 deelnemingen ad € 155K en het tekort op de contractactiviteiten ad € 271K wat als private activiteiten / private kosten is gedefinieerd, is (per saldo) ten laste van de bestemmingsreserve privaat gebracht.

2.1.1.6 Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve betreft de herwaardering inzake het onroerend goed wat tot en met 2015 gewaardeerd werd op actuele waarde. Door de stelselwijziging per 1 januari 2016 naar waardering van het onroerend goed op historische kostprijs op basis van de overgangsbepalingen is de herwaarderingsreserve gefixeerd en vindt vanaf 2016 alleen nog realisatie van de herwaarderingsreserve plaats op basis van de gerealiseerde afschrijving op de gebouwen. De herwaardering inzake de terreinen (per 31 december 2021 € 7,7 mln.) wordt bij eventuele verkoop gerealiseerd.

De gerealiseerde herwaardering in 2021 betreft de vrijval op basis van gerealiseerde afschrijvingen. In 2020 en 2021 is geen deel van de herwaarderingsreserve gerealiseerd als gevolg van verkoop van onroerend goed.

Voorstel resultaatbestemming:

Het resultaat van het verslagjaar wordt als volgt bestemd:

In € 1.000	2021	2020
Resultaat boekjaar	7.954	6.934
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek NPO	-4.888	0
Vrijval: Bestemmingsreserve publiek Overige	200	0
Vrijval: Bestemmingsreserve privaat	116	-266
Dotatie: Algemene reserve	3.382	6.668

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

2.2.1 Personele voorzieningen

Het verloop van de personele voorzieningen is als volgt:

In € 1.000	2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical	2.2.1.4 Jubileum- voorziening	2.2.1.5 Werkeloosheids- bijdragen	2.2.1.6 Langdurig zieken	2.2.1 Totaal
Personele voorzieningen, verloop					
Voorzieningen, begin	2.464	1.697	285	738	5.184
Dotaties	1.425	155	95	367	2.042
Onttrekkingen	-563	-88	-225	-557	-1.433
Vrijval	0	0	0	0	0
Oprenting en/of verandering disconteringsvoet	0	0	0	0	0
Voorzieningen, eind	3.326	1.764	155	548	5.793
Bedrag looptijd max 1 jaar	307	71	96	532	1.006
Bedrag looptijd > 1 jaar	3.019	1.693	59	16	4.787

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

- een verwachte loonkostenstijging van 3,44% (31-12-2020: 3,0%) op basis van de verwachte gemiddelde salaris stijging (CAO + extra vanuit salaristreden en promotie);
- interne blijfkansen;
- erkende prognoses voor de levensverwachting 2015-2020 (31-12-2020: 2014-2019);
- disconteringsvoet van 1,0% gebaseerd op rendement hoogwaardige ondernemingsobligaties met een looptijd > 10 jaar (31-12-2020: 0,3%).

2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical

Onder deze voorziening zijn voorzieningen getroffen voor:

- Verlofsparen voor medewerkers die over zijn gekomen vanuit een VO-instelling en de rechten uit hoofde van de CAO-VO regeling zijn overgedragen. In 2021 is dit deel van de voorziening afgewikkeld middels de verlofopname van een medewerker en vertrek van de andere betrokken medewerker;
- De regeling duurzame inzetbaarheid MBO (seniorenverlof). De voorziening voor duurzame inzetbaarheid betreft de inschatting van de verplichting voortvloeiende uit de toekomstige lasten voor medewerkers van 52 jaar en ouder die nu of in de toekomst (kunnen) voldoen aan de voorwaarden van de regeling.

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

De voorziening is berekend rekening houdend met een verwachte inflatie van 2,56% (31-12-2020: 3,0%). Op basis van de gemiddelde looptijd (< 5 jaar) is een disconteringsvoet gehanteerd van 0,3% (31-12-2020: 0,3%).

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 2,12%, dit is exclusief effect extra vanuit salaristreden en promotie.

Op basis van de gemiddelde looptijd (< 5 jaar) is een disconteringsvoet gehanteerd van 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.

2.3 Langlopende schulden

Het verloop van de langlopende schulden is als volgt:

	2.3.3 Schulden aan krediet- instellingen	2.3.4 Schulden aan OCW / EZ	2.3 Totaal
In € 1.000			
Langlopende schulden, verloop			
Stand langlopend deel, begin	42.460	551	43.011
Stand kortlopend deel, begin	2.974	244	3.218
Langlopende schulden, begin	45.434	795	46.229
Aangegane leningen in de verslagperiode	0	0	0
Aflossing in de verslagperiode	-2.973	-245	-3.218
Stand aan het einde van de periode	42.461	550	43.011
Stand kortlopend deel, eind	3.057	257	3.314
Stand langlopend deel, eind	39.404	293	39.697
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	12.226	293	12.519
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	27.178	0	27.178

2.3.3 Langlopende schuld aan kredietinstellingen

In € 1.000	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	Schuld begin	Aangegane lening deze periode	Aflossing en overboeking naar kort	Schuld eind	Schuld kortlopend eind	Schuld langlopend eind	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Rente %	Rente % vast/variabel	Einddatum looptijd	Rentrisico afgedekt j/n
Langlopende schuld aan Kredietinstellingen, verloop														
BNG 40.100666	5.760	640	6.400		-640	5.760	640	5.120	2.560	2.560	3,95%	Vast	24-8-2030	nee
BNG 40.102031	5.850	600	6.450		-600	5.850	600	5.250	2.400	2.850	4,55%	Vast	1-8-2031	nee
BNG 40.103149	5.583	251	5.834		-250	5.584	333	5.251	1.333	3.918	4,85%	Vast	1-7-2038	nee
BNG 40.104392	5.100	400	5.500		-400	5.100	400	4.700	1.600	3.100	5,27%	Vast	3-8-2034	nee
BNG 40.106044	18.667	933	19.600		-933	18.667	934	17.733	3.733	14.000	4,75%	Vast	15-12-2040	nee
BNG 40.106972	1.500	150	1.650		-150	1.500	150	1.350	600	750	4,65%	Vast	23-11-2031	nee
Totaal	42.460	2.974	45.434	0	-2.973	42.461	3.057	39.404	12.226	27.178				

Alle leningen bij Bank Nederlandse Gemeenten zijn lineaire leningen en zijn gewaarborgd bij de Stichting Waarborgfonds MBO, behalve lening BNG 40.106972 voor het pand dat verhuurd wordt aan de Internationale School Eerde B.V. (saldo 31 december 2021 € 1.500.000). Hierop is een hypotheek gevestigd ad € 3.000.000. Ultimo 2021 is voldaan aan de door BNG gestelde criteria ten aanzien van een minimale solvabiliteit van 20% (op basis van definitie BNG) en een Debt Service Coverage Ratio (hierna: DSCR) van 1,2.

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

- (i) aandeel resultaat derden.
- (ii) resultaat deelnemingen.
- (iii) belastingen,
- (iv) het netto buitengewoon resultaat (inclusief eventuele resultaten uit hoofde van verkoop van onroerende zaken),
- (v) het netto resultaat uit financiële lasten en financiële baten,
- (vi) afschrijvingen, en
- (vii) jaarlijkse leaseverplichtingen operational lease.

Op basis van de huidige meerjarenprognoses verwacht het bestuur dat ook ultimo en over 2022 en 2023 aan deze verplichtingen zal worden voldaan.

2.3.4 Langlopende schuld aan OCW/EZ

in € 1.000	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	Schuld begin	Aangegane lening deze periode	Aflossing en overboeking naar kort	Schuld eind	Schuld kortlopend eind	Schuld langlopend eind	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Rente %	Rente % vast/variabel	Einddatum looptijd	Renterisico afgedekt j/n
Langlopende schuld aan OCW/EZ														
OCW/EZ	551	244	795		-245	550	257	293	293	0	5,00%	vast	31-1-2024	nee
Totaal	551	244	795	0	-245	550	257	293	293	0				

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

2.4 Kortlopende schulden

In € 1.000		31-12-2021	31-12-2020
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	663	1.068
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	3.057	2.974
2.4.4	Schulden aan OCW / EZ	257	269
2.4.5	Schulden aan Ministerie van Financiën	0	0
2.4.6	Schulden aan gemeenten en GRn	87	69
2.4.8	Crediteuren	2.892	2.130
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.560	3.237
2.4.10	Pensioenen	1.186	996
2.4.12	Overige kortlopende schulden	1.357	927
2.4.13	Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	99	562
2.4.14	Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	4.202	4.761
2.4.15	Vooruit ontvangen investeringssubsidies	0	0
2.4.16	Vooruit ontvangen bedragen	2.436	2.036
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	2.890	2.686
2.4.18	Te betalen interest	277	228
2.4.19	Overige overlopende passiva	39	49
Totaal		23.002	21.992

Over de schulden aan groepsmaatschappijen (2.4.1) wordt geen rente betaald en zijn geen zekerheden gesteld. De posten 2.4.3 en 2.4.4 betreffen het kortlopende deel van de langlopende schulden, zie post 2.3.

Post 2.4.12 Overige kortlopende schulden is als gevolg een incidentele verplichting van € 0,4 mln. hoger dan per einde vorig boekjaar.

Ultimo 2020 zijn de vooruitontvangen ouderbijdragen verantwoord onder 2.4.13. Dit betreffen geen college-, cursus-, les en/of examengelden. Om deze reden zijn deze nu onder 2.4.16 verantwoord. Gezien de niet materiële verschuiving binnen 2.4 Kortlopende schulden zijn de vergelijkende cijfers hiervoor niet aangepast. Het saldo ultimo 2021 valt daarnaast lager uit als gevolg van het deels later factureren en het halveren van het wettelijk cursusgeld voor het schooljaar 2021-2022, zie toelichting op post 1.2.2.7.

De post 2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ is ultimo 2020 vooral hoger als gevolg de ontvangen subsidies inzake inhaal- en ondersteuningsprogramma's COVID (ultimo 2020 € 1,1 mln.) waarvoor het grootste deel van de inzet in 2021 heeft plaats gevonden en de resterende subsidie volledig in de exploitatie van 2021 is verantwoord. Hiertegenover staat de toename van € 0,7 mln. inzake de nog niet bestede middelen inzake de kwaliteitsafspraken MBO 2019-2022. Ultimo 2021 betreft dit een bedrag ad € 2,6 mln. (31-12-2020: € 1,9 mln.).

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd < 1 jaar.

Financiële instrumenten

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

Kredietrisico

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

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

Het maximale kredietrisico dat de stichting zelf loopt (op basis van de enkelvoudige balans) bedraagt € 2,9 mln., bestaande uit (in € * 1.000):

- overige leningen	149K
- rekening-courant groepsmaatschappijen	182K
- debiteuren (inclusief vorderingen ouders/leerlingen/studenten)	1.335K
- gemeenten/overige overheden	738K
- overige vorderingen	498K

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 bedrijfsgebouwen		1.152	3.865	5.278	10.294
Copiers	*	83	83	0	166
Koffieapparatuur	*	288	0	0	288
Bedrijfsauto's (lease)	*	12	0	0	12
Kluisjes		10	41	51	102
Energie (Gas, water, licht)		2.036	7.941	0	9.977
Leermiddelen		707	0	0	707
		4.288	11.930	5.329	21.546

* toegerekend aandeel in gezamenlijk contractwaarde voor Stichting Landstede, Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Ichthus College, Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o., Stichting Vechtdal College en Stichting Bestuur Landstede Groep.

Inzake schoonmaakdiensten heeft Landstede Groep contracten afgesloten met een drietal partijen met een looptijd tot 30 april 2024 met een optie tot verlenging van 4 x 1 jaar.

De verwachte jaarlijkse afname voor de stichting bedraagt € 2,1 mln. per jaar.

Afgegeven garanties

Ten behoeve van een huurovereenkomst van Stichting Landstede Kinderopvang met een looptijd t/m 2032 heeft Stichting Landstede een garantie aan de verhuurder afgegeven (jaarhuur € 91.000). In het kader van de verkoop van de activiteiten van Stichting Landstede Kinderopvang per 1 januari 2019 is de huurverplichting en de bijbehorende garantie aan verhuurder overgenomen door de overnemende partij, maar is door verhuurder nog niet aan Stichting Landstede bevestigd.

In het kader van de overdracht van de activiteiten van Stichting Landstede Kinderopvang heeft Stichting Landstede zich garant gesteld voor de naleving van de overeenkomst aan de kopers. Op basis van de voortgang van de afwikkeling van de overdracht bestaat niet de verwachting dat hieruit lasten voortkomen voor Stichting Landstede.

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

Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten

Stichting Ichthus College is met Almere College en Stichting Landstede gebruiker van de gezamenlijke onderwijshuisvesting in Dronten, locatie Het Perron. Hiervoor heeft Stichting Ichthus College de verplichting om jaarlijks naar rato van het aantal leerlingen bij te dragen in de werkelijke exploitatiekosten (geen personeelskosten) van deze stichting. In het jaar 2021 bedroegen de totale kosten voor rekening van Stichting Ichthus College € 161K (2020: € 168K). Er is geen overeenkomst afgesloten met een daarin opgenomen einddatum van deze verplichting.

Fiscale eenheid

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

Niet in de balans opgenomen vordering Ministerie van OCW

Voor onderwijsinstellingen vallende onder de Wet voortgezet onderwijs (WVO) is het op basis van artikel 5 van de (Gewijzigde) Regeling 'Onvoorziene gevallen bij de invoering vereenvoudiging bekostiging voortgezet onderwijs' (kenmerk WJZ-2005/54063802 en kenmerk VO/F-2006/1769) toegestaan een vordering op te nemen op het Ministerie van OCW. Hiervan is geen gebruik gemaakt. Op basis van RJ 660 is deze vordering opgenomen onder de niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen.

De vordering wordt op balansdatum bepaald door de op dat moment bestaande schuld aan personeel in verband met de tot december opgebouwde vakantieaanspraken en de over de over de maand december door de instelling verschuldigde afdracht pensioenpremies en loonheffing verbonden salarisbetalingen op grond van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. De benaderde omvang van deze vordering bedraagt per eind 2021 € 7,4 mln. (ultimo 2020 € 6,8 mln.). De vordering is pas opeisbaar bij het opheffen van de instelling.

Stichting Waarborgfonds MBO

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

Vanaf haar oprichting in 1997 is Stichting Waarborgfonds MBO niet aangesproken door geldgevers op grond van door haar afgegeven borgstellingen. Het vermogen van het waarborgfonds bedraagt ultimo 2020 (conform laatst bekende jaarrekening) € 22,5 mln. en ligt daarmee boven de ondergrens van € 9,98 mln. van het waarborgdepot van het waarborgfonds. In juli 2021 is door Moody's aan Stichting Waarborgfonds MBO een kredietrating gegeven van Aa1 met een "stable outlook".

Ter zekerstelling van de door het waarborgfonds afgegeven garanties ad € 79,0 mln. (stand onderliggende schulden ultimo 2021: € 41,0 mln.) is een positieve/negatieve hypotheekverklaring verstrekt aan Stichting Waarborgfonds MBO.

Bedrijfsgerichte trajecten

Het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap heeft in maart 2012 een convenant ondertekend met het directoraat-generaal Belastingdienst van het Ministerie van Financiën, welke is verlengd op 19 december 2013. Door dit convenant is de Belastingdienst beter in staat om in bezit te komen van inspectierapporten van de Inspectie. Op basis van dergelijke inspectierapporten kan de Belastingdienst gemakkelijker een oordeel vormen over de vraag of de WVA door leerwerkbedrijven correct is toegepast. Een werkgever kan via de WVA een compensatie voor gemiste arbeidstijd ontvangen wanneer werknemers een (BBL-)opleiding volgen. Er is een verschil in benadering bij beide organisaties bij de constatering van omissies. Wanneer de Onderwijsinspectie tekortkomingen in onderwijskwaliteit of kwaliteitsborging constateert, wordt er een hersteltermijn gehanteerd. De Belastingdienst daarentegen kan een organisatie bij het constateren van een afwijking van de belastingwetten, een naheffingsaanslag opleggen voor de afgelopen vijf jaar. Dat leidt dus in de praktijk tot situaties die lastig te hanteren zijn.

Door organisaties die met het ROC een praktijkleerovereenkomst zijn aangegaan werd veelvuldig een beroep gedaan op de WVA. Bij een aantal van deze bedrijven/organisaties heeft de Belastingdienst een controle

uitgevoerd op de juiste toepassing van de WVA wetgeving. De Belastingdienst heeft aanslagen opgelegd bij één of meer van deze organisaties. Landstede staat leerwerkbedrijven die een verschil van inzicht hebben met de Belastingdienst over de toepassing van de WVA daar waar mogelijk en gewenst bij. Inzake één van deze organisaties is de belastingdienst zowel in hoger beroep bij het Gerechtshof alsmede in cassatie bij de Hoge Raad in het ongelijk gesteld, wat voor Landstede een positieve uitkomst geeft in deze zaak ten aanzien van de effecten van een eventuele aansprakelijkheidsstelling. Omdat niet alle zaken gelijk zijn, is het niet ondenkbaar dat Landstede desondanks in de toekomst nog met effecten uit aansprakelijkheidsstellingen ten opzichte van haar klanten zal worden geconfronteerd. Ze kunnen van materiële betekenis zijn voor het beeld dat de jaarrekening geeft van de vermogenspositie van Landstede. Dit risico is door de uitspraak van de Hoge Raad wel aanzienlijk verlaagd.

Er is per 31 december 2021 geen voorziening gevormd omdat nog steeds onvoldoende zekerheid bestaat of daadwerkelijke een betalingsverplichting ontstaat en de omvang van een dergelijke voorziening niet betrouwbaar kan worden bepaald.

Juridische procedures

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

Baten en lasten met toelichting

3. Baten

3.1 Rijksbijdragen

In € 1.000		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	113.673	105.078	105.643
3.1.2	Overige subsidies OCW / EZ	16.380	11.801	12.462
3.1.3	Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	976	824	1.102
Totaal		131.029	117.703	119.207

De rijksbijdragen OCW (3.1.1) zijn € 8,6 mln. hoger uitgekomen dan de begroting, voornamelijk door de ontvangen algemene NPO middelen ad € 5,2 mln. (€ 1,5 mln. VO en € 3,7 mln. BO, inclusief € 0,3 mln. compensatie inzake de halvering van het wettelijk cursusgeld) en de ontvangen aanvullende bekostiging eindexamens € 0,2 mln. Tevens is inzake de nieuwkomers € 0,2 mln. meer ontvangen, enerzijds door meer leerlingen op de telmomenten, anderzijds door correcties uit 2020 omdat bij interne controles bleek dat het geregistreerde aantal leerlingen op de telmomenten hoger uitviel. Daarnaast was in de begroting geen rekening gehouden met de toename van de personele (2,47%) en de materiële (1,96%) bekostiging die in de loop van 2021 is toegekend wat een positief effect heeft van € 2,5 mln. (€ 0,4 mln. VO en € 2,1 mln. BO).

Ten opzichte van 2020 bedraagt de stijging € 8,0 mln. Deze afwijking is lager dan ten opzichte van de begroting, met name als gevolg van de daling van het marktaandeel BO en de stijging van de leerlingaantallen in het VO (+ 5,2%) waarmee in de begroting al rekening was gehouden.

De overige subsidies OCW/EZ (3.1.2) komen € 4,6 mln. hoger uit dan begroot, vooral door bijdragen vanuit de subsidieregelingen uit de inhaal- en ondersteuningsprogramma COVID-19 (IOP) en Extra Handen Voor de Klas (EHK) van in totaal € 3,9 mln. De stichting heeft fors ingezet op de ondersteuning van haar leerlingen binnen de daarvoor beschikbaar gestelde regelingen. Daarnaast vallen de baten inzake de kwaliteitsmiddelen (€ 0,2 mln.), de RIF projecten (€ 0,4 mln.) positiever uit dan begroot.

Ten opzichte van 2020 is de stijging € 3,9 mln., vooral inzake IOP en EHK van in totaal € 4,5 mln. Hiertegenover staan lagere baten inzake lerarenbeurs/zij-instroom (€ 0,2 mln.) en de regeling voorziening leermiddelen minima (€ 0,4 mln.) waarvoor in 2020 een eenmalig inhaaleffect zat inzake verantwoording van ontvangen subsidiebatens.

Ten aanzien van de verwerking van de middelen inzake de kwaliteitsafspraken MBO 2019-2022 heeft de stichting gekozen deze te verwerken als een subsidie. Toerekening aan de exploitatie vindt plaats op basis van de voortgangsrapportages, de toegekende budgetten en de gedane aanpassingen hierop. Ultimo 2021 staat van de ontvangen, maar nog niet bestede middelen, een bedrag ad € 2,6 mln. (31-12-2020: € 1,9 mln.) op de balans onder de vooruitontvangen subsidies OCW (2.4.14).

De verantwoorde baten inzake inkomensoverdracht van rijksbijdragen (3.1.3) betreft het Samenwerkingsverband VO 23.05 IJssel-Vecht. De baten zijn € 152K hoger dan begroot, deels als gevolg van een nabetaling van het resultaat 2020 van € 42K, maar vooral door het hogere aandeel van de te verdelen gelden binnen het samenwerkingsverband op basis van de leerlingengroei.

Ten opzichte van 2020 zijn de baten met € 126K afgenomen als gevolg van een lagere beschikking vanuit het samenwerkingsverband, grotendeels door een wijziging in de mix van de leerlingen aantallen. Voor de inhoudelijke verantwoording en toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk 3.5 in het bestuursverslag.

3.2 Overheidsbijdragen / subsidie overige overheden

In € 1.000		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.2.1.1	Participatiebudget Educatie (MBO/HBO/WO)	346	309	393
3.2.1	Participatiebudget (MBO/HBO/WO)	346	309	393
3.2.2.1	Provinciale bijdragen en subsidies	10	0	0
3.2.2.2	Overige gemeentelijke bijdragen en -subsidies	641	491	339
3.2.2.3	Overige overheden	429	308	575
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies ov.overh.	1.080	799	914
Totaal		1.426	1.108	1.307

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

In € 1.000	Realisatie 2021	Realisatie 2020
Raalte	70	70
Dalfsen	13	13
Ommen	19	19
Steenwijk	103	77
Zwolle	97	95
Harderwijk (inclusief Nijkerk/Oldebroek)	44	87
Apeldoorn		35
Totaal	346	396

Het participatiebudget is ten opzichte van 2020 afgenomen als gevolg van het mislopen van de gunning van de gemeentelijke aanbesteding in de regio Harderwijk.

De overige overheidsbijdrage en –subsidies is toegenomen ten opzichte van de begroting door een eenmalige gemeentelijke bijdrage van € 0,3 mln. alsmede bijdrage vanuit de regeling TVS voor leegstand van de sportzalen die normaal door de sportverenigingen worden gebruikt (€ 0,1 mln.).

Onder 3.2.2.2 is de subsidie van de gemeente Harderwijk verantwoord inzake “specifieke uitkering regionale aanpak VSV 2021-2024” met kenmerk h210072994 d.d. 15 juli 2021. De uitvoering van dit project heeft gezamenlijk plaats gevonden met de voor RMC regio 17 ontvangen subsidie Regionaal Programma Voortijdig Schoolverlaten 2020-2024 onder leiding van de daarvoor ingerichte stuurgroep. Van het van de gemeente ontvangen bedrag ad € 222.824 is een totaal bedrag besteed van € 183.619. Het saldo ad € 39.205 blijft beschikbaar voor inzet in de resterende subsidie periode.

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

De opbrengst Cursusgelden sector MBO is in 2021 lager dan begroot, ondanks de toename van het aantal studenten (18 jaar of ouder) die de beroepsbegeleidende leerweg (BBL) volgen en daarmee cursusgeld moeten betalen. Ten opzichte van 2020 is het aantal BBL studenten (18 jaar of ouder) met 13% gegroeid. De daling is vooral het gevolg van de halvering van het wettelijk cursusgeld voor schooljaar 2021-2022 in het kader van de regeling vanuit het NPO ter tegemoetkoming van de studenten. De onderwijs organisatie wordt door een aanvullende bijdrage gecompenseerd voor de lagere opbrengsten vanuit het wettelijk cursusgeld (zie 3.1.1).

3.4 Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)

In € 1.000	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.4.1.1 Contractonderwijs (excl. Inburgering)	1.765	1.168	1.491
3.4.1.2 Contractonderwijs Inburgering (MBO)	287	230	308
Totaal	2.052	1.398	1.799

De stijging omzet vanuit contractonderwijs is het gevolg van de focus vanuit de eenheid Landstede Groei Opleidingen op het aanbieden van contractopleidingen, wat heeft geleid tot circa 40% groei (€ 0,3 mln.). In 2020 lag de omzet lager als gevolg van de Covid pandemie. De overige contractopbrengsten zijn als gevolg van de beperkende maatregelen en terughoudendheid bij het bedrijfsleven in 2021 € 0,3 mln. lager dan begroot. De

hogere baten versus de begroting vloeit met name voort uit het foutief begroten (onder 3.5.6) van de opbrengsten vanuit het VAVO onderwijs in Harderwijk.

3.5 Overige baten

In € 1.000		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.5.1	Opbrengst verhuur	473	703	667
3.5.2	Detachering personeel	805	822	1.033
3.5.4	Sponsoring	0	0	0
3.5.5	Ouderbijdragen (PO/VO)	296	379	272
3.5.6	Deelnemersbijdragen (MBO)	385	565	668
3.5.8	Verkoop (onderwijs)materialen	0	0	0
3.5.9	Opbrengst catering	406	632	444
3.5.10	Overige	1.217	1.078	1.217
Totaal		3.582	4.179	4.301

De opbrengst verhuur is lager dan begroot en lager dan in 2020 als gevolg van het in 2021 nog minder losse verhuur van (sport)zalen als gevolg van COVID-19. Voor de lagere verhuur van de sportzalen aan de sportverenigingen is compensatie ontvangen via de gemeente Zwolle vanuit de daarvoor landelijk beschikbare subsidieregelingen.

De ouderbijdragen (3.5.5) en deelnemersbijdragen (3.5.6) vallen lager uit dan 2020 en begroting, ondanks dat terughoudendheid is betracht bij het begroten van de bijdragen voor activiteiten in verband met de Covid-19 pandemie. Hierdoor zijn de scholen net als in 2020 een deel van het jaar gesloten geweest, wat terug te zien is in de lagere opbrengst catering (3.5.9).

De post overige (3.5.10) is € 0,1 mln. hoger dan begroot ondanks de lagere baten inzake (buitenlandse) reizen en excursies (€ 0,4 mln.) die slechts beperkt zijn door gegaan in verband met corona. Hiertegenover staan hogere overige baten en opbrengsten als gevolg van de niet begrote bijdrage van een huurder in het energieverbruik alsmede een eenmalige opbrengst inzake de ontwikkeling van speciale digitale onderwijs content voor een opdrachtgever.

4. Lasten

4.1 Personeelslasten

In € 1.000		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
	Lonen en salarissen verloond	59.322	67.453	54.381
	Doorbelaast binnen Landstede Groep	-7.172	532	-7.019
4.1.1.1	Lonen en salarissen	52.150	67.985	47.362
4.1.1.2	Sociale lasten	8.214	6	7.504
4.1.1.5	Pensioenlasten	9.984	8	8.354
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	70.348	67.999	63.220
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	2.042	745	1.912
4.1.2.2	Lasten personeel niet in loondienst	27.159	22.453	25.792
4.1.2.3	Overige	1.325	3.590	2.015
4.1.2	Overige personele lasten	30.526	26.788	29.719
4.1.3	Ontvangen vergoedingen	-974	-400	-663
Totaal		99.900	94.387	92.276

	Realisatie 2021	Realisatie 2020
Sociale lasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	13,8%	13,8%
Pensioenlasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	16,8%	15,4%

Personeelsbestand

	Aantal FTE 2021	Aantal FTE 2020
Gemiddeld aantal FTE's in loondienst	1.040	980

Het personeel is werkzaam in Nederland.

De loonkosten (4.1.1) zijn gestegen met 10,1% ten opzichte van 2020. Deze stijging wordt veroorzaakt door de structurele CAO loonsverhoging per 1 juli 2020 (3,35%, effect op jaarkosten 2021 1,7%) en 1 juli 2021 (1,6%, effect op jaarkosten 2021 0,8%) en de eenmalige CAO-uitkering van € 500 per FTE (in 2020 eenmalige CAO-uitkering van € 825, per saldo negatief effect 0,7% op jaarkosten 2021). Daarnaast is de gemiddelde stijging van het salaris als gevolg van promotie en/of extra salaristreden 1,3% en is het gemiddeld aantal betaalde fte gestegen van 980 fte in 2020 naar 1.040 fte in 2021.

Deze toename is onder andere het gevolg van de toename van het aantal leerlingen in het VO, maar vooral door 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). In eerste instantie voor de uitvoering van de IOP en EHK en later in het jaar ook het NPO.

De premies van de sociale lasten zijn in 2021 ten opzichte van 2020 gestegen (0,24%), desondanks zijn de lasten in verhouding tot de verloonde lonen en salarissen gelijk gebleven. Dit komt door een gewijzigde mix van medewerkers die qua salaris boven de maximale grondslagen uitkomen, waardoor in verhouding de sociale lasten op hetzelfde niveau zijn gebleven.

Het werkgeversdeel van de pensioenpremies zijn in 2021 gestegen met 0,94%. De verdere stijging is het gevolg van het na-ijleffect van de incidentele eenmalige CAO uitkering uit 2020 die pas in 2021 onderdeel uit maken van de pensioengrondslag waarover de premie wordt afgedragen.

De doorbelastingen binnen Landstede Groep betreffen de in- en uitleen van medewerkers van en naar de andere onderwijsstichtingen en SBLG binnen Landstede Groep. In dit geval vooral met betrekking tot inzet van personeel van de SO&BD dat historisch gezien nog op de loonlijst staat van Stichting Landstede ad € 7,6 mln. (2020: € 7,6 mln.) en daarmee valt onder de cao MBO.

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:

	Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000	2021	2021	2020
Doorbelasting personele kosten SO&BD	14.762	12.551	14.636
Doorbelasting personele kosten BZV	775	385	529
Overige interne doorbelasting	295	-270	-239
Inhuur extern personeel	11.327	9.787	10.866
Totaal	27.159	22.453	25.792

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, deelnemers en studenten.

Naast de doorbelaste personele kosten zijn onder 4.4.5 ook de materiële kosten SO & BD doorbelast. Begroot is een totale doorbelasting ad € 17,6 mln. De realisatie bedraagt € 20,1 mln. De hogere doorbelasting wordt veroorzaakt door:

- Extra dekking als gevolg van CAO verhoging die bij de stichting is gedekt uit de hogere ontvangen rijksbijdragen ter dekking van de toename van het kostenniveau € 0,3 mln.;
- Extra dekking inzake grote projecten en vervanging voor verzuim € 1,8 mln.

De doorbelasting BZV en expertise (inclusief DOC93 leerlingen) betreft het aandeel in de personele lasten van de binnen Stichting Bestuur Landstede Groep gezamenlijk georganiseerde samenwerking inzake het passend onderwijs voortgezet onderwijs door Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Ichthus College en Stichting Landstede. Zie ook hoofdstuk 3.5 van het bestuursverslag. In de verantwoording wordt dit aandeel met de daarbij behorende kosten verantwoord in de onderwijsstichtingen van Landstede Groep naar rato van het hen toegerekende aandeel op basis van de objectieve verdeelsleutel aantal leerlingen.

Een deel van de doorbelasting is verantwoord onder 4.4.5 Overige lasten. Gezamenlijk begroot € 0,8 mln. De realisatie ligt per saldo in lijn met begroting. Enerzijds het gevolg van de toename van de lasten met betrekking tot extra inzet in het kader van de IOP, EHK en NPO ondersteuningsprogramma's. Anderzijds lagere lasten als gevolg van het niet correct begroot hebben van het aantal DOC93 leerlingen (€ 206K).

De inhuur van extern personeel is met € 0,5 mln. toegenomen ten opzichte van 2020. Ook hier speelt extra inzet inzake vanuit de corona ondersteuningssubsidies een grote rol. Dit is ook de reden voor de overschrijding van de begrote inzet met € 1,5 mln.

4.2 Afschrijvingen

De afschrijvingen inzake materiële vaste activa (4.2.2) blijven € 0,4 mln. achter bij de begroting, vooral als gevolg van het vertraagd uitvoeren van de begrote investeringen (realisatie € 3,7 mln. versus begroot € 6,5 mln. Met name het investeringsproject “ver- en nieuwbouw Thomas & Kempis College”. De afname ten opzichte van 2020 is het gevolg van de activa die in 2020 en 2021 aan het einde zijn gekomen van de ingeschatte bedrijfseconomische levensduur. De (vervangings-)investeringen (met name gebouwen) die in gebruik genomen zijn in 2020 en 2021 zijn aanzienlijk lager dan deze activa die in het jaar de laatste afschrijving hadden en daarmee op een boekwaarde van nihil zijn uitgekomen (zie toelichting bij 1.1.2).

4.3 Huisvestingslasten

In € 1.000		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
4.3.1	Huurlasten	2.617	2.601	2.551
4.3.2	Verzekeringslasten	239	165	187
4.3.3	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.497	1.675	1.402
4.3.4	Energie en water	1.934	1.680	1.916
4.3.5	Schoonmaakkosten	2.501	2.404	2.566
4.3.6	Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	625	600	553
4.3.8	Overige huisvestingslasten	-302	-303	-704
Totaal		9.111	8.822	8.471

De verzekeringslasten (4.3.2) zijn toegenomen als gevolg van hogere premies, maar vooral door bijstelling van de verzekerde waarde van de inventaris en huurdersbelang naar aanleiding van uitgevoerde taxaties.

De onderhoudslasten (4.3.3) zijn lager uitgekomen door het nog begroten van groot onderhoud wat bij realisatie volgens de waarderingsgrondslagen geactiveerd en afgeschreven wordt.

De ventilatie richtlijnen in combinatie met de stijgende energieprijzen en energiebelasting (+10%) leiden tot hogere kosten voor energie en water (4.3.4).

De schoonmaakkosten (4.3.5) zijn hoger dan begroot door de extra schoonmaakkosten en hygiëne maatregelen in verband met COVID-19.

4.4 Overige lasten

In € 1.000		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
4.4.1	Administratie en beheer	860	1.829	596
4.4.2	Inventaris en apparatuur	1.207	637	864
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	5.081	4.737	4.358
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen	-97	0	0
4.4.5	Overige	7.011	6.702	5.950
Totaal		14.062	13.905	11.768

De administratie en beheerlasten (4.4.1) zijn € 1,0 mln. lager dan begroot, hoofdzakelijk doordat de begrote innovatiemiddelen en de calamiteitenreserve hebben geleid tot vooral inzet van personeel onder 4.1 Personeelslasten of niet zijn ingezet (effect € 1,1 mln.). Hiertegenover staan hogere advieskosten, onder andere voor het uitvoeren van conditiemetingen van de gebouwen ten behoeve van de actualisatie van het meerjaren onderhoudsplan wat onderhanden is.

Extra uitgaven in ondersteuningsmiddelen vanuit de ondersteuningsprogramma's hebben mede geleid tot extra kosten voor inventaris en apparatuur (4.4.2). Anderzijds was in de begroting nog onvoldoende geanticipeerd op de aangepaste investeringsrichtlijn die in 2020 is vastgesteld.

De kosten voor leer- en hulpmiddelen (4.4.3) zijn € 0,3 mln. meer dan begroot, ondanks de lagere kosten dan begroot inzake reizen/excursies/activiteiten die niet door konden gaan als gevolg van COVID-19. Daartegenover zijn extra uitgaven gedaan in het kader van de ondersteuning/begeleiding leerlingen binnen de programma's voor het IOP, EHK en NPO.

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

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

	Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000	2021	2021	2020
Doorbelasting materiële kosten SO&BD	5.356	5.027	4.273
Doorbelasting materiële kosten BZV	55	455	147
Overige interne doorbelasting	340	324	275
Totaal doorbelasting Landstede Groep	5.751	5.806	4.695
Overige kosten	1.260	896	1.255
Totaal	7.011	6.702	5.950

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

5 Gerealiseerde herwaardering

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

6 Financiële baten en lasten

	Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000	2021	2021	2020
6.1 Financiële baten	0	0	2
6.2 Financiële lasten	-2.319	-2.200	-2.297
Totaal	-2.319	-2.200	-2.295

Als gevolg van de gedane aflossingen zijn de rentelasten ten opzichte van 2020 enerzijds gedaald. De verhoogde tarieven, verlaagde vrije voeten en het oplopende saldo van liquiditeiten hebben geleid tot hogere lasten inzake de rente op creditgelden (zie 1.2.4) dan vorig jaar en zijn per saldo de rentelasten hoger dan voorgaand jaar.

Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW

G1 subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Uitgevoerd en afgerond ultimo verslagjaar. *
Lerarenbeurs studieverlof	105015 ABLTINS-263956	23-7-2020	ja
Lerarenbeurs studieverlof	105048 ABLTINS-263980	23-7-2020	ja
Lerarenbeurs studieverlof	105075 ABLTINS-264003	23-7-2020	ja
Lerarenbeurs studieverlof	107549 ABLTINS-261837	23-7-2020	ja
Lerarenbeurs studieverlof	107801 ABLTINS-261973	23-7-2020	ja
Lerarenbeurs studieverlof	108811 ABLTINS-262485	23-7-2020	ja
Lerarenbeurs studieverlof	108887 ABLTINS-262514	23-7-2020	ja
Lerarenbeurs studieverlof	109095 ABLTINS-262612	23-7-2020	ja
Lerarenbeurs studieverlof	110209 ABLTINS-263140	23-7-2020	ja
Lerarenbeurs studieverlof	112106 ABLTINS-263814	23-7-2020	ja
Lerarenbeurs studieverlof	105571 ABLTINS-264270	23-7-2020	ja
Lerarenbeurs studieverlof	106339 ABLTINS-264981	3-8-2020	ja
Lerarenbeurs studieverlof	107467 ABLTINS-264639	23-7-2020	ja
Lerarenbeurs studieverlof	106080 ABLTINS-312338	13-10-2020	ja
Lerarenbeurs studieverlof	109617 ABLTINS-312019	1-10-2020	ja
Instructeursbeurs studieverlof	IBSV/010180	20-8-2020	ja
Instructeursbeurs studieverlof	IBSV/010199	20-8-2020	ja
Lerarenbeurs studieverlof	105434 21-08_57_40-LOM	22-2-2021	ja
Zij-instroom	1013528-1	20-11-2019	ja
Zij-instroom	1027571-1	19-12-2019	ja
Zij-instroom	931639983	20-02-2020	ja
Zij-instroom	931639984	20-02-2020	ja
Zij-instroom	932239994	20-02-2020	ja
Zij-instroom	932239995	20-02-2020	ja
Zij-instroom	935439992	20-03-2020	ja
Zij-instroom	935439993	20-03-2020	ja
Zij-instroom	935439994	20-03-2020	ja
Zij-instroom	935439995	20-03-2020	ja
Zij-instroom	935439996	20-03-2020	ja
Zij-instroom	935439997	20-03-2020	ja
Zij-instroom	7239989	22-06-2020	ja
Zij-instroom	7239990	22-06-2020	ja
Zij-instroom	14039998	21-07-2020	ja
Zij-instroom	14039999	21-07-2020	ja
Zij-instroom	14739997	21-07-2020	ja
Zij-instroom	14739998	21-07-2020	ja
Zij-instroom	14739990	20-10-2020	ja
Zij-instroom	19239998	20-10-2020	ja
Zij-instroom	18339998	20-10-2020	ja
Zij-instroom	28339992	21-12-2020	ja
Zij-instroom	127339990	22-11-2021	terugbetaald
Flexibel beroepsonderwijs derde leerweg	FLEXSTART19009	20-11-2019	ja
Voorziening leermiddelen minima gezinnen 2020	2020/2/1613945	20-8-2020	ja
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2020-2021	2020/2/1708696	20-11-2020	ja
Regionaal Aanpak Lerarentekort	RAL19034	13-5-2019	ja
Inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs 2020-2021 tijdvak 2	IOP2-40810-VO	16-10-2020	ja
Inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs 2020-2021 tijdvak 2	IOP2-40810-MBO	16-10-2020	ja
Inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs 2020-2021 tijdvak 2	IOP2-40810-VAVO	16-10-2020	ja
Inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs 2020-2021 tijdvak 4	IOP4-40810-VO	9-6-2021	ja
Inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs 2020-2021 tijdvak 4	IOP4-40810-mbo	9-6-2021	ja
Inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs 2020-2021 tijdvak 4	IOP4-40810-VAVO	9-6-2021	ja
Extra hulp voor de klas 1-1-2021 tot en met 31-7-2021 VO	EHK20102	25-3-2021	ja
Extra hulp voor de klas 1-1-2021 tot en met 31-7-2021 MBO	EHK20141	30-3-2021	ja
Extra hulp voor de klas 31-7-2021 tot en met 31-12-2021 VO	EHK21093	5-8-2021	ja
Extra hulp voor de klas 31-7-2021 tot en met 31-12-2021 MBO	EHK21095	5-8-2021	ja

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

Omschrijving	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Uitgevoerd en afgerond ultimo verslagjaar. *
Lerarenbeurs studieverlof	9/094/39998	23-7-2019	nee
Lerarenbeurs studieverlof	124588 ABLTINS-334386	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	124616 ABLTINS-335710	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	124811 ABLTINS-334465	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	125250 ABLTINS-334634	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	125580 ABLTINS-334745	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	125693 ABLTINS-336193	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	126431 ABLTINS-333805	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	126636 ABLTINS-335027	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	127023 ABLTINS-335130	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	127337 ABLTINS-336664	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	127763 ABLTINS-333023	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	128114 ABLTINS-336763	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	128438 ABLTINS-333785	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	130557 ABLTINS-336897	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	125998 ABLTINS-336307	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	126888 ABLTINS-333972	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	128281 ABLTINS-335702	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	128312 ABLTINS-334145	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	128667 ABLTINS-334307	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	129135 ABLTINS-334019	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	129981 ABLTINS-334345	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	130934 ABLTINS-333566	20-8-2021	nee
Lerarenbeurs studieverlof	130931 ABLTINS-339038	21-9-2021	nee
Instructeursbeurs studieverlof	126831 SIBTINS-339761	21-9-2021	nee
Instructeursbeurs studieverlof	131200 SIBTINS-339734	21-9-2021	nee
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2021-2022	2021/2/17334162	22-11-2021	nee
Doorstroming MBO-HBO 2018/2019	DHBO19024	30-10-2018	nee
Regionaal Aanpak Personeelstekort	RAP20004	14-2-2020	nee
Extra begeleiding en nazorg mbo 2021/2022 (aanpak jeugdwerkloosheid)	EBEN21042	31-3-2021	nee
Zij-instroom	28339981	21-12-2020	nee **
Zij-instroom	28339979	21-12-2020	nee
Zij-instroom	32139997	20-1-2021	nee
Zij-instroom	33539988	22-2-2021	nee
Zij-instroom	35039995	22-2-2021	nee
Zij-instroom	103539997	15-4-2021	nee
Zij-instroom	101539993	22-3-2021	nee
Zij-instroom	101539992	22-3-2021	nee
Zij-instroom	104939984	19-5-2021	nee
Zij-instroom	104939986	19-5-2021	nee
Zij-instroom	104939987	19-5-2021	nee
Zij-instroom	106139984	20-7-2021	nee
Zij-instroom	116639993	20-8-2021	nee
Zij-instroom	117339995	20-8-2021	nee
Zij-instroom	117339996	20-8-2021	nee
Zij-instroom	117539995	20-8-2021	nee
Zij-instroom	120239997	21-9-2021	nee
Zij-instroom	120239998	21-9-2021	nee
Zij-instroom	125839996	22-11-2021	nee
Zij-instroom	127739993	22-11-2021	nee
Zij-instroom	127239999	22-11-2021	nee

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

** niet begonnen

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	totale subsidieabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidieabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
In € 1.000									
RIF 17016 Industriële Robotica	RIF17016	14-11-2016	1.528.674	1.452.241	3.746.587	303.646	76.434	1.356.258	0
Totaal			1.528.674	1.452.241	3.746.587	303.646	76.434	1.356.258	0

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

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	totale subsidieabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidieabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
In € 1.000									
RIF 17026 Veiligheidsacademie NW-Veluwe	RIF17026	13-10-2017	719.510	611.586	1.488.818	113.052	107.928	325.995	0
RIF 19007 Innovatiecluster Kind en Educatie	RIF19007	23-5-2019	1.403.164	745.611	657.845	343.381	263.093	562.797	284.884
Regionaal Programma VSV 2020-2024 voor de RMC-regio 17	OND/ODB-2020/3601 M	30-9-2020	1.087.368	271.842	4.301	267.541	271.842	204.322	335.061
Totaal			3.210.042	1.629.039	2.150.964	723.974	642.863	1.093.114	619.945

Segmentatie

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

Het resultaat van het voortgezet onderwijs is negatief, doordat de verhouding leerlingen ten opzichte van het aantal fte in het VO lager is. Met name door de klassengrootte bij het Centre for Sports & Education en de Internationale Schakelklas. Voor 2021 wordt dit nu grotendeels opgevangen door de te verantwoorden ontvangen NPO middelen, waarvoor in 2021 nog slechts beperkte inzet heeft plaats gevonden.

In 2021 is de toebedeling van de doorbelasting van de kosten van de SO&BD aangepast, in lijn met de daadwerkelijke toerekening van deze kosten aan het VO en BO op basis van het allocatiemodel van deze kosten aan de MBO en VO scholen binnen Landstede Groep. De vergelijkende cijfers voor 2020 zijn hierop aangepast, wat een positief effect heeft op het resultaat van het VO van € 1,0 mln. en een negatief effect van dezelfde omvang heeft op het BO.

In € 1.000		MBO			VO			Totaal		
		Realisatie			Realisatie			Realisatie		
		2021	2021	2021	2021	2021	2021	2020	2020	2020
3	Baten									
3.1	Rijksbijdragen	108.501	22.528	131.029	98.326	19.376	117.703	100.256	18.951	119.207
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.114	312	1.426	1.108	-	1.108	1.307	-	1.307
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	835	-	835	911	-	911	974	-	974
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.052	0	2.052	1.398	-	1.398	1.799	-	1.799
3.5	Overige baten	2.917	665	3.582	3.359	820	4.179	3.595	706	4.301
	Totaal baten	115.419	23.505	138.924	105.103	20.196	125.299	107.930	19.657	127.588
4	Lasten									
4.1	Personeelslasten	81.893	18.007	99.900	77.740	16.647	94.387	76.437	15.838	92.276
4.2	Afschrijvingen	5.490	935	6.426	5.572	1.270	6.842	5.822	981	6.803
4.3	Huisvestingslasten	7.196	1.915	9.111	6.932	1.890	8.822	7.026	1.445	8.471
4.4	Overige lasten	11.291	2.770	14.062	11.357	2.375	13.732	9.625	2.143	11.768
	Totaal lasten	105.871	23.628	129.499	101.601	22.182	123.783	98.910	20.408	119.318
	Saldo baten en lasten	9.549	-123	9.425	3.502	-1.986	1.516	9.020	-751	8.270
5	Gerealiseerde herwaarding	597	96	693	555	140	695	598	96	694
6	Financiële baten en lasten	-2.177	-142	-2.319	-2.185	-187	-2.372	-2.179	-116	-2.295
	Resultaat	7.969	-169	7.799	1.872	-2.033	-161	7.439	-771	6.668
8	Resultaat deelnemingen	127	28	154	24	5	29	223	44	266
	Totaal resultaat	8.095	-142	7.954	1.895	-2.028	-133	7.662	-727	6.935

Voor het VO-deel van de stichting is het resultaat 2021 circa € 0,6 mln. hoger dan 2020. Dit komt vooral door de niet bestede NPO en IOP/EHK middelen van in totaal € 1,5 mln. Zonder deze baten komt het resultaat € 0,9 mln. lager uit dan in 2020. In de verdeling van de kosten over 2021 is het aandeel van het VO ten opzichte van het

MBO toegenomen door de groei van het aantal leerlingen, het aantal personeelsleden en het groter aandeel vierkante meters huisvesting. De rijksbijdragen zijn daarbij verhoudingsgewijs minder sterk gestegen.

Samenwerkingsverbanden VO-MBO en overige instellingen

Stichting Landstede heeft samenwerkingsverbanden met andere onderwijsinstellingen in de regio. In overeenstemming met het Besluit Samenwerking VO-BVE wordt hierover gerapporteerd.

Op de peildatum (1 oktober van het voorafgaande kalenderjaar) volgen de volgende aantallen leerlingen elders onderwijs:

	Aantal ln 2021	Aantal ln 2020
Stichting Landstede, BRIN nummer(s) 01AA		
VAVO bij diverse onderwijsinstellingen	23	14

bron: Magister

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

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

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

Sinds 2018 is Stichting Landstede voor het BO een geaccrediteerde Opleidingsschool Zwolle. De andere partner in deze Opleidingsschool is Hogeschool Windesheim. Per schooljaar biedt deze Opleidingsschool zo'n 140 studenten van de lerarenopleiding (Hogeschool Windesheim) een stageplek en krijgt hiervoor van het ministerie van OCW jaarlijks een tegemoetkoming in de kosten. Deze gelden komen binnen bij de Stichting Landstede die tevens als penvoerder optreedt.

Verbonden partijen

In € 1000	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit (één of meer)	Eigen vermogen 31-12-2021	Realisatie 2021	Omzet 2021	Valt onder BW 2 art 403	Deelname %	Consolidatie % *
Met zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap									
Stichting Bestuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Overige	0	0	32.975	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Agnieten College/De Boog	Stichting	Zwolle	Overige	12.988	3.033	47.156	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Ichthus College	Stichting	Kampen	Overige	7.059	1.979	26.773	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Christelijk VMBO Hardenwijk eo	Stichting	Hardenwijk	Overige	7.124	796	10.392	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Vechtdal College	Stichting	Hardenberg	Overige	9.130	150	35.877	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede	Stichting	Zwolle	Overige	66.742	7.954	138.924	Nee	100,0%	100,0%
Innotiq Zwolle B.V. 1)	B.V.	Zwolle	Overige	620	304	7.475	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	-3.729	12	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede Kinderopvang	Stichting	Zwolle	Overige	402	-1	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting IJsselregio Foundation	Stichting	Zwolle	Overige	686	0	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Zwolse Badminton Accommodatie	Stichting	Zwolle	Onroerende zaken	38	34	244	Nee	100,0%	100,0%
Rechterland Services B.V.	B.V.	Zwolle	Onroerende zaken	-1.022	0	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede Participaties	Stichting	Zwolle	Overige	889	238	0	Nee	100,0%	100,0%
Djopzz Beheer B.V.	B.V.	Zwolle	Overige	1.646	476	1.332	Nee	50,0%	50,0%
Djopzz B.V.	B.V.	Zwolle	Overige	606	268	3.192	Nee	50,0%	50,0%
Internationale School Eerde B.V. 2)	B.V.	Deventer	Overige	152			Nee	30,0%	0,0%
Stichting Zorgstructuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Onroerende zaken	782	78	338	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Huisvesting VMBO Kampen	Stichting	Kampen	Onroerende zaken	0	0	1.045	Nee	3)	0,0%
Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten eo	Stichting	Dronten	Onroerende zaken	0	0	723	Nee	4)	0,0%
Met invloed van betekenis									
Innotiq Cibap B.V.	B.V.	Zwolle	Overige				Nee	24,5%	0,0%
Internationale School Eerde B.V.	B.V.	Zwolle	Contractonderwijs				Nee	30,0%	0,0%
Coöperatie RBA-4 Examenbank voor Gezondheidszorg- en Welzijnsopleidingen UA	Coöperatie	Hengelo	Overige				Nee	33,3%	0,0%
Coöperatie Care Academy Veluwe U.A.	Coöperatie	Hardenwijk	Overige				Nee	14,2%	0,0%
Coöperatie RegioOpleiders Zwolle U.A.	Coöperatie	Zwolle	Contractonderwijs				Nee	12,0%	0,0%
Veluine 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 2019/2020 eindigend 31 juli 2020, 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 Veluine 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. De bedragen zijn inclusief BTW.

In € 1.000	Realisatie 2021	Realisatie 2020
Kosten onderzoek jaarrekening (inclusief controle bekostiging)	113	119
Andere controleopdrachten	10	17
Totaal accountantshonoraria	123	136

Wet Normering topinkomens

Toelichting bezoldigingsklasse WNT

De WNT is van toepassing op Stichting Landstede. Het voor Stichting Landstede toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2020 € 190.000 (Onderwijs klasse F).

in €	1-1-2021 - 31-12-2021	1-1-2020 - 31-12-2020
Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	8	8
Complexiteitspunten gemiddelde aantal leerlingen/studenten	4	4
Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten/sectoren	5	5
Totaal complexiteitspunten	17	17
Bezoldigingsklasse	F	F
Bezoldigingsmaximum leden College van Bestuur	190.000	183.000
Bezoldigingsmaximum Voorzitter Raad van Toezicht	28.500	27.450
Bezoldigingsmaximum Leden Raad van Toezicht	19.000	18.300

Verantwoording

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

In €	T.W. Rietkerk	T.W. Rietkerk	T.F. Biesterbosch	T.G.M. Bekker
	Voorzitter College van Bestuur	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Functiegegevens				
Aanvang en einde functievervulling in 2021		1/1-31/12	1/1-31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		0,6085	0,5290	
Dienstbetrekking?		Ja	Ja	
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		92.621	76.380	
Beloningen betaalbaar op termijn		14.004	11.974	
Subtotaal	0	106.625	88.354	0
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		115.615	100.510	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.	N.v.t.	
Bezoldiging	0	106.625	88.354	0
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 2020

Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1-30/09	1/10-31/12	1/10-31/12	1/1-14/10
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,5182	0,5959	0,5182	0,5182
Dienstbetrekking?	Nee	Ja	Ja	Nee
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	70.993	22.516	18.809	74.509
Beloningen betaalbaar op termijn		3.213	2.749	
Subtotaal	70.993	25.729	21.558	74.509
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	70.993	27.415	23.840	74.621
Totale bezoldiging	70.993	25.729	21.558	74.509

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

in €	B. Breunissen	W. Boerma	P. Bosma	F. Eefting	S.A. Terpstra
	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 2021	1/1-31/8	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/8
Bezoldiging	5.872	6.378	5.164	5.164	3.442
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.974	19.000	19.000	19.000	12.649
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	5.872	6.378	5.164	5.164	3.442
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	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.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2020					
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	10.057	7.283	5.896	4.873	5.896
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.450	18.300	18.300	18.300	18.300

in €	S.A. Terpstra	H.P. de Vlieger	A.J.M. de Winter	P.C. de Weerd - Nederhof	J. van Zanen
	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 2021	1/9-31/12	1/1-31/8	1/1-31/12	1/9-31/12	1/9-31/12
Bezoldiging	2.936	3.442	5.164	1.721	1.721
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	9.526	12.649	19.000	6.351	6.351
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	2.936	3.442	5.164	1.721	1.721
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	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.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2020					
Aanvang en einde functievervulling in 2020		1/1-31/12	1/1-31/12		
Bezoldiging		5.896	5.896		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		18.300	18.300		

1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.700 waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is

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

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

	Datum aanvang dienstbetrekking	Totale bezoldiging per WNT-instelling
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

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 2020

Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	8.579
Stichting Ichthus College	1-10-2020	4.978
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	1.383
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	6.561
Stichting Landstede	1-10-2020	25.729
Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling		47.230
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum		201.000

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

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

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

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 2020

Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	7.205
Stichting Ichthus College	1-10-2020	4.181
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	1.162
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	5.527
Stichting Landstede	1-10-2020	21.558

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling	39.633
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum	201.000

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 2021 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Nadere toelichting

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

De heer T.W. Rietkerk (tot en met 30 september 2020), de heer T.G.M. Bekker (tot en met 31 oktober 2020) en de Raad van Toezicht staan op de loonlijst, respectievelijk factureren hun bezoldiging aan, Stichting Bestuur Landstede Groep.

De Raad van Toezicht heeft per 1 oktober 2020 besloten tot omzetting van het dienstverband vanuit Stichting Bestuur Landstede Groep met de bestuurder T.W. Rietkerk en de nieuw aangestelde bestuurder T.F. Biesterbosch naar vijf zelfstandige dienstverbanden voor elk van de bestuurders bij de vijf onderwijsstichtingen van Landstede Groep, waaronder ook Stichting Landstede.

De leden van de Raad van Toezicht factureren hun vergoeding aan Stichting Bestuur Landstede Groep. De vergoedingen worden naar rato van het driejaarsgemiddelde van het aantal leerlingen/studenten doorberekend aan de vijf onderwijs stichtingen van Landstede Groep. Deze doorbelasting is voor 2020 inclusief de in rekening gebrachte omzetbelasting. Voor 2021 hebben de leden van de RvT conform de aangepaste regelgeving geen BTW in rekening gebracht. Het driejaarsgemiddelde van de leerlingen/studenten betreft dezelfde jaren als op basis van de wet normering topinkomens gehanteerd wordt bij de bepaling van de bezoldigingsklasse.

De leidinggevende topfunctionarissen kwalificeren voor de periode van het dienstverband bij Stichting Bestuur Landstede Groep bij Stichting Landstede als leidinggevende topfunctionaris zonder dienstbetrekking. De gezamenlijke kosten, bestaande uit de loonkosten inclusief werkgeversdeel sociale lasten en eventuele reiskosten, worden vanuit Stichting Bestuur Landstede Groep verdeeld over de onder de verantwoordelijkheid van het bestuur vallende entiteiten op basis van de toegerekende inzet van de bestuurders en toezichthouders. Deze toerekening heeft plaatsgevonden op basis van het kostenallocatiemodel zoals deze binnen Landstede Groep wordt gehanteerd.

8.5 Goedkeuring en vaststelling

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

Zwolle, 22 juni 2022.

College van Bestuur

T.W. Rietkerk (voorzitter)

T.F. Biesterbosch

Raad van Toezicht

S.A. Terpstra (voorzitter)

W. Boerma

P. Bosma

F. Eefting

P.C. de Weerd-Nederhof

A.J.M. de Winter

J. van Zanen

Deel 3: Overige gegevens

9 Resultaatbestemming

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

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

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

10 Gegevens rechtspersoon

Naam instelling:	Stichting Landstede
Bezoekadres hoofdvestiging:	Rechterland 1, 8024 AH Zwolle
Postadres:	Postbus 1, 8000 AA Zwolle
Telefoon:	088-8508000
Contactpersoon:	R.J. Jalvingh
Emailadres:	info@landstedegroep.nl
Soort instelling:	School voor BVE en voortgezet onderwijs
Brinnummers:	01AA
Nummer Bevoegd gezag:	40810
Accountantskantoor:	Ernst & Young Accountants LLP Euclideslaan 1, 3584 BL Utrecht

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Landstede

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting Landstede te Zwolle gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Landstede op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 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 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2021;
- de staat van baten en lasten over 2021; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie ‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag (inclusief bijlagen A t/m E);
- de overige gegevens;
- infographics, voorwoord en de leeswijzer.

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 2021 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 2021 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening
Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.3.1. Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol 2021. In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling 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 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

Utrecht, 22 juni 2022

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. M.A. Brandhorst MSc RA

Bijlage A: Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht

Raad van Toezicht		
Naam	Functies	Nevenfuncties in 2020
dhr. B. (Breun) Breunissen (voorzitter tot 1-9-2021)	Eigenaar Breun Breunissen Advies & Management; voorzitter	– Lid Dagelijks Bestuur Waterschap Drents Overijsselse Delta – Lid Raad van Toezicht Stichting 2Switch (Kringloopbedrijf in Gelderland, Overijssel en Limburg) – Voorzitter Belanghebbenden Orgaan Arcadis Kring en VBO bij Het nederlandse pensioenfonds – Penningmeester Stichting Koninklijke Nederlandsche Heidemaatschappij in Overijssel – Lid Bestuur Stichting Cultureel Erfgoed KNHM-Arcadis
dhr. W. (Wieb) Boerma	Manager HR&AZ Altrex BV	– Docent/coach Christelijke Hogeschool Ede – Vicevoorzitter Raad van Toezicht IJsselheem (tot 1 februari 2020)
dhr. P. (Peter) Bosma	Advocaat/Partner Den Besten advocaten	– Voorzitter Raad van Toezicht Christelijk College Nassau Veluwe te Harderwijk (tot 1 juli 2020)
mw. F. (Fenna) Eefting	Bestuurder de Vogellanden	– Bestuurslid Stichting Regionaal Zorgnetwerk Zwolle – Voorzitter bestuur Werk Gevers Vereniging Zorg en Welzijn Oost Nederland – Directeur/eigenaar Adviesbureau Fenomen(t)aal – Lid Bestuurscommissie Informatiebeleid en Marketing (Revalidatie Nederland) – Lid Bestuurlijke Tafel / Zorgtafel Regio Zwolle – Lid Bestuur Zorgnetwerk AntiBioticaResistentie (ABR), Euregio Zwolle – Lid Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ), regio Zwolle
dhr. S.A. (Sam) Terpstra (voorzitter m.i.v. 1-9-2021)	Eigenaar van Sam Terpstra (advies, begeleiding bestuurders, opleiding en coaching)	– Voorzitter Raad van Toezicht GelderVeste Vorden; – Voorzitter Raad van Toezicht Protestantse Stichting Diaconaal Vakantiewerk, Driebergen – Lid adviesraad NSO/CNA, Amsterdam (tot 1 juni 2020) – Voorzitter Overlegraad PO-VO, Utrecht – Lid bestuur Stichting Trainees in Onderwijs, penningmeester, Driebergen. – Kerndocent leergang "Leidinggeven in onderwijsbestuur" , AOG School of Management, Groningen(tot 1 oktober 2020) – Voorzitter PvdA afdeling Zutphen-Warnsveld. – Lid werkgroep Code Goed bestuur PO, Utrecht (tot 1 oktober 2020). – Lid Commissie Goed bestuur VO, Utrecht – Voorzitter bestuur Stichting Vrienden van de Martinuskerk, Warnsveld
mw. H.P. (Rieke) de Vlieger Lid RvT tot 1-9-2021	Voorzitter directie Aeres Hogeschool en faculteitsdirecteur Aeres Hogeschool Dronten	– Voorzitter Sectoraal Advies College Hoger Agrarisch Onderwijs (tot 1 -11-2020) – Voorzitter van het College van Curatoren van het Doopsgezind Seminarium in Amsterdam (per 1-11-2020)
Mw. P.C. (Petra) de Weerd-Nederhof (lid sinds 1-9-2021)	Hoogleraar Organisatiestudies en Innovaties, Universiteit Twente	- Lid Commissie Accreditatie, Raad voor Accreditatie (RvA) - Lid Investeringscommissie, NWB Waterinnovatiefonds - Toezichthouder woningcorporatie De Woonplaats - Trustee Advisory Board Wittenborg University of Applied Sciences - Lid Werkveldadviesraad retail & entrepreneurship Saxion Hogeschool, ROC Aventus Wittenborg
dhr. A.J.M. (Ton) de Winter	CEA Mastervolt International BV	- geen
Mw. J. (Jolanda) van Zanen (lid sinds 1-9-2021)	Manager Director BAM	- Lid Raad van Advies NEN - Voorzitter Bestuur GOA Infra Opleidingen

Bijlage B: Functies en nevenfuncties leden College van Bestuur

College van Bestuur		
Naam	Functie	Nevenfunctie
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

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 er achter 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

Kasstroom Een kasstroom geeft aan hoeveel geld er binnenkomt en hoeveel geld er wordt uitgegeven.
Kengetallen Kengetallen geven inzicht in de huidige situatie van een organisatie. Ook laten deze getallen zien hoe de situatie zich ontwikkelt.

Keuzedelen Keuzedelen zijn modules of vakken in het mbo die je zelf kunt kiezen. Je kunt hiermee je opleiding verdiepen/verbreden of je voorbereiden op een vervolgopleiding.

L

Liquiditeit Liquiditeiten zijn de direct beschikbare geldmiddelen zoals, kasgeld en banktegoeden.

R

Rentabiliteit Rentabiliteit laat zien of een organisatie voldoende rendabel is. Rendabel betekent dat iets meer geld opbrengt dan dat het kost.

RIF Regionaal Investeringsfonds Mbo. Dit fonds ondersteunt de samenwerking tussen bedrijven en mbo-instellingen.

Risicomanagement Een gestructureerde manier om met risico's om te gaan. De organisatie bekijkt de risico's, de mogelijke gevolgen en de te nemen maatregelen. oplossingen.

S

Solvabiliteit Solvabiliteit laat zien in hoeverre een organisatie in staat is om financiële tegenslagen op te vangen.

T

Treasury Een Engelse woord voor schatkist. Het staat voor het beheren van het geld van de organisatie

V

vsv vsv is de afkorting van voortijdig schoolverlaten. Met vsv'ers bedoelen we leerlingen/ studenten die zonder startkwalificatie van school zijn gegaan.

Bijlage D: Mbo-studentenfonds

Overzicht uitkeringen mbo-studentenfonds

In 2021 is budget € 172.564 beschikbaar voor de leermiddelenregeling en het mbo-studentenfonds. Sinds 1 augustus 2021 is een totaalbedrag van € 78.332 besteed aan het mbo-studentenfonds.

Omschrijving	Aantal studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van toekenning per student	Totaal uitgekeerd bedrag	Gemiddeld uitgekeerd bedrag per student	Gemiddelde duur van de toekenningen*
Doelgroep 1a: studenten (BOL/BBL) die lid zijn van de centrale studentenraad **	Aanvragen: 8 Toekenningen: 8	Bedrag: € 800	Bedrag: € 100	Bedrag: € 800	Bedrag: € 100	n.v.t.
Doelgroep 1b: studenten (BOL/BBL) die lid zijn van een andere vorm van medezeggenschap of bestuur van een studentenorganisatie **	Aanvragen: 0 Toekenningen: 0	Bedrag: -	Bedrag: -	Bedrag: -	Bedrag: -	n.v.t.
Doelgroep 2: studenten (BOL of BBL) die zich bestuurlijk en/of maatschappelijk inzetten in het belang van Landstede en/of van het onderwijs dat de student volgt **	Aanvragen: 1 Toekenningen: 0	Bedrag: -	Bedrag: -	Bedrag: -	Bedrag: -	n.v.t.
Doelgroep 3a: BOL-studenten tot 18 jaar (en diens wettelijke vertegenwoordigers) die aantoonbaar onvoldoende middelen voor de aanschaf van de verplichte onderwijsbenodigdheden (verplichting vanuit de WEB) ***	Aanvragen: 86 Toekenningen: 79 Afgewezen: 1	Bedrag: € 64.435,15	Bedrag: € 815,63	Bedrag: € 55.115,73	Bedrag: € 697,67	n.v.t.

Doelgroep 3b: studenten vanaf 18 jaar en BBL-studenten die aantoonbaar onvoldoende middelen hebben voor de aanschaf van de verplichte onderwijsbenodigdheden ***	Aanvragen: 47 Toekenningen: 42 Afgewezen: 1	Bedrag: € 32.801,85	Bedrag: € 781,00	Bedrag: € 20.960,87	Bedrag: € 499,07	n.v.t.
Doelgroep 4: BOL-studenten die vanwege bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen en geen recht meer hebben op studiefinanciering **	Aanvragen: 5 Toekenningen: 1 Afgewezen: 1	Bedrag: € 901,96	Bedrag: € 450,98 per maand	Bedrag: € 901,96	Bedrag: € 450,98 per maand	5 maanden

* Dit betreft de aanvragen uit doelgroep 1,2, en 4

** Dit betreft aanvragen uit het studiejaar 2021-2022

*** Dit betreft aanvragen uit het kalenderjaar 2021

0 aanvragen voor doelgroep 1 zijn afgewezen, 0 aanvragen zijn per einde 2021 nog in behandeling.

0 aanvragen voor doelgroep 2 zijn afgewezen, 1 aanvragen zijn per einde 2021 nog in behandeling.

2 aanvragen voor doelgroep 3 zijn afgewezen, 9 aanvragen zijn per einde 2021 nog in behandeling.

1 aanvragen voor doelgroep 4 zijn afgewezen, 3 aanvragen zijn per einde 2021 nog in behandeling.

Voortgang speerpunten kwaliteitsagenda MBO

Speerpunt 1.1: Talentvol ontwikkelen

Onze ambitie

Het studiesucces van onze studenten vergroten doordat ieder teamlid het onderwijsbeleid Talentvol Ontwikkelen kent, begrijpt, evalueert en van daaruit werkt. Teams zijn verantwoordelijk voor de onderwijsontwikkeling en richten dit in vanuit Talentvol Ontwikkelen om. gepersonaliseerd onderwijs te realiseren, ook tijdens de beroepspraktijkvorming. Dat is de belofte Landstede Groep doet aan de studenten.

Talentvol ontwikkelen (TO) is de term die Landstede Groep hanteert bij het vormgeven van het onderwijs. Het wordt als eerste speerpunt genoemd, omdat het onderwijsconcept een student zo optimaal mogelijk in staat stelt om zijn/haar talenten te ontwikkelen. Binnen het TO-programma krijgen studenten voortdurend de mogelijkheid om te vertragen, te versnellen, te verdiepen of te verbreden.

Door de manier waarop het onderwijs is georganiseerd, krijgen kwetsbare jongeren specifieke aandacht en studenten gelijke kansen.

De voortgang van de maatregelen die onder dit speerpunten vallen verloopt op hoofdlijnen volgens plan. Niet alle mijlpalen voor 2021 zijn behaald, maar met de huidige koers wordt het einddoel van dit speerpunt gehaald.

De onderwijsvisie vanuit TO is up-to-date en is vastgelegd in het brondocument. Het brondocument dient als kader voor de uitwerking van het onderwijs. Beschreven staat aan welke eisen een opleiding moet voldoen om aan te sluiten bij de onderwijsvisie. Conform planning heeft inmiddels elk opleidingsteam de IST-situatie (huidige situatie) beschreven en de SOLL (gewenste situatie) gedefinieerd.

De implementatie van de SOLL-situatie wordt opgenomen in het teamplan van elke opleiding en meegenomen in een PDCA-cyclus. Er zijn professionaliseringsactiviteiten voor teams ingezet om de vertaalslag van visie naar uitvoering te maken. Daarnaast vinden op verschillende manieren kennisdelingen van 'good-practices' plaats. Vragen van teams worden geïnventariseerd en gebruikt als input voor de verder doorontwikkeling van TO.

In het kader van onderwijskundig leiderschap gaan teamleiders met het team het 'professionele leergesprek' aan over de inrichting en verrichting van TO en de bijbehorende systemen (e-TO). Teamleiders creëren zo draagkracht voor het uitvoeren van het onderwijs volgens TO. Regelmatig wordt na intervisie/themabijeenkomsten, in het schoolleidersoverleg en in het interne beraad (waarin alle directeuren van de mbo-eenheden zijn vertegenwoordigd) aandacht besteedt aan het onderwijskundige gesprek over de richting, inrichting en verrichting van TO in het onderwijs. Het effect van TO wordt o.a. gemeten aan de hand van de tweejaarlijkse JOB-monitor. Begin 2022 is een nieuw meetmoment.

Stichting Landstede gaat door met het project Skills Heroes en BrainBoost. Met BrainBoost gaan studenten aan de hand van levensechte opdrachten en coaching met elkaar aan de slag waarbij een beroep wordt gedaan op de creativiteit en nieuwsgierigheid van studenten. Bij Skills Heroes draait het

om vakwedstrijden met realistische opdrachten en met een wedstrijdelement waardoor studenten de beste van de opleiding kunnen worden. Door middel van training en coaching bereiden zij zich voor op de wedstrijden.

Speerpunt 1.2: Jongeren in een kwetsbare positie

Onze ambitie

Studenten en cursisten in een kwetsbare positie helpen door uitstekend onderwijs, persoonlijke begeleiding en maximale ondersteuning te bieden met als doel:

- *uitval te voorkomen;*
- *door te stromen naar een hoger niveau;*
- *een goede start te maken op de arbeidsmarkt met een duurzaam perspectief;*
- *minimaal een werk-of startkwalificatie te halen.*

De voortgang van de maatregelen die onder dit speerpunten vallen verloopt op hoofdlijnen volgens plan. Ook hier halen we met deze koers het einddoel.

Onder de noemer Start.Route wordt gewerkt aan onderwijs en begeleiding, passend bij de ontwikkelvraag van iedere student en cursist. De Start.Route is een samenwerking met het Deltion College, de gemeente, het bedrijfsleven en sociale werkbedrijven. De meerwaarde van deze publiek-private samenwerking blijkt uit de toekenning van de RIF Start.Route-subsidie, een regionaal investeringsfonds. De samenwerking is ondanks de coronapandemie gebleven.

Het samenwerkingsverband tussen de partners wordt steeds meer als basis gezien om ontwikkelingen in regio Zwolle met elkaar op te pakken. Een mooi voorbeeld is de samenwerking rondom jeugdwerkloosheid waarbij de ontwikkelingen vanuit de Start.Route als vertrekpunt zijn genomen. Door gebruik te maken van elkaars expertise wordt ook gekeken hoe kwetsbare jongeren begeleid kunnen worden naar een duurzame arbeidsplek.

De intake-sluitende aanpak is, tegelijkertijd met het Paspoort Voor Succes (PVS), ontwikkelt en is in het schooljaar 2020-2021 geïmplementeerd in de entree-onderwijsteams. In het schooljaar 2021-2022 wordt de intake-sluitende aanpak actief geïntroduceerd bij negen mbo2-onderwijsteams en bij alle locaties met doorlopende leerroutes. Tevens wordt onderzocht hoe het PVS als onderdeel van LOB opgenomen kan worden. Er is reeds één pilot hybride maatwerktrajecten uitgevoerd met een partner van de RIF Start.route en één traject bij een ander bedrijf.

Onder voortijdige schoolverlaters (vsv) vallen jongeren van 12 tot 23 jaar, die het onderwijs zonder startkwalificatie verlaten. Uit de cijfers blijft dat onze vsv-doelen zijn behaald. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat er landelijk sprake is van een dalende trend die hoogstwaarschijnlijk veroorzaakt wordt door de coronapandemie. Naar verwachting zal deze ontwikkeling niet doorzetten en is de kans groot dat we komende schooljaren weer oplopende vsv-cijfers zullen hebben. Wij zullen ons daarom blijven inzetten op het voorkomen van vsv en regionaal intensief blijven samenwerken om zoveel mogelijk jongeren te ondersteunen.

In het kader van doorlopende leerlijnen vmbo-mbo is een bijgestelde visie vastgesteld die vanaf schooljaar 2021-2022 daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Op alle locaties waar een integratie mogelijk is met pro-mbo en doorlopende leerroutes wordt extra geïnvesteerd om ook pro-jongeren te laten deelnemen. De samenwerking tussen entree en mbo2 krijgt structureel vorm op de locatie in Salland, is in Zwolle verbreed naar vier mbo2-opleidingsteams, in Harderwijk naar twee mbo2-opleidingsteams en op alle locaties met doorlopende leerroutes. Aandachtspunten hierbij zijn de (on)mogelijkheden qua examinering.

Om te zorgen voor een 'warme' overstap van leerlingen uit het voortgezet onderwijs naar een vervolgopleiding in het mbo is het Paspoort Voor Succes ingevoerd. Hierdoor hebben meer (aspirant-)studenten een passend opleidingsperspectief en een perspectiefrijke plaatsing om zo een

goede start te maken op het mbo en een grotere kans om de opleiding succesvol af te ronden. Leerlingen kunnen hun PVS bij aanmelding digitaal inleveren.

Het inzetten van schakelfunctionarissen vond ook in 2021 plaats. Schakelfunctionarissen helpen studenten met meervoudige problematiek, die niet op eigen kracht de hulp kunnen vinden die zij nodig hebben. Het doel van 'nulmeting plus 5%' is ruim behaald. Zo'n tweehonderd studenten zijn via de schakelfunctionarissen begeleid naar, c.q. in verbinding gebracht met (hulpverlenings-)instanties binnen het brede sociaal domein. Het aantal doorverwijzingen naar huisartsen (GGZ) nam toe en ook het aantal politiecontacten. In de hulpvragen die de schakelfunctionarissen binnen krijgen, zien wij ook meer vragen over geweld, sociale media en intimidatie.

De schakelfunctionarissen worden naast deze individuele casussen ingezet voor collegiale consultaties rondom protocollen (o.a. veiligheid) en handelingstips. Ook worden de schakelfunctionarissen regelmatig ingeschakeld als 'crisismanager' en procesbegeleider op de locaties i.v.m. diverse crisissen en conflicten. Deze conflicten lijken de gevolgen te zijn van teleurstellingen door maatregelen tegen COVID-19 en de 'resocialisatie' van studenten.

De inzet van schakelfunctionarissen levert positieve resultaten op zoals het behalen van diploma's en een goede start op de arbeidsmarkt. De meerwaarde van de schakelfunctionaris hierbij is de verbinding en samenwerking met externe partners binnen het brede sociaal domein. Door het leggen van deze verbindingen en het samenwerken met deze partners, krijgen studenten passende ondersteuning en begeleiding wat bijdraagt aan hun welzijn.

In het kader van vsv 'Keten in beeld' is de procesketen van onderwijs en begeleiding door twee visualisaties in beeld gebracht en gepubliceerd. Hiermee is het belangrijkste doel afgerond. Daarnaast is gewerkt aan het verhogen van de bekendheid van de keten. Van de opleidingsteams geeft inmiddels 70% aan op de hoogte te zijn van het bestaan van de 'Keten in beeld'.

Inbedding van Maatje op Maat (MOM) in de begeleiding van studenten en leerlingen en in de organisatie, is succesvol verlopen. Er blijft een uitdaging om de dienst beter te positioneren in de organisatie binnen Landstede Groep. Er wordt per jaar vastgesteld hoeveel studenten gekoppeld zijn aan een maatje en welk deel van de koppelingen succesvol is geweest. Om MOM in de toekomst te waarborgen is een businessplan opgesteld.

Mooie stappen zijn gezet met Mentoring@Work. In Zwolle zijn drie grote bedrijven het concept geïmplementeerd en bedrijven in Raalte van de Sallandse Praktijkleerroute hebben serieuze interesse getoond. Hiermee hebben wij ons doel voor Mentoring@Work bereikt.

Speerpunt 1.3: Gelijke kansen

Onze ambitie

Studenten en deelnemers extra ondersteuning bieden, onder andere bij hun identiteitsontwikkeling en loopbaankeuzes. Samen met regionale partners de beschikbaarheid van praktijkplaatsen opschalen en het doorstromen naar een vervolgopleiding of arbeidsmarkt vereenvoudigen.

Binnen dit speerpunt ligt het resultaat van specifieke maatregelen wat beneden verwachting. De voorspelling is echter dat dit geen effect heeft op het bereiken van het einddoel. Grotendeels als gevolg van de coronapandemie zijn prioriteiten anders komen te liggen, maar ook personele wisselingen spelen een rol.

Het beleidsplan 'praktijkleren' is on-hold gezet. Het thema stagediscriminatie wordt verder uitgewerkt d.m.v. samenwerking met LOB en via contacten met andere ROC's. Cijfers over meldingen worden geactualiseerd en (geanonimiseerd) gedeeld. Een probleem is dat de bpv-monitor niet goed werkt en dat de response erg laag is. SBB (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven) werkt aan verbetering van de monitor. Wanneer deze aan de minimale vraag voldoet, is promotie weer zinvol en zal de deelname vermoedelijk wordt vergroot.

Vanwege de coronapandemie werd het thema Passend Onderwijs getemporeerd. Alvorens voor Passend Onderwijs een nieuw kader-ondersteuningsplan vast te stellen is het wenselijk eerst de evaluatie Passend Onderwijs af te wachten. Ook het ondersteuningsplan maakt onderdeel uit van deze evaluatie. De verkregen inzichten vanuit de evaluatie, zijn input voor het (vernieuwde) ondersteuningsplan. Daarnaast heeft de (verwachte) invoering van de Wet verbetering rechtsbescherming mbo-studenten ook invloed op de ondersteuningsplannen. Resultaten worden hierin meegenomen.

Naast de opdracht vanuit de kwaliteitsagenda heeft het CvB in schooljaar 2019/2020 een Landstede Groep-brede opdracht geformuleerd. Deze opdracht raakt niet alleen het mbo, maar ook het vo. Het doel van de opdracht is om uiteindelijk te komen tot Landstede Groep-brede gedeelde beleidsuitgangspunten voor passend onderwijs en om vervolgens te bezien of de inrichting en werkwijze van passend onderwijs binnen de hele Landstede Groep efficiënter en effectiever georganiseerd kunnen worden. Om de huidige situatie in beeld te brengen, is eind 2020/begin 2021 een nulmeting uitgevoerd.

De twee hiervoor omschreven opdrachten liggen in elkaars verlengde. Daarom is besloten de opdrachten gefaseerd uit te voeren. Dit betekent in schooljaar 2021/2022 starten met het evalueren van passend onderwijs in de praktijk binnen het mbo. Met de bevindingen vanuit deze evaluatie kunnen we, passend bij wat vanuit de landelijke verbeteragenda 'Passend middelbaar beroepsonderwijs 2020-2025' van ons verwacht wordt, het passend onderwijs binnen het mbo herijken, versterken én de verbinding met het voortgezet onderwijs maken.

Een goede beheersing van taal en rekenen draagt bij aan gelijke kansen binnen het onderwijs of later op de arbeidsmarkt. Het is van belang dat taal en rekenen aansluiten bij de leer- en onderwijsbehoefte van elke student, op ieder niveau. Ook deze maatregel heeft enige vertraging opgelopen. Ter verbetering van de taalbeheersing voor anderstaligen is eind 2021, Landstede breed, een project 'Taalactivering' gestart, waarbij het de bedoeling is Nt2 (Nederlands als tweede taal) zoveel mogelijk te integreren met bestaande curricula.

Speerpunt 2.1: School als lerende en wendbare organisatie

Onze ambitie

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

Het onderwijs is aan grote veranderingen onderhevig en in het licht van deze veranderende omgeving wijzigt de rol van de (onderwijs)professionals. Professionals die mee willen bouwen aan een cultuur waarin we voortdurend van en met elkaar leren. Professionals die ruimte nemen om zich te ontwikkelen, zodat zij steeds waardevol en succesvol zijn in hun vakgebied of daarbuiten. Het draagt eraan bij dat zij duurzaam inzetbaar blijven.

Een organisatie met een lerend vermogen is beter in staat om kwaliteit te verbeteren en duurzaam te vernieuwen. Landstede Groep wil een lerende organisatie zijn. Een organisatie die haar leercultuur versterkt en die continue ontwikkeling, scholing en initiatief faciliteert.

Vanuit deze ambitie wordt gewerkt aan een aantal HR-thema's waaronder de strategische personeelsplanning en het opzetten van een Corporate Academy. Deze thema's hebben vertraging opgelopen, maar recent is de balans opgemaakt en zijn nieuw prioriteiten gesteld. Op basis hiervan is een actieplan voor 2022 opgesteld.

Het practoraat Docentprofessionalisering draait op volle kracht. Afgelopen jaar is de Practorale rede uitgesproken (zie hiervoor hoofdstuk 3.10.1), is een aantal (online)evenementen georganiseerd, zijn diverse publicaties gedaan en is geparticipeerd in landelijke projecten en kennisevents. Van de geplande vier onderzoekslijnen zijn er drie werkelijk uitgevoerd. De vierde onderzoekslijn (onderzoekend vermogen) heeft nog geen onderzoeksplan, als gevolg van personele wisselingen.

Om startende docenten een goede start te geven is een nieuw inductiebeleid opgesteld. Dit beleid is eind 2021 ter goedkeuring aangeboden. In januari 2022 is de implementatie gestart. Monitoring en evaluatie zijn integraal onderdeel van het beleid.

Voor schooljaar 2021-2022 is een eenmalige extra subsidie (€ 30.000 euro) beschikbaar. Dit aanvullende bedrag is bestemd voor het stimuleren van de groei van de studentaantallen binnen de opleidingsschool. Wij oriënteren ons momenteel op de daadwerkelijke bestedingsmogelijkheden.

Om de kwaliteit van Samen Opleiden en Inductie te kunnen borgen, verantwoorden en versterken, zijn nieuwe afspraken gemaakt over een kwaliteitskader en over de inrichting van kwaliteitszorg voor partnerschappen.

Het CVB heeft als gevolg van de coronapandemie besloten op een aantal beleidsterreinen binnen deze ambitie te temporiseren. Hierdoor zijn niet alle resultaten voor 2021 zijn behaald. Dit zal naar verwachting geen effect hebben op het bereiken van het einddoel.

Speerpunt 2.2: Teamprofessionalisering

Onze ambitie

Professionals die duurzaam inzetbaar zijn en bijdragen aan de kwaliteitsverbetering en vernieuwing van het onderwijs, waardoor studenten een succesvolle overstap maken naar de arbeidsmarkt.

De maatregelen die onder deze ambitie vallen hebben enige vertraging opgelopen als gevolg van de coronapandemie. De verwachting is dat de doelstelling, een verhoging op het thema ontwikkelmogelijkheden in het medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO), gewoon behaald zal worden. In 2021 is geen MTO afgenomen.

De duurzame inzetbaarheid van professionals verdient, in deze lastige periode, blijvend aandacht. Om persoonlijk onderwijs aan onze studenten te kunnen bieden willen wij de professionalisering van medewerkers meer in teams organiseren. Dit willen wij omdat voor het bieden van echt maatwerk aan studenten professionals elkaar nodig hebben in de uitvoering van de persoonlijke onderwijsprogramma's.

In 2021 zijn de schoolleiders (CvB, directies en teamleiders) met een Management Development (MD)-traject gestart. Het idee daarbij is dat het versterken van de schoolleiding een gunstig effect zal hebben op de professionalisering van teams. Dat betreft in elk geval de mate waarin teams meer zelfbewust handelen, zelforganiserend en zelfactualiserend leren en werken en daarmee meer zeggenschap hebben/krijgen over de onderwijskwaliteit.

De beoogde doorontwikkeling van de gesprekkencyclus heeft enige tijd stilgelegen als gevolg van herprioritering. Inmiddels is het onderwerp weer opgepakt. Via een participatief proces worden docenten betrokken bij de verdere uitwerking. Daarna volgt het formele proces met instemmingsrecht via Ondernemingsraden en Medezeggenschapsorganen.

Speerpunt 2.3: Leiderschapsontwikkeling

Onze ambitie

Nog beter onderwijs voor de student door het bevorderen van de regierol bij medewerkers op de eigen professionele ontwikkeling.

Leiderschapsontwikkeling is een belangrijk thema binnen de professionaliseringsagenda van Landstede Groep. Dit geldt voor directeuren en teamleiders, maar ook voor onderwijsgevers en andere medewerkers.

Leiderschap heeft vooral betrekking op de rol, de verantwoordelijkheid die iemand op zich wil nemen om te staan voor wat hij wil bereiken. Hierbij is het van belang dat iedereen persoonlijk leiderschap toont. En laat zien dat hij verantwoordelijk wil zijn voor zijn eigen professionalisering en de te bereiken resultaten. Voor onze studenten en cursisten is merkbaar dat zij contact hebben met professionele medewerkers.

De basis voor de professionalisering van medewerkers wordt gevormd door het individueel professionaliseringsplan. Na het behalen van de doelstelling in 2020, heeft dit onderwerp in 2021 als gevolg van de coronapandemie en herprioritering van de HR-beleidsagenda geen aandacht meer gekregen.

In het vierde kwartaal van 2020 gebruikte 80% van de medewerkers het individueel professionaliseringsplan. Uitzondering hierop zijn nieuwe medewerkers, die nog geen negentig dagen in dienst zijn van Landstede Groep en medewerkers die binnen negentig dagen hun contract bij Landstede Groep denken te beëindigen.

Het leiderschapsprogramma voor directeuren en teamleiders is in volle gang en heeft afgelopen jaar ondanks coronapandemie gewoon doorgang gevonden.

Speerpunt 3.1: Het leven leren

Onze ambitie

'Het leven leren' geeft de grondgedachten weer van de levensbeschouwelijke en beroepsethische vorming van studenten en leerlingen in het christelijk mbo. Studenten en leerlingen worden ondersteund in hun (levens)-loopbaan- en kennisontwikkeling, door hen te stimuleren zich breed te ontwikkelen met ruim aandacht voor hun vermogen tot moreel afwegen en kritisch denken. Door het aanbieden van brede vorming én professionele ontwikkeling komen studenten volledig tot hun recht en leren zij een betekenisvolle bijdrage te leveren aan onze (veranderende) maatschappij. Samen leren is essentieel voor betekenisvol en succesvol onderwijs.

De coronapandemie heeft veel invloed gehad op de maatregelen binnen deze ambitie. Hierdoor zal het einddoel mogelijk niet (volledig) behaald worden.

Het dialoogproces in het kader van brede vorming stond gepland voor de start van het schooljaar 2021 maar is toen verplaatst als gevolg van de coronapandemie. Vervolgens is er in september gekozen om eerst goed op te starten en het dialoogproces op gang te brengen in de tweede periode, maar opnieuw bleek dit geen haalbare kaart.

Het grootste deel van het jaar hebben er nagenoeg geen internationale mobiliteiten plaatsgevonden. Vanaf augustus zijn de eerste studenten en docenten weer naar het buitenland gegaan. De hoop en de verwachting is dat in 2022 het aantal internationale mobiliteiten weer op het peil komt van voor de pandemie.

Het practoraat Verschillen Waarden heeft het Festival 'Met andere Ogen' moeten annuleren. In plaats daarvan zijn online sessies georganiseerd. Het practoraat startte in september 2021 met een tweejarig project 'Samenwerken aan Verschillen waarderen'. Deelnemende instellingen zijn twee uit de federatie christelijk mbo (Landstede MBO en MBO Utrecht) en ROC Twente. Stichting Landstede participeert in dit actie-onderzoek met negen medewerkers en een student mee. Er is ruimte voor meer studenten.

In de Strategienota heeft Landstede Groep zijn missie en waarden en de daaruit voortvloeiende strategische beloftes verwoord. De intentie is dat deze missie, waarden en beloftes geleefde en beleefde werkelijkheid worden. Omdat de missie, waarden en beloftes gelden voor Landstede Groep als geheel, wordt de samenwerking gezocht met het vo. Er wordt gewerkt aan instrumenten om het gesprek over lastige thema's te voeren, heel concreet ook over keuzes inzake maatregelen tegen COVID-19, en daarbij ook de waarden van Landstede Groep te laten resoneren. Het gaat daarbij niet om de vraag wat moet of mag, of wat goed is of fout, maar veel meer om het (leren) voeren van een gesprek met ruimte voor meerdere perspectieven en met de bedoeling om een gedragen keuze te maken.

In veel teams is onderlinge aandacht voor persoonlijk welbevinden toegenomen. Daarbij komen ook zingevingsvragen aan de orde.

Speerpunt 4.1: Leven Lang Ontwikkelen

Onze ambitie

Een bijdrage leveren aan arbeidsmarktrelevant opleiden op basis van kennis van en in verbinding zijn met de regionale economie en hiermee een schakel vormen op het gebied van opleiden naar werk.

Een diploma voor de rest van je leven volstaat in de huidige maatschappij niet meer. Om relevant te blijven op en voor de arbeidsmarkt is het nodig om een leven lang te blijven ontwikkelen. Dit kan zowel via standaard- als maatwerkoplossingen voor om-, bij- en herscholingstrajecten. Als opleidingspartner in de regio zien wij onszelf ook als belangrijke speler om de benodigde cultuuromslag in de regio te realiseren.

De maatregelen die onder dit speerpunt vallen liggen volledig op koers. Alle beoogde mijlpalen en resultaten voor 2021 zijn behaald.

Vanuit de Zw4lse, een samenwerking tussen de vier Zwolse mbo-instellingen Cibap, Zone.college, Landstede MBO en het Deltion College, is een entiteit opgericht van waaruit wordt gewerkt aan het oplossen van problemen op de arbeidsmarkt in de regio door middel van scholing. Het is de ambitie van de entiteit om te 'maken en schakelen' op het gebied van opleiden naar werk. Opleidingsvragen van partijen in de regio worden via dit platform geconcretiseerd.

Vanuit Landstede Groei! bedienen we de regionale arbeidsmarkt en vertalen wij vraagstukken uit de sectoren naar de reguliere opleidingen om zo betere medewerkers van de toekomst op te leiden. Via de Zw8lse, een samenwerkingsverband van de Zwolse mbo- en hbo-instellingen, participeert Stichting Landstede in de Regiodeal Regio Zwolle. Vanuit een duurzame samenwerking tussen ondernemers, onderwijs, maatschappelijke organisaties en overheden zijn afspraken gemaakt voor het aanpakken van arbeids- en scholingsvraagstukken in de regio Zwolle.

De beoogde evaluatie van Leven Lang Ontwikkelen (LLO), door middel van een tevredenheidsmeting bij zowel werkgevers als partners van de Zw4lse, heeft plaatsgevonden.

Door de implementatie van een alumnibeleid anticiperen wij op bij- en omscholingsvragen van onze alumni, we verhogen de kwaliteit van ons onderwijs en we versterken de banden met het bedrijfsleven in onze regio's. Waar in het verleden de gegevens van alumni decentraal werden verzameld en bijgehouden, vind dit nu centraal plaats. Ook alumni-activiteiten wordt meer centraal gecoördineerd.

Speerpunt 4.2: Regionale verbindingen

Onze ambitie

Bijdragen aan de kwaliteit van de regionale arbeidsmarkt door onderwijs te bieden dat nauw aansluit bij de (ontwikkelingen op die) arbeidsmarkt. Arbeidsmarktkansen van alle studenten optimaliseren door toekomstgericht onderwijs aan te bieden en door studenten uit te dagen om zich te onderscheiden en hun eigen grenzen te verleggen.

De maatregelen die onder dit speerpunt vallen worden niet afzonderlijke opgepakt, maar maken onderdeel uit van andere ambities. Op veel vlakken wordt intensief samengewerkt met partners in de regio waarmee wij invulling geven aan de beoogde doelstelling.

Wij willen aansluiten bij vragen uit de regio. Zo worden er gesprekken gevoerd met gemeentes en andere ROC's over de samenwerking met betrekking tot stageplaatsen. Aansluiten bij de (regionale) arbeidsmarkt wordt gedaan door afstemming via bijvoorbeeld klankbordgroepen en de contacten tussen coaches/docenten/teamleiders en bedrijven. Deze intensiteit van deze contacten verschillen en zijn soms incidenteel. Daarnaast wordt er samen met SBB gekeken naar verruiming van de mogelijkheden voor erkende stageplekken en deelerkenningen.

In het kader van doorstroomprogramma's is een doorstroomprogramma voor het economisch domein ontwikkeld.

Keuzedelen versterken de regionale aansluiting op leer- en werkbehoeften en sluiten aan bij de leerbehoefte van de student. Samenwerking omtrent keuzedelen blijft vaak steken op opleidingsniveau. Enkele eenheden zijn gestart met een eenheidsbreed aanbod of met een samenwerking tussen verschillende teams. Ook zijn er samenwerkingen met andere onderwijsinstellingen, bijvoorbeeld voor het keuzedeel v-hbo en met de opleiding Sport & Bewegen. Daarnaast wordt er gewerkt aan een pilot voor een Landstede-breed keuzedeel vanuit BrainBoost.

Het voornemen was om via een themabijeenkomst keuzedelen onder de aandacht te brengen. Vanwege de her-prioritering door de coronapandemie heeft deze bijeenkomst niet plaatsgevonden. Wel is de verbinding gezocht met de themabijeenkomsten over Mbo 2030. Het opstellen van kaders en het in kaart brengen van de doelen per eenheid heeft daarbij nog aandacht.

Speerpunt 5.1: Onderwijs dat voorbereidt op de toekomstige arbeidsmarkt

Onze ambitie

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

Vanuit dit speerpunt willen wij bijdragen aan de kwaliteit van de regionale arbeidsmarkt door onderwijs te bieden dat nauw aansluit bij de (ontwikkelingen op die) arbeidsmarkt. Wij willen de arbeidsmarktkansen van alle studenten optimaliseren door toekomstgericht onderwijs aan te bieden en door studenten uit te dagen zich te onderscheiden en hun grenzen te verleggen.

Onze doelstelling is dat iedere opleiding duurzaam samenwerkt met het werkveld aan (onderwijs)innovatie en de ontwikkeling van (nieuw) vakmanschap. Inmiddels hebben alle opleidingen hun werkveld in kaart en werken zij aan de verduurzaming van de relaties.

De aansluiting tussen het voortgezet onderwijs en het mbo binnen de Landstede Groep én tussen het mbo en het hbo vormen een belangrijk aandachtspunt in kader van versterking van verbindingen tussen de onderwijsniveaus en de arbeidsmarkt in de regio.

Door middel van crossovers tussen het voortgezet onderwijs en het mbo wil Landstede de doelmatigheid van het opleidingsaanbod versterken. In het schooljaar 2021-2022 zijn dertien studenten ingestroomd in de opleiding Persoonlijk Begeleider Zorgboerderij en dertien studenten in de opleiding Servicemedewerker. En een nieuwe aanvraag is gedaan voor de Werkbegeleider Zorgboerderij (niveau 3). Deze opleiding wordt aangeboden vanaf het schooljaar 2022-2023. Aangezien de pilot afloopt per 01-08-2025 is de verwachting dat er geen nieuwe crossovers meer aangevraagd zullen worden. Uiteindelijk hebben de crossovers niet geleid tot het aantal aanvragen dat was voorzien. De reden hiervoor is tweeledig: de eindigheid van de maatregel (tot 01-08-2025) en het alternatief om keuzedelen te ontwikkelen samen met het bedrijfsleven.

O.a. met behulp van Innovatie- en Kennisplatforms (IKP's) willen wij er voor zorgen dat docenten op de hoogte zijn van de ontwikkelingen in de branche en de vertaling ervan naar het onderwijs. We kunnen nog niet volmondig zeggen dat wij in die doelstelling zijn geslaagd. Het behaalde niveau verschilt per landschap. Er ligt een voorstel om te komen tot een IKPlatform waarin kennisdeling tussen locaties en met de branches/in de regio centraal staat.

Speerpunt 5.2 Toekomstig bestendig groen onderwijs

Onze ambitie

Het groen onderwijsaanbod in de regio laten overleven door nauwe samenwerking met het groene bedrijfsleven en met andere (groene) mbo-scholen.

De ontwikkelingen in de agrarische sector volgen elkaar in snel op. Als onderwijsinstelling zijn wij continu bezig ons hierop aan te passen.

De uitwerking van dit speerpunt vindt primair plaats op de eenheid Salland in Raalte, waar de Top-opleiding Groen & Dier onderdeel van uitmaakt, evenals Praktijk Plaza Salland (de manier om praktijk-opdrachten in het onderwijs te kunnen voegen).

Afgelopen jaar is gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe keuzedelen met andere partners:

- Keuzedeel van Grond tot mond (samen met het Deltion College):
 - Vanuit Groen geen deelname, studenten waren destijds niet enthousiast;
 - Momenteel niet in het keuzedeelaanbod opgenomen. In de (nabije) toekomst weer oppakken in afstemming met AgriFood;
- Keuzedeel zorg (met een team binnen Landstede):
 - Omgezet in een cross-over;
 - Gaat komend schooljaar starten op niveau 4, aanvraag voor niveau 3 is ingediend.
- Keuzedeel melkrobottechniek:
 - In afstemming met het bedrijfsleven;
- Keuzedelen op uitvoering in samenwerking met andere partners (Zone College, Aeres):
 - Studenten paardensport en paardenhouderij volgen in een groep met studenten van het Zone College verdiepende keuzedelen (rijden en lesgeven). Docenten van het Zone College en Landstede Groep bedienen deze groep gezamenlijk.
 - Studenten veehouderij volgen specifieke varkenslessen bij Aeres Barneveld. Ze gaan daar een dag in de week voor een half jaar of heel jaar naartoe.

Het is van belang te weten of opleidingen aansluiten bij de toekomstige arbeidsmarkt. Voor de opleiding Groen & Dier bespreken wij dit onderwerp o.a. tijdens onze SAG-bijeenkomsten (Sector Advies Groep) met het bedrijfsleven. Zij denken actief mee over de toekomst en geven aan dat we de studenten op de juiste manier opleiden. Vooral het grote aanbod van keuzedelen kreeg waardering omdat de student zich hierdoor in bepaalde onderwerpen kan specialiseren.

Met stagebedrijven en studenten bespreken we hoe onze studenten aansluiten bij de huidige en toekomstige arbeidsmarkt. Hoe ervaren de bedrijven en de studenten de begeleiding vanuit de opleiding. Daarbij valt op dat vooral het opleiden in en door praktijk(mensen) als positief wordt ervaren. Het werken met docenten die het vak begrijpen en zich actief bezighouden met ontwikkelingen, draagt hieraan bij. Daarnaast worden veel experts ingehuurd om diepgang aan te bieden bij innovaties uit de sector.

Met studenten bespreken we hun Individueel Leerplan (ILP) om de te verkrijgen vaardigheden aan te laten sluiten bij de eisen van zijn/haar beroepskeuze. Te denken valt aan verbreding van de vaardigheden voor een paardenhouderij-student met horeca, een diervverzorging-student met fotografie of een veehouderij-student met techniek.