



Inhoudsopgave

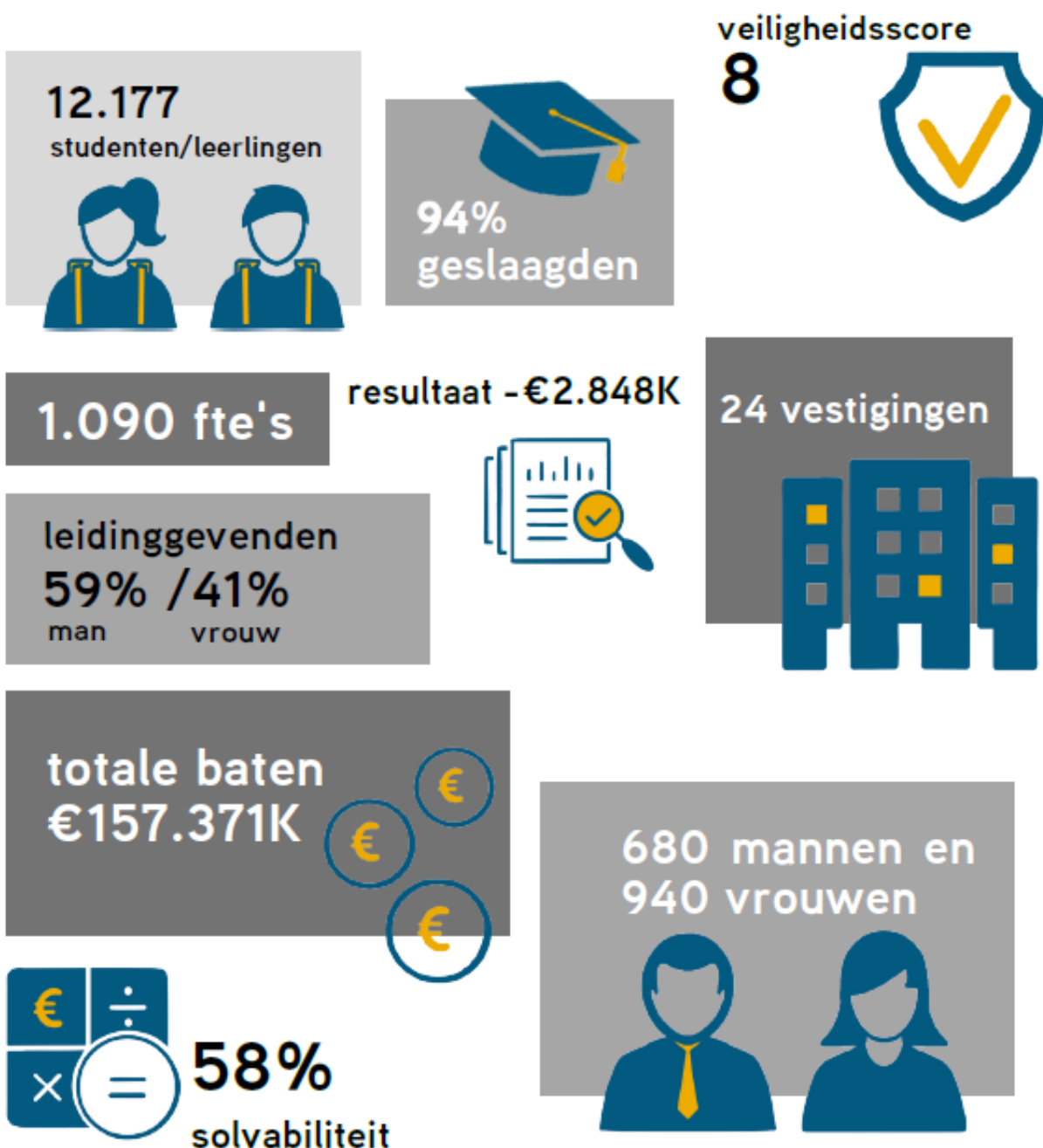
Infographics	5
Voorwoord.....	6
Leeswijzer	7
Deel 1: Bestuursverslag.....	8
1 Inleiding	9
1.1 Missie Landstede Groep	9
1.2 Landstede Groep	11
1.3 Juridische structuur	11
1.4 Interne structuur	12
1.5 Duurzaamheid	12
2 Sociaal jaarverslag	13
2.1 Beleidsuitvoering	13
2.2 Scholing	18
2.3 Personeelsgegevens	19
2.4 Werving en Selectie.....	20
2.5 Verzuim	20
2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag	23
2.7 Beleid inzet werkdrukverlichting en professionalisering	23
2.8 Banenafpraak	24
2.9 Medewerkeronderzoek	24
3 Onderwijs.....	25
3.1 Beleidsuitvoering	25
3.2 Nationaal Programma Onderwijs	26
3.3 Kwaliteitszorg	30
3.3.1 Kwaliteitszorg mbo	30
3.3.2 Regeling kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027	31
3.3.3 Mbo-studentenfonds.....	32
3.3.4 Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs	32
3.3.5 Kwaliteitsagenda voortgezet onderwijs	33
3.4 Toegankelijkheid, toelating, schorsing en verwijdering	33
3.4.1 Toegankelijkheid en toelating in het mbo	33
3.4.2 Toegankelijkheid en toelating in het voortgezet onderwijs.....	34
3.4.3 Schorsing en verwijdering in het mbo	34
3.4.4 Schorsing en verwijdering in het voortgezet onderwijs	34
3.5 Prestaties.....	35
3.5.1 Prestaties mbo.....	35
3.5.2 Prestaties voortgezet onderwijs	36
3.6 Onderwijskundige doelen	38
3.6.1 Examenorganisatie mbo.....	38
3.6.2 Adviesraad Examinering & Kwaliteit.....	38
3.6.3 Examenorganisatie voortgezet onderwijs	39
3.7 Ondersteuning en begeleiding	39
3.7.1 Passend Onderwijs in het mbo.....	40
3.7.2 Voortijdig schoolverlaten in het mbo	42
3.7.3 Financiële verantwoording Passend Onderwijs mbo-scholen	43
3.7.4 Financiële verantwoording voortijdig schoolverlaters per RMC-regio's mbo-scholen	43

3.7.5	Samenwerkingsverbanden in het voortgezet onderwijs	44
3.7.6	Passend Onderwijs in het voorgezet onderwijs	44
3.8	Macrodoelmatigheid	47
3.9	Strategisch opleidings- en onderwijsportfolio	48
3.9.1	Strategisch onderwijsportfolio mbo	48
3.9.2	Strategisch onderwijsportfolio voortgezet onderwijs	48
3.10	Scholing personeel onderwijs.....	48
3.10.1	De Opleidingsschool voor het mbo	49
3.10.2	De Opleidingsschool voor het voortgezet onderwijs	50
3.10.3	Regionale Aanpak Personeelstekort	51
3.11	Onderzoek - practoraat	53
3.11.1	Practoraat Docentprofessionalisering	53
3.11.2	Practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen.....	54
3.11.3	Practoraat Verschillen waarderen	56
3.12	Onderzoek - auctoraat.....	57
3.13	Samenwerkingstrajecten	57
3.13.1	Doorlopende leerroutes vmbo-basis beroeps naar mbo-niveau 2"	57
3.13.2	Keuzedeel mbo-hbo	58
3.13.3	Maatschappelijke Diensttijd (MDT).....	58
3.13.4	Nazorg mbo-Landstede Next	58
3.13.5	Nieuwkomers in het voortgezet onderwijs.....	59
3.13.6	RIF Innovatiecluster Kind en Educatie	59
3.13.7	RIF Start.Route.....	60
3.13.8	RIF Veiligheidsacademie – opschaling	60
3.13.9	Zwolse samenwerkingen – Zw4lse	61
3.13.10	Zwolse samenwerkingen – Zw8lse	61
3.14	Projecten en aanvullende programma's.....	63
3.14.1	Gemengde leerweg-Theoretische leerweg (GL/TL)	63
3.14.2	Impuls Open Leermateriaal	63
3.14.3	Maatje op Maat.....	64
3.14.4	Internationalisering	64
3.14.5	Onderwijskansen	66
3.14.6	School en omgeving	67
3.14.7	VABOK	68
3.14.8	Verbetering basisvaardigheden.....	68
4	Organisatieondersteuning	70
4.1	Communicatie & marketing	70
4.1.1	Beleidsuitvoering	70
4.1.2	Verbinding en zichtbaarheid.....	70
4.1.3	Trends en ontwikkelingen.....	70
4.2	Facilitaire dienstverlening & huisvesting	71
4.2.1	Beleidsuitvoering	71
4.2.2	Locaties	72
4.3	ICT en informatiemanagement.....	73
4.3.1	Beleidsuitvoering	73
4.3.2	Verbinding en zichtbaarheid.....	73
4.4	Inkoop.....	73

4.4.1	Beleidsuitvoering	74
4.4.2	Recht- en doelmatig inkopen.....	74
4.4.3	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)	74
5	Governance	75
5.1	Governance structuur	75
5.2	Risico, inschattingen en beheer.	75
5.3	Algemene verordening gegevensbescherming	79
5.4	Treasury	79
5.5	Zaken met politieke of maatschappelijke impact.....	80
5.6	Horizontale verantwoording.....	80
5.7	Notitie Helderheid	81
5.8	Investeren van publieke middelen in private activiteiten	81
6	Inleiding op financiële cijfers	86
6.1	Toelichting uitkomsten.....	86
6.2	Continuïteitsparagraaf	90
Deel 2:	Raad van Toezicht	96
7	Verslag Raad van Toezicht	97
Deel 3:	Jaarrekening.....	103
8	Jaarrekening.....	104
8.1	Balans per 31 december 2024	104
8.2	Staat van baten en lasten over 2024.....	105
8.3	Kasstroomoverzicht over 2024.....	106
8.4	Toelichting op de jaarrekening 2024	107
8.5	Goedkeuring en vaststelling	143
Deel 4:	Overige gegevens	144
9	Resultaatbestemming.....	145
10	Gegevens rechtspersoon	145
11	Verklaring accountant.....	146
Bijlage A:	Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht.....	150
Bijlage B:	Functie en nevenfuncties leden College van Bestuur	150
Bijlage C:	Begrippenlijst.....	151
Bijlage D:	Mbo-studentenfonds.....	152
Bijlage E:	Kwaliteitsagenda mbo	153

STICHTING LANDSTEDE

IN CIJFERS



Landstede Groep

Voorwoord

Iedere dag wordt op alle scholen en eenheden van Landstede Groep door onze ruim 3.500 medewerkers gewerkt aan het verzorgen van goed onderwijs aan ruim 25.000 leerlingen, studenten en deelnemers. Goed onderwijs waarin we niet alleen aandacht hebben voor kennisoverdracht, maar ook voor brede ontwikkeling. We zien en horen onze leerlingen en studenten en ontdekken samen met hen waar hun talenten liggen, waar eventuele spanningen zijn en wat ze nodig hebben om zich breed te kunnen ontwikkelen. Dagelijks gebeuren prachtige dingen die bijdragen aan onze ambities, die zich richten op goed onderwijs, aantrekkelijk werkgeverschap en van waarde zijn voor onze omgeving. Hierover vertellen we u graag meer in dit jaarverslag.

2024 was het eerste jaar waarin gewerkt is aan de ambities uit de Strategische koers 2024-2028. De strategische koers is inspirerend en leidend en geeft richting aan de genoemde beleidsperiode. Passend bij de context en ontwikkeling hebben het mbo en het voortgezet onderwijs de visie, doelen en ambities vertaald naar hun school/eenheid. Het mbo heeft in 2024 een start gemaakt met drie grote programma's: Leven Lang Ontwikkelen, Regeling Kwaliteitsafspraken mbo en Student Journey. Voor alle programma's geldt dat het programmaplan en de structuur is vastgesteld en dat de eerste resultaten behaald zijn in 2024. De programma's krijgen een vervolg in 2025.

Alle scholen van het voortgezet onderwijs hebben in 2024, vanuit gezamenlijk ontwikkelde leidende principes, de strategische koers vertaald in een vierjarig schoolplan. Vanuit de verschillende schoolplannen hebben de directeuren een collectieve agenda ontwikkeld. Deze agenda draagt bij aan het collectief leren, leiderschap en de verbinding binnen het voortgezet onderwijs van Landstede Groep.

Voor alle jongeren is een goede basis van de Nederlandse taal, rekenen en burgerschap van groot belang. Daarom is op alle scholen en eenheden van zowel mbo als vo in 2024 aandacht voor deze basisvaardigheden. Daarnaast hebben we in 2024 een visie ontwikkeld op passend onderwijs, vanuit de ambitie dat iedere jongere recht heeft op onderwijs dat aansluit bij zijn vermogen en leerstijl. In 2024 is vanuit het collectief

een start gemaakt met het verbeteren van de doorstroom van onze vo-scholen naar ons mbo.

We willen voor ons onderwijs de beste professionals. Vitale mensen die gelukkig zijn en plezier hebben in hun werk, inspireren en anderen motiveren. Een goede onderwijsprofessional is oprecht betrokken, nabij en leest de jongere en volwassen deelnemer. Het is voelbaar en zichtbaar dat Landstede Groep investeert in haar medewerkers. In 2024 is veel aandacht geweest voor beleidsontwikkeling, gericht op vitaliteit, professioneel en aantrekkelijk werkgeverschap. Zo is in 2024 een generiek functiehuis voor heel Landstede Groep ontwikkeld, is een nieuwe gesprekscyclus gemaakt en is Mijn Academie gelanceerd. Daarnaast is er veel aandacht geweest voor vitaliteit, waaronder de Week van de Vitaliteit en de lancering van het online platform OpenUp gericht op mentaal welzijn.

Samenwerking binnen en buiten Landstede Groep is van grote waarde. Daarom organiseren we intern ontmoetingen waarin we elkaar leren kennen, samen werken en samen leren. Daarnaast nemen we deel aan verschillende netwerken en samenwerkingsverbanden. In 2024 hebben we samen met verschillende partners onze krachten gebundeld in de Onderwijsregio om samen een antwoord te vinden op het lerarentekort.

Dagelijks ervaren we de betrokkenheid van onze medewerkers bij ons onderwijs en onze leerlingen en studenten. We zien de inzet van de teams om ons te ontwikkelen tot een nóg mooiere onderwijsgroep. Wij zijn enorm trots op iedereen die in 2024 een bijdrage heeft geleverd aan ons onderwijs en de ondersteuning.

Theo Rietkerk (voorzitter)

Tjeerd Biesterbosch (lid)

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

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

Leeswijzer

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

De nieuwe strategienota, de Strategische koers 2024-2028 en de daaropvolgende jaarlijkse Voorjaarsbrief vormen de basis voor het bestuursverslag. De Strategienota bevat onze ambities en doelstellingen voor de langere termijn. Speerpunten van deze ambities en doelstelling voor het lopende jaar worden geformuleerd in de Voorjaarsbrief. Deze documenten zijn bepalend voor onze beleidskeuzes en activiteiten.

Het jaarverslag bestaat uit vier onderdelen:

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

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

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



Deel 1: Bestuursverslag



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

1.1 Missie Landstede Groep

2024 was het eerste jaar waarin gewerkt is aan de ambities uit de Strategische koers 2024-2028. De strategische koers is inspirerend en leidend en geeft richting aan de genoemde beleidsperiode. Jaarlijks maakt het College van Bestuur de ambities uit de strategische koers concreet in de bestuursagenda. Op deze manier kunnen we wendbaar en flexibel zijn door onze ambities passend bij de ontwikkelingen om ons heen en binnen de organisatie concreet te vertalen. Landstede Groep wil een lerende en ontwikkelingsgerichte organisatie zijn. Strategievorming moet vooral een proces worden van leren waarin uiteindelijk formulering en implementatie niet meer van elkaar te scheiden zijn. Onze medewerkers zijn actief betrokken, ontwikkelen hun kennis en vaardigheden voortdurend, om zo waarde(n)volle professionals te blijven. We willen een omgeving zijn waarin leren en professionele groei samengaan met het ontmoeten van anderen, het ontwikkelen van individuele en collectieve capaciteiten en het ontdekken van nieuwe mogelijkheden.

Onze missie

Landstede Groep gelooft dat de wereld mooier wordt als mensen hun talenten ontwikkelen en anderen helpen dat ook te doen

Onze visie

Landstede Groep is een onderwijsgroep en biedt op 44 locaties in de wijde regio's Zwolle, Harderwijk, Vechtdal, Lelystad, Dronten en Raalte voortgezet onderwijs van praktijkonderwijs tot en met gymnasium, middelbaar beroepsonderwijs, VAVO, ISK en volwassenenonderwijs. Landstede Groep biedt onderwijs waarin we ontmoeten, ontdekken en ontwikkelen. Als lerende organisatie stimuleren we samen leren en kennis delen. We gaan voor kwaliteit en goede resultaten. We zijn nieuwsgierig naar elkaar, verkennen samen de toekomst en hebben het lef om grenzen te verleggen. Zo zijn we in staat om veerkrachtig te reageren op veranderingen.

We moedigen elkaar aan om te leren en te doen, en daarop steeds te reflecteren. We hebben oog voor persoonlijke groei en ontwikkeling en helpen iedereen het beste uit zichzelf te halen. Iedere dag

leren en ontdekken we, zodat we inspirerend onderwijs kunnen bieden waarin je mag worden wie je bent. We zijn trots op wat we doen en stralen dit uit!

Onze waarden

Landstede Groep leert en werkt vanuit drie krachtige waarden: ontmoeten, ontdekken en ontwikkelen. Deze zijn met elkaar verbonden en versterken elkaar. We ontmoeten elkaar en gaan samen op een ontdekkingstocht vol mogelijkheden, waarin we grenzen verleggen en ons ontwikkelen.

Identiteit

In de ontmoeting met de ander ontmoet je ook jezelf. We zien om naar elkaar en erkennen de waarde van iedere persoon. Ons onderwijs kenmerkt zich door actief burgerschap en respectvolle ontmoetingen. Daarbij staan onze deuren voor iedereen open. We nemen bewust onze verantwoordelijkheid voor de wereld en gaan voor duurzaamheid en kansengelijkheid. Onze scholen geven op eigen en toegankelijke wijze invulling aan onze identiteit en waarden die voortkomen uit onze christelijke traditie. Zo helpen we elkaar om onze talenten te ontwikkelen en te benutten.

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.

Onze strategische beloftes

We werken aan persoonlijke ontwikkeling

We zien onze jongeren en volwassenen en hebben oog voor wie ze zijn en hun achtergrond. Samen ontdekken we talenten en ambities. We sluiten aan

bij individuele leerstijlen en stimuleren persoonlijke groei. Ons onderwijs is persoonlijk en flexibel, zodat onze jongeren en volwassenen hun eigen unieke mogelijkheden kunnen verkennen en ontwikkelen. We tonen durf om te doen wat nodig is in ons onderwijs voor groei en kansengelijkheid. In onze onderwijsvisie is leren en ontwikkelen een proces dat plaatsvindt in relatie tot anderen. Onze jongeren en volwassenen bieden we steeds een uitdagende nieuwe stap in hun ontwikkeling. Deze stappen zijn klein genoeg om in een veilige omgeving te leren en groot genoeg om te groeien.

We zijn een aantrekkelijke werkgever

Wij luisteren naar elkaar en helpen onze medewerkers vitaal, gemotiveerd en veerkrachtig te zijn. Het is voelbaar en zichtbaar dat Landstede Groep investeert in haar medewerkers. Wij weten wat onze medewerkers drijft, waar hun talent zit, wat ze willen ontwikkelen en wat hen naast het werk bezighoudt. We geven invulling aan collectief leren, waarbij we de kracht van de onderwijsgroep benutten. We zijn trots als je bij ons wilt werken en de beste versie van jezelf kunt zijn.

We zijn van waarde in onze omgeving

We zien de veranderingen in de wereld als kansen om vernieuwend onderwijs te bieden. We zijn ons bewust van onze maatschappelijke opdracht. We willen een actieve en betrokken partner zijn. Samen met onze omgeving bieden wij onderwijs dat aansluit bij iedereen met een leervraag en de behoeften uit de samenleving en de arbeidsmarkt.

Figuur 1 toont het beeldmerk van de Strategische koers 2024-2028. Een muisklik op de afbeelding opent de webpagina voor meer informatie over de strategische koers.

Figuur 1

Strategische koers 2024-2028



1.2 Landstede Groep

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

In Stichting Bestuur Landstede Groep zijn de centrale diensten en het bestuur voor alle scholen die onder Landstede Groep vallen ondergebracht. Iedere school kent een eigen lokale verankering en daarmee eigen beleid, een eigen naam en een eigen profiel maar de missie, waarden en beloftes zijn voor alle scholen een gedeeld uitgangspunt. Landstede Groep heeft naast bovengenoemde stichtingen een aantal entiteiten (met name stichtingen) waarin nog beperkte private activiteiten zijn ondergebracht. In 2025 zullen de entiteiten zonder activiteiten worden opgeheven

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

1.3 Juridische structuur

De onderwijsstichting verzorgt onderwijs vanuit het christelijke perspectief. De stichting zal daarbij acht slaan op de regels, zoals deze gelden voor het Katholiek en Protestants Christelijk onderwijs vanuit de Nederlandse Katholieke schoolraad en de Nederlands Protestants-Christelijke Schoolraad (artikel 2 van de statuten). Het bestuur oefent haar taken uit in aansluiting bij de uitgangspunten die daarvoor geformuleerd zijn, met name in de landelijk vastgestelde Governance Codes (van de

MBO Raad, VO-raad, VTOI-NVTK en Code Goed Bestuur).

De collegiale verantwoordelijkheid van het College van Bestuur (CvB) en de wijze waarop toezicht wordt gehouden is vastgelegd in een bestuursreglement en een toezichtreglement. De voorzitter van het CvB is eindverantwoordelijk bestuurder. Het CvB ziet toe op de identiteit, kwaliteit en continuïteit van de onderwijsgroep en doet dit onder andere op basis van de strategische doelen van Landstede Groep. De strategische doelen worden jaarlijks met de 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.

Fusie Stichting Landstede en Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.

Het College van Bestuur heeft in april 2024 het besluit genomen tot het invoegen van de scholen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. in de verticale scholengemeenschap van Stichting Landstede. Het gaat hierbij nadrukkelijk om een administratieve en juridische herschikking. De minister van OCW heeft op basis van artikel 3.30 tweede lid van de Wet op het voortgezet onderwijs besloten om goedkeuring te geven aan de overdracht van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. aan de Stichting Landstede per 1 januari 2025 en de institutionele fusie per 1 augustus 2025.

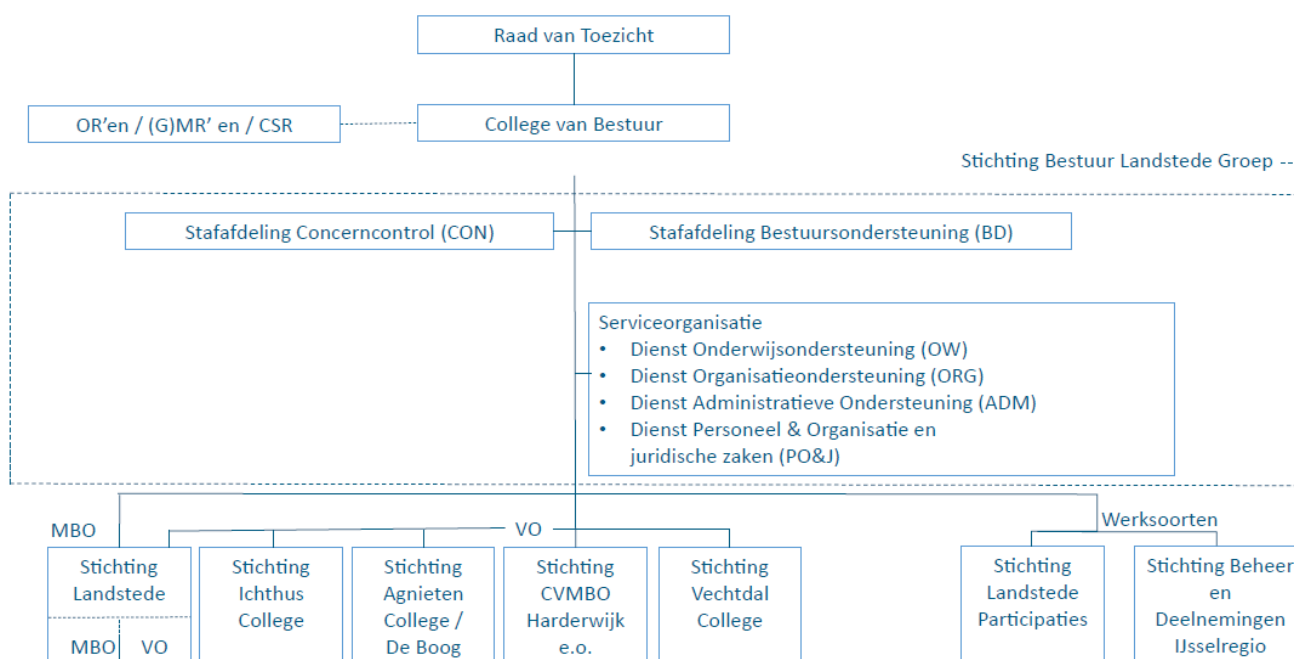
1.4 Interne structuur

Figuur 2 op de volgende pagina, toont het organogram van Landstede Groep per 31 december 2024. Het geeft de structuur weer met de verschillende stichtingen, eenheden/diensten en scholen. Hoe de zeggenschap en medezeggenschap is georganiseerd is terug te vinden in hoofdstuk 5.1 Governancestructuur.

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

Figuur 2

Organogram Landstede Groep



1.5 Duurzaamheid

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

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

formuleren doelen en gaan over tot actie om onze footprint te verkleinen. In 2024 zijn we bijvoorbeeld overgaan tot het scheiden van afval op al onze locaties en hebben we het motivatieprogramma "FF dimme" gelanceerd waarbij we onze medewerkers stimuleren om samen energie te besparen. Voor nog meer energiebesparing zijn zonnepanelen op daken van een aantal gebouwen gelegd en worden sinds 2024 werknemerskilometers vastgelegd. Deze rapportage gebeurt volgens de wettelijk verplichte registratie om de CO₂-uitstoot van het zakelijke en woon-werkverkeer inzichtelijk te maken. In de nabije toekomst hopen we over te gaan op ledverlichting voor alle panden die we in gebruik hebben en meer elektrische auto's en fietsen te faciliteren voor onze medewerkers. Voor beide plannen zijn aanbestedingen opgestart.

2.1 Beleidsuitvoering

De HR-ambitie

Landstede Groep is een aantrekkelijke werkgever met professionele en vitale medewerkers. Ons HR-beleid is gebaseerd op drie belangrijke pijlers: Aantrekkelijk, Professioneel en Vitaal. Deze pijlers vormen de kern van ons beleid, waarvoor beleidskaders zijn opgesteld en uitgewerkt, doelen zijn geformuleerd en projecten en acties zijn gedefinieerd.

De drie pijlers zijn sterk met elkaar verbonden en versterken elkaar. Het zijn geen losse onderdelen, maar belangrijke thema's die elkaar ondersteunen. Daarom wordt altijd aan alle drie tegelijk, in samenhang gewerkt. De speerpunten en acties op

strategisch, tactisch en operationeel niveau zijn goed op elkaar afgestemd en worden helder gepresenteerd.

Van ambitie naar uitvoering

Dagelijks wordt gewerkt aan het realiseren van de ambitie. Scholen en diensten ontvangen advies en ondersteuning op het gebied van personeel, organisatie, leren en ontwikkelen, professionalisering van docenten, gezondheid en vitaliteit, en arbeidsrecht. Instrumenten worden ontworpen die direct aansluiten bij het vastgestelde beleid en de kernwaarden van Landstede Groep: ontmoeten, ontdekken en ontwikkelen. Actieve bijdragen worden geleverd aan projecten, zoals te zien in de het overzicht onder Figuur 3.

Figuur 3
De drie pijlers van het HR-beleid



<i>Landstede Groep is</i>		
<i>een aantrekkelijke werkgever</i>	<i>..... met professionele medewerkers</i>	<i>..... met vitale medewerkers</i>
Strategische focus op:	Strategische focus op:	Strategische focus op:
- Is een professionele organisatie met passie voor leren; - Is een lerende organisatie: stimuleert en faciliteert continu leren, ontwikkeling en zingeving; - Heeft een positief imago op de arbeidsmarkt; - Investeert in professionele en vitale medewerkers; - Is in staat om (potentiële) medewerkers te binden en te boeien; - Streeft naar diversiteit en inclusiviteit; - Is een goede werkgever met een modern arbeidsvoorwaardenpakket.	- Is een professionele schoolorganisatie met een duidelijke koers en kernwaarden; - Heeft bekwame en gemotiveerde medewerkers die betrokken en bevlogen zijn; - Geeft medewerkers het vertrouwen en de ruimte om eigenaarschap te tonen; - Stimuleert het versterken van (persoonlijk) leiderschap; - Investeert in vakmanschap en (persoonlijke) ontwikkeling van haar medewerkers; - Streeft naar een optimale verbinding tussen talenten en wensen van medewerkers en de mogelijkheden en behoeften van de organisatie;	- Heeft medewerkers die energiek, gemotiveerd en veerkrachtig zijn; - Heeft oog voor het mentale, fysieke, sociale en emotionele welzijn en welbevinden van haar medewerkers; - Draagt bij aan zingeving en betekenis in het werk en leven van haar medewerkers; - Bevordert een sociaal en veilig werkklimaat; - Houdt rekening met de balans tussen energiebronnen en taakeisen; - Faciliteert medewerkers bij het vinden van een goede balans tussen werk en privé.

Thema Leiderschapsprogramma

Landstede Groep heeft in 2024 een herstart gemaakt in het versterken en verdiepen van leiderschap met het doel leidinggevenden duurzaam te binden, boeien en behouden en een lerende en ontwikkelgerichte organisatiecultuur te creëren. In april 2024 is er een managementcafé georganiseerd met als doel inspiratie op te doen, kennis te delen en elkaar als leiders van Landstede Groep te ontmoeten. Bart Götte gaf een masterclass “Future of Work”. Een inspirerende sessie over technologische veranderingen en de mogelijke gevolgen voor de arbeidsmarkt.

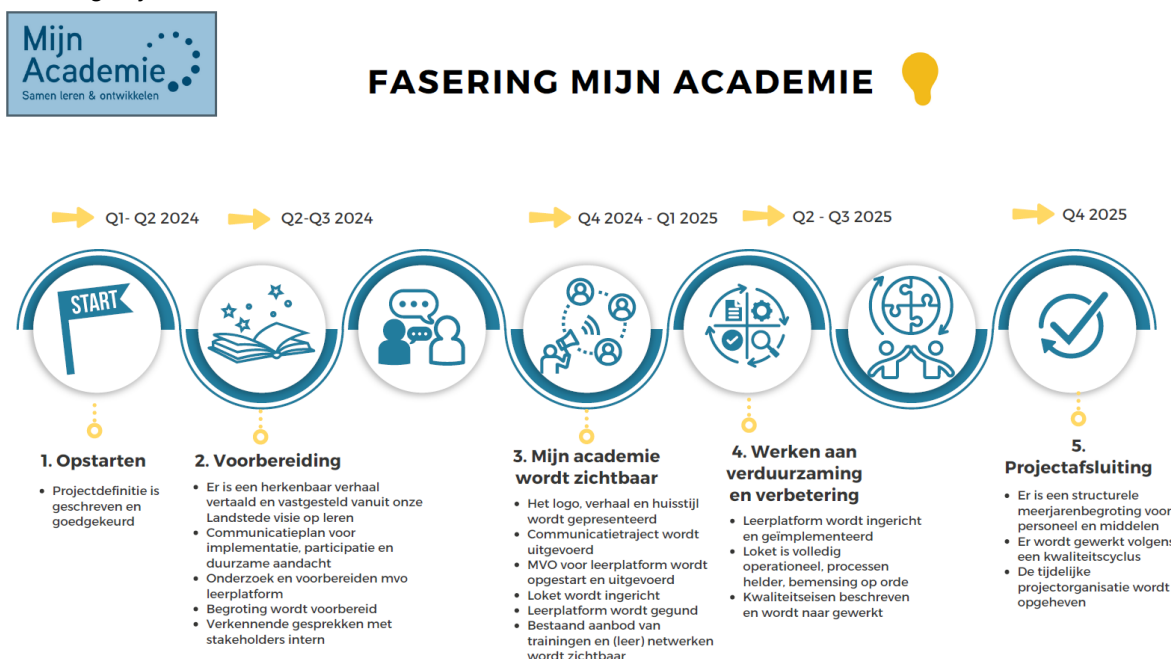
Focus voor 2024-2025 zijn vier thema's:

1. Het ontwikkelen van een introductieprogramma voor nieuwe leidinggevenden. Het eerste traject is in november gestart en in december afgerond;
2. Het ontwikkelen van een leiderschapsportfolio. De Strategische koers 2024-2028 en onze drie waarden staan hierin centraal, evenals het streven naar een cultuur van permanente verbetering;
3. Loopbaantrajecten ontwikkelen voor potentials, geïnteresseerd in teamleider- en directeur-functies;
4. Persoonlijk leiderschap voor alle medewerkers.

Thema Landstede Huisacademie Mijn Academie

Waarom Mijn Academie bij Landstede Groep? Landstede Groep gelooft dat de wereld mooier wordt als onze talenten zich ontwikkelen en anderen helpen dat ook te doen. Landstede Groep wil een continu lerende en professionele organisatie zijn met, voor en door alle medewerkers. Collectief leren draagt hieraan bij. In een continu proces leren van, door en met elkaar op alle niveaus in de organisatie en leren dingen beter te doen, nieuwe dingen te doen en ons leervermogen te verbeteren. Het leren wordt versterkt als er professionele ontmoeting georganiseerd wordt in leeromgevingen waar innoveren en onderzoeken centraal staan en waar geëxperimenteerd mag worden. Om het proces van collectief leren, innoveren en onderzoeken binnen Landstede Groep aan te jagen is een krachtige en duurzame katalysator nodig: ‘Mijn Academie’. Figuur 4 geeft een indruk van de fasering in Mijn Academie.

Figuur 4
Fasering mijn academie



Hoe kunnen medewerkers leren in Mijn Academie? Samen leren in Mijn Academie daagt medewerkers uit om te:

- **Ontdekken**, door leernetwerken te organiseren of aan deel te nemen waar innoveren, experimenteren en onderzoeken centraal staat. Bijvoorbeeld onderzoekswerkplaatsen of kennisnetwerken;
- **Ontmoeten**, spontaan en georganiseerd op basis van gelijkwaardigheid, waardering en erkenning. Bijvoorbeeld dialooggesprekken, ontmoetingscafés of netwerkborrels;
- **Ontwikkelen** op drie thema's:
 1. Persoonlijke ontwikkeling en welbevinden. Bijvoorbeeld vitaliteitsprogramma en coaching;
 2. Inhoudelijke ontwikkeling. Bijvoorbeeld professionaliseren van branche specifieke kennis en vaardigheden;
 3. Professionele ontwikkeling. Bijvoorbeeld professionaliseren voor jouw taak, rol en/of functie of teamprofessionalisering.

Thema Vitaliteit

Vitaliteit is een centraal thema in de Strategische koers 2024-2028 van Landstede Groep. Hier koersen we op ons doel: 'We zijn een aantrekkelijke werkgever. Wij luisteren naar elkaar en helpen onze medewerkers vitaal, gemotiveerd en veerkrachtig te zijn. Het is voelbaar en zichtbaar dat Landstede Groep investeert in haar medewerkers. We willen voor ons onderwijs de beste professionals. Vitale

mensen die gelukkig zijn en plezier hebben in hun werk, inspireren en motiveren anderen. Hiertoe bouwen we aan Vitaal bij Landstede Groep'. Het doel is een open cultuur te creëren rond vitaliteit en alle aspecten die hiermee samenhangen. Een cultuur waar iedere medewerker zich bewust is van zijn/haar vitaliteit en zich vrij voelt om gebruik te maken van de geboden faciliteiten. Een cultuur waarin we naar elkaar omzien. Een cultuur waarin we vitaliteit voorleven en doorleven.

Binnen Landstede Groep wordt vitaliteit benaderd vanuit een integrale aanpak, waarbij verbinding wordt gezocht met 'Mijn Academie' en het Practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen dat zich richt op onze studenten.

Na de vele voorbereidingen de afgelopen jaren is in de tweede helft van 2024 'Vitaal bij Landstede Groep' gelanceerd tijdens de VIP-dag op het Vitaliteitsplein. De belangstelling was groot en het plein werd druk bezocht. Ook stond vitaliteit centraal tijdens diverse workshops. Daarnaast besteedden diverse keynote-sprekers veel aandacht aan meerdere aspecten van vitaliteit.

Met OpenUp is Landstede Groep een samenwerking aangegaan waardoor voor ieder medewerker (en de naaste familieleden) online mentale ondersteuning beschikbaar is via masterclasses, 1-op-1-begeleiding, cursussen en check-ins.

De Vitaliteitsweek eind november stond bol van activiteiten door Vitaal bij Landstede Groep'; een vitaliteitsbingo, live inspiratiesessies door OpenUp, de lancering van de pagina Vitaal bij Landstede

Groep op Connect en informatie over de diverse aspecten van vitaliteit gebaseerd op het gedachtegoed van Positieve Gezondheid.

Ook is vanuit Vitaal bij Landstede Groep de coach-/specialistenpool gelanceerd en dit aanbod wordt in 2025 verder uitgebreid.

In 2025 wordt een VitaliteitsScan aangeboden aan alle medewerkers. Hiermee krijgen medewerkers de kans om inzicht te krijgen en regie te nemen in hun eigen gezondheid en vitaliteit. Daarnaast geven de adviesrapportages sturing om de providerboog bij te stellen en aanbevelingen om

- Het verzuim te verminderen en een positief werkklimaat en werkgeluk te bevorderen;
- Een beleidsmatige keuze te maken ter attentie van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

Thema Gesprekscyclus

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

In 2024 is een nieuwe gesprekscyclus voor medewerkers ontwikkeld. Deze gesprekscyclus ligt ter instemming bij de medezeggenschapsorganen. In het vernieuwde beleid inclusief regeling die op heel Landstede Groep van toepassing is, staan de visie, kaders, uitgangspunten, het proces, de procedure en de te hanteren hulpmiddelen bij de gesprekscyclus helder uitgewerkt. Het gehele proces wordt gedigitaliseerd in het personeelsinformatiesysteem, zodat management en medewerkers optimaal ondersteund worden. Het voornemen is om de vernieuwde gesprekscyclus begin 2025 te implementeren.

Thema Strategische Personeelsplanning (SPP)

In het voorjaar 2024 is er binnen Landstede Groep een kwalitatieve analyse gemaakt van het personeelsbestand. In de zogenaamde 'vlootschauw' is in kaart gebracht hoe medewerkers presteren, de kwalitatieve analyse, (onder, op of boven niveau van de functie-eisen) en daarnaast is de *ontwikkelbaarheid* in kaart gebracht. Dat laatste is van wezenlijk belang voor het potentieel en de toekomst, omdat je wilt aansluiten bij wat de toekomst van de medewerkers vraagt. Veelal kwamen inzichten naar boven, zoals hoe kijk je goed naar deze twee factoren en zijn daar vervolgens gesprekken over gevoerd binnen de schoolleiding met behulp van P&O-adviseurs. Op de eenheden (scholen en diensten) zijn deze inzichten besproken – met een vergelijking tussen bestaande en gewenste toekomstige situatie - en de

oplossingsrichtingen. Een stap die de directeuren met elkaar hebben gezet is de inzichten en gewenste oplossingen met elkaar te delen. Daaruit zijn verschillende speerpunten gekomen.

Vervolgacties op individueel niveau krijgen veelal een plek binnen de reguliere gesprekscyclus en specifieke interventies binnen de eenheden. Het voornemen is om het SPP-traject meer structureel te verweven in het beleidsjaar.

Thema actueel, generiek functiehuis Landstede Groep

In 2024 heeft de evaluatie van het functiehuis plaatsgevonden, met als doel het in lijn brengen van de vier bestaande functiehuisen binnen Landstede Groep c.q. het tot stand brengen van een nieuw generiek functiehuis voor Landstede Groep.

Daarnaast worden nog een aantal belangrijke resultaten nagestreefd, deze zijn als volgt gedefinieerd:

- Een functiehuis dat het mogelijk maakt om te sturen op resultaat met bijbehorende kernactiviteiten, gedrag en ontwikkeling;
- Een duurzaam, toekomstbestendig en flexibel functiehuis, dat minder onderhoud vergt en aan verandering van organisatie en functies tegemoet kan komen;
- Een functiehuis dat een duidelijke structuur kent, waarbij het een weergave is van de huidige organisatie en een juiste vertaling is naar functies en beschrijvingen;
- Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden per functie vertaald naar een passende waardering van de functie;
- Een transparant intern beloningsgebouw, waarvan de beloningsverhoudingen kloppen en die beheersbaar is;
- Functies zijn op hoofdlijnen herkenbaar voor medewerkers;
- Een functiehuis dat als managementinstrument de basis kan vormen voor de gesprekscyclus tussen management en medewerkers;
- Een functiehuis dat de basis vormt en samenhangt met diverse HR-instrumenten (werving & selectie, training & ontwikkeling, verzuim & re-integratie, functioneren en beoordelen).

Medio 2025 dient het nieuwe functiehuis gerealiseerd te zijn.

Thema Werkkostenregeling (WKR) en secundaire arbeidsvoorwaardenpakket

Landstede Groep heeft vanuit de werking van de WKR in 2024 in de organisatie voor meer inzicht gezorgd door het geven van een aantal trainingsrondes aan bestellers die hiervoor zijn aangewezen door directeuren.

Er is een beslisboom opgenomen in AFAS InSite met betrekking tot uitgaven die vallen onder de

WKR. De beslisboom is voor elke medewerker beschikbaar. Daarnaast is de wet- en regelgeving behorend bij de uitgaven vertaald in een handleiding bij het declaratieportaal. Het doel hiervan is medewerkers richting te geven om de gerichte vrijstellingen binnen de WKR zoveel mogelijk te benutten en de vrije ruimte van de WKR zo weinig mogelijk te belasten.

WKR – secundaire arbeidsvoorwaarden

In 2024 is door Landstede Groep over de secundaire arbeidsvoorwaarden het besluit genomen om gebruik te gaan maken van een “cafetariamodel” en een persoonlijk budget. In samenwerking met de medezeggenschap zijn de doelen bepaald waarvoor het persoonlijk budget kan worden ingezet. Ook is er een leverancier geselecteerd die het portaal beschikbaar stelt waarbinnen de keuzes voor de secundaire arbeidsvoorwaarden vastgelegd kunnen worden. Op dit moment wordt gewerkt aan de technische inrichting en de koppeling met het pakket van AFAS InSite. De verwachting is het portaal in het eerste kwartaal van 2025 op te leveren voor gebruik door de medewerkers.

Thema Lerende organisatie

Landstede Groep ziet het zijn van een lerende organisatie als cruciaal om succesvol te zijn en te blijven. Het stelt ons in staat de dienstverlening aan te passen aan een voortdurend veranderende omgeving, zoals maatschappelijke veranderingen, technologische veranderingen en veranderingen op de arbeidsmarkt. Figuur 5 geeft een weergave van de aandachtspunten.

Figuur 5

De lerende organisatie



De mate waarin een organisatie leert hangt in hoge mate af van haar organisatiecultuur. Landstede Groep heeft de ambitie om een cultuur van voortdurende verbetering en leren te creëren, waarbij collectief leren en persoonlijk leiderschap cruciale pijlers zijn. Dit draagt bij aan het aanbieden

van kwalitatief hoogstaand en inspirerend onderwijs en versterkt de ontwikkeling van zowel medewerkers als leerlingen en studenten.

Het afgelopen jaar is een start gemaakt met het op één lijn brengen van denken en doen rondom de lerende organisatie Landstede Groep. In verschillende dialoogsessies met wisselende samenstellingen is steeds meer taal en betekenis gegeven aan de elementen van de Lerende Organisatie Landstede Groep. Dat heeft geresulteerd in een visie op de lerende organisatie en een verdieping op het element collectief leren. De organisatie-identiteit van Landstede Groep vormt zich door collectief leren, waarbij (persoonlijk) leiderschap één van de sterkste en directe voorwaarde (sleutel) is. Leiderschap gaat over eigenaarschap en stuurkracht voor het eigen leren en dat van collega's en voor de organisatie als geheel. Collectief leren wordt gezien als onderdeel van het professioneel handelen. Om de lerende organisatie Landstede Groep verder te laten ontwikkelen, worden structurele ontmoetingen georganiseerd. Daarnaast wordt informele interactie tussen professionals, binnen en buiten Landstede Groep, gestimuleerd, waarbij een veilige ruimte wordt gecreëerd om kennis, ervaringen als praktische wijsheid en inzichten te expliciteren en delen.

Thema VIP-Event (Verbinden, Innoveren en Professionaliseren)

Op dinsdag 8 oktober 2024 heeft het jaarlijkse VIP-event bij Landstede Groep plaatsgevonden. Eén groot event dat in het teken staat van Verbinden, Innoveren en Professionaliseren (VIP). Het VIP-event is een dag waarop alle medewerkers van Landstede Groep in de schijnwerpers staan. Succes wordt gevierd en er wordt vooruit gekeken. Samen trots zijn op wat Landstede Groep betekent voor de leerlingen en studenten. Als lerende organisatie stimuleren we samen leren en kennis delen.

Gedurende deze VIP dag waren er meer dan 125 creatieve, interessante en leerzame workshops en activiteiten waaraan medewerkers deel konden nemen. De workshops en presentaties varieerden van bokscoaching, digital detox en AI in het onderwijs tot het moedige gesprek, onderwijs met impact, sturen op kwaliteit en je kunt leren hoe je vitaal wordt door slaap en ontspanning. Tijdens het VIP-event was het mogelijk om een bezoek te brengen aan het Ontmoetingsplein of Vitaliteitsplein waar allerlei activiteiten plaatsvonden. Ook studenten maakten furore tijdens het VIP-event. Zoals de Brainboost studenten die, samen

met docenten, de 'Hoe Kunnen We...?'-sessies begeleiden. Daarin zochten docenten, schoolleiders en ondersteunende diensten vanuit vo en mbo samen met mbo-studenten op creatieve wijze naar antwoorden op onderwijs brede vraagstukken. Een mooi voorbeeld van ontwikkelen, ontdekken en ontmoeten.

Thema Projectmatig creëren

De afgelopen jaren zijn er steeds meer en complexere projecten en programma's binnen Landstede Groep opgezet. Daarmee is ook de behoefte toegenomen de ontwikkeling en implementatie van vernieuwing en verandering te organiseren met meer integraliteit en doelgerichtheid.

Er is dit jaar gestart met het opzetten van een proces van project- en programmamanagement om

zo professioneler te gaan samenwerken met en in programma's en projecten.

Er zijn drie programma's opgestart waarin diverse programmalijnen georganiseerd zijn. Verder is binnen Landstede Groep gestart met het ontwikkelen en aanbieden van trainingen op het gebied van projectmanagement.

In het komende jaar wordt verder gewerkt aan wat nodig is om project- en programmamanagement succesvol en duurzaam te laten zijn.

2.2 Scholing

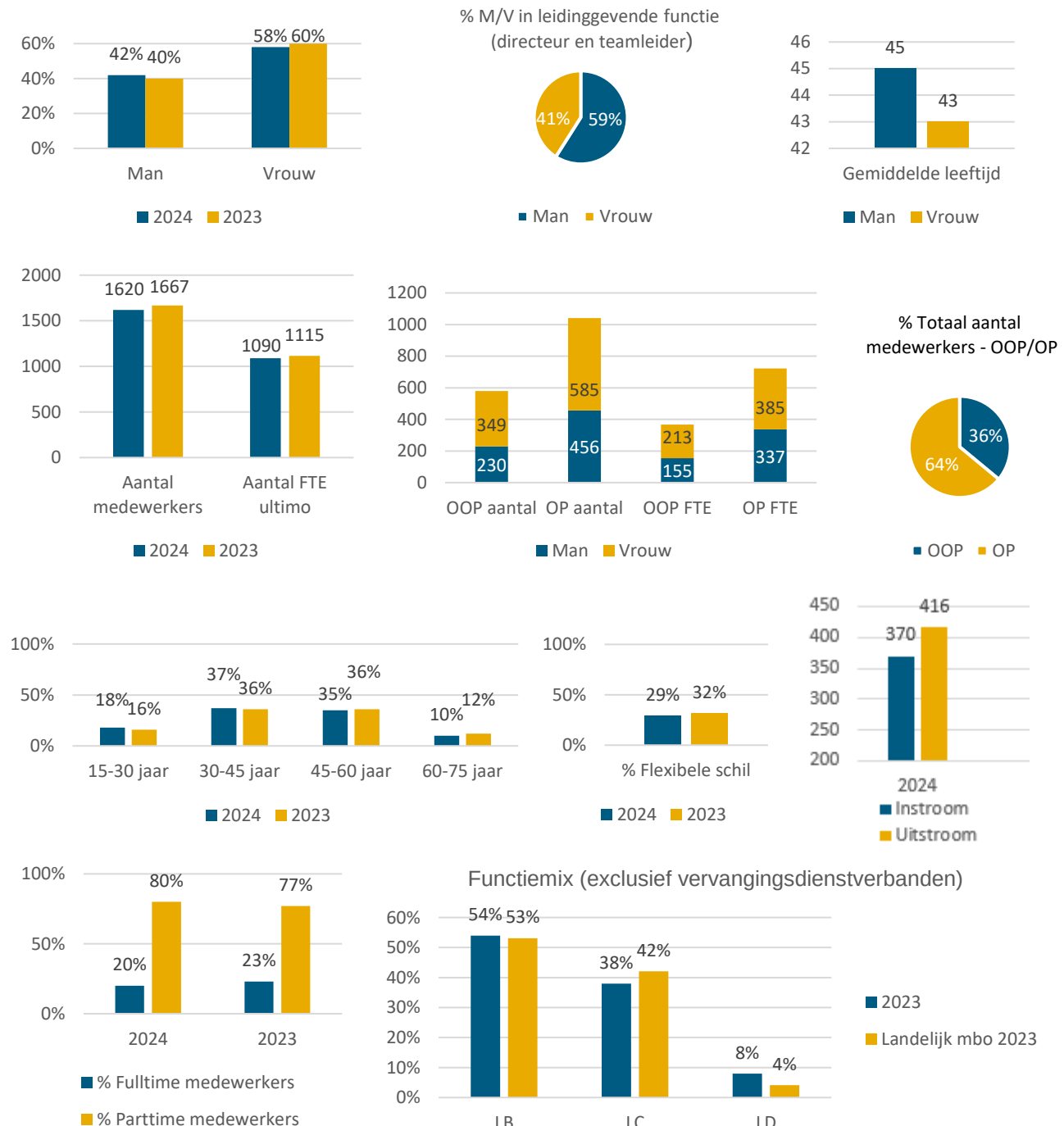
In 2024 zijn binnen Stichting Landstede zijn 113 medewerkers aan het studeren. De medewerkers volgen een onderwijs (gerelateerde) opleiding ofwel een opleiding voor het behalen van een 1^e- of 2^e-graads bevoegdheid.



2.3 Personeelsgegevens

Binnen stichting Landstede waren op 31 december 2024 1620 medewerkers werkzaam (in 2023 waren er dit 1667). De gemiddelde leeftijd is bij de mannen

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



Toelichting op de personeelsgegevens¹:

Het aantal medewerkers van stichting Landstede is in 2024 met 47 afgenomen ten opzichte van 2023. Deze daling in het aantal medewerkers is ook te zien in het aantal fte, deze is met 25 afgenomen. Het aantal OP vrouw is in 2024 met 72 vrouwen afgenomen, daarentegen is het aantal OP man met 11 toegenomen. Ook in 2024 scoort stichting Landstede met 80% het hoogst op het aantal parttimers binnen Landstede Groep.

¹In H2.3 Personeelsgegevens wordt het aantal fte's ultimo per 31 december van het verslagjaar weergegeven

2.4 Werving en Selectie

In 2024 heeft Landstede Groep ongeveer 380 vacatures gepubliceerd, waarvan 163 vacatures voor Stichting Landstede. Alle medewerkers van

Landstede Groep kunnen met hun werkaccount een job-alert aanmaken zodat zij automatisch bericht ontvangen zodra een interne vacature geplaatst wordt binnen hun interessegebied. Externe kandidaten kunnen via de website een job-alert aanmaken voor extern gepubliceerde vacatures.

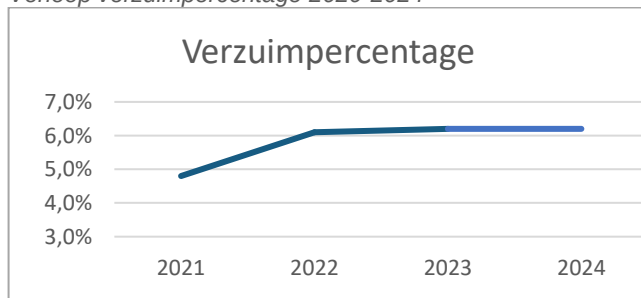
In het najaar van 2023 heeft Landstede Groep een recruiter in dienst genomen. De vindbaarheid van de recruiter is in een jaar tijd verbeterd. In eerste instantie is de recruiter verantwoordelijk voor de ondersteuning bij de moeilijk vervulbare vacatures. Daarnaast is er blijvende aandacht voor het werving & selectieproces en het sollicitatiesysteem Poolz. In 2024 is gestart met het project arbeidsmarktcommunicatie Landstede Groep met sinds 1 november een carrière-pagina op LinkedIn

2.5 Verzuim

Het verzuimpercentage is in 2024 gelijk gebleven aan 2023, namelijk 6,2% (Figuur 6).

Figuur 6

Verloop verzuimpercentage 2020-2024



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

A. Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA-project)

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

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

Het toekennen of voortzetten van een WGA-uitkering wordt bepaald door het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). Inhoudelijk beoordeelt Landstede Groep het onderzoek dat het UWV heeft doorlopen om tot een WGA-beschikking te komen. Bij twijfels over de kwaliteit van dit onderzoek, dient Landstede Groep bezwaar in. Met behulp van inzet van een extern arts-gemachtigde is het mogelijk ook het medische stuk in het onderzoek van het UWV te laten checken. Ondanks de wet- en regelgeving voert het UWV niet altijd een herbeoordelingsonderzoek uit aan het einde van een Loon Gerelateerde Uitkeringsperiode (WGA-LGU). In die situaties loopt het voorheen vastgestelde arbeidsongeschiktheidspercentage door. Landstede Groep dient in zo'n geval bezwaar in om een onderzoek af te dwingen. Vervolgens beoordeelt Landstede Groep het onderzoek dat het UWV in deze herbeoordeling doorloopt, op dezelfde manier als bij een eerste WGA-beschikking. Het doel van deze herbeoordeling is tweeledig. Enerzijds krijgen (ex)-medewerkers een uitkering die past bij hun situatie, anderzijds krijgt Landstede Groep grip op de kosten die gemoeid zijn met arbeidsongeschiktheid.

In 2024 heeft het UWV voor 11 medewerkers van Stichting Landstede een beslissing genomen op de WIA-aanvraag. 9 van de 11 zijn ingestroomd in de WGA en van twee medewerkers zijn de aanvragen voor de WIA nog onder handen.

In 2024 zijn geen loonsancties opgelegd door het UWV.

B. Vitaliteitsbeleid

In 2024 is "Vitaal bij Landstede Groep" gelanceerd. Vitaal bij Landstede Groep zet zich in voor een open cultuur rond vitaliteit. Via het aanbieden van onlinedienstverlening (OpenUp) op het gebied van mentaal welzijn, een coach-/specialistenpool, de Vitaliteitsscan (Preventief Medisch Onderzoek), een pagina op Connect, faciliteiten in het keuzemodel en op maat advisering aan teams en eenheden willen we vitaliteit centraal stellen in ons dagelijks handelen. Alle onderdelen vanuit het gedachtegoed van Positieve Gezondheid komen hierbij aanbod (fysiek, mentaal welbevinden, zingeving, kwaliteit van leven, meedoen en dagelijks functioneren). Het doel is met z'n allen, als Landstede Groep, vitaliteit doorleven en voorleven. Voor onszelf, elkaar als medewerkers en onze leerlingen/studenten.

Daarmee levert het vitaliteitsbeleid een bijdrage aan het verlagen van de verzuimcijfers, het terugdringen van ongewenste uitstroom van medewerkers en het vergroten van de medewerkerstevredenheid.

C. Inzet externe deskundigen

In 2024 heeft Landstede Groep drie externe deskundigen ingezet:

1. Bedrijfsmaatschappelijk medewerker.
In 2024 is de begeleiding van medewerkers door een bedrijfsmaatschappelijk werker voortgezet. De bedrijfsmaatschappelijk werker is gedurende twee dagdelen per week werkzaam voor de medewerkers van Landstede Groep.
2. Bedrijfsarts en de Praktijk Ondersteuner Bedrijfsarts (POB).
Samen met arbodienstverlener Zorg van de Zaak blijft de afdeling Personeel & Organisatie en Juridisch (P&OJ) vormgeven aan de samenwerking op basis van de gedragsmatige aanpak van verzuim. Doorlopend zijn gesprekken over een optimalisatie van de dienstverlening, met aandacht voor preventieve aanpak van verzuim.

D. Werkplekonderzoeken

In 2024 zijn in het kader van preventie binnen Landstede Groep werkplekonderzoeken uitgevoerd. Tijdens de werkplekonderzoeken is de ergonomie van de werkplek bekeken en zijn adviezen gegeven ter verbetering.

E. Vertrouwenspersoon

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

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

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

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

Het aantal meldingen in 2024 (33) is in vergelijking met 2023 (41) iets afgenomen. De verhouding man-vrouw is onveranderd: 75% van de melder is vrouw. Structureel wordt twee keer per jaar verslag gedaan aan het CvB. Op momenten dat extra contact nodig was met het CvB is dit snel tot stand gekomen. De lijn is kort en de vertrouwenspersoon lijkt goed vindbaar voor collega's. Eventuele signalen worden teruggekoppeld naar de beraden van Landstede Groep, waarin de directeurs van alle mbo- en vo-eenheden apart vertegenwoordigd zijn.

F. RI&E, Risico-Inventarisatie en Evaluatie

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

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

1. Selecteren van een RI&E volgsysteem.
Het volgsysteem is een programma met vragenlijsten om per locatie tot een actueel beeld van arbeidsveiligheid te komen en acties die daar uit voortkomen te volgen.
2. Inrichten en beheren van de RI&E.
De inrichting betreft vragen over beleid en vragen over de fysieke omgeving. Voor deze delen zijn verschillende organisatiedelen verantwoordelijk. Landstede Groep heeft de keuze gemaakt om de beleidsdelen een eigen plek te geven in de organisatiestructuur van het volgsysteem. Zo worden beide delen afzonderlijk beheerd door de verantwoordelijke functionarissen, regiocoördinatoren FD&H- en P&O-adviseurs.
3. Regiocoördinatoren FD&H.
Alle regiocoördinatoren hebben in 2021 RI&E's opgesteld en deze zijn getoetst of ter toetsing aangeboden. Het beheren van de inventarisatie en de uitvoering van het plan van

aanpak zijn onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden. Op veel aspecten vindt beleidsontwikkeling plaats en door de Coronapandemie is veel aandacht geweest voor gezondheid, maar heeft dit nog niet zijn uitwerking gevonden in de RI&E. Fysiek veilig werken en de aanpak van incidenten en calamiteiten zijn bij deze ontwikkeling een speerpunt.

4. Preventiemedewerkers.

Landstede Groep heeft gekozen deze taak te beleggen bij diverse functionarissen; acht décentrale- en één centrale preventiemedewerkster. Alle regiocoördinatoren zijn décentraal preventiemedewerker.

De centrale preventiemedewerkster:

- Adviseert en ondersteunt de décentrale preventiemedewerkers bij de inventarisatie;
- Ondersteunt de organisatie om optimale arbeidsomstandigheden te realiseren;
- Werkt samen met Arbo-deskundigen, medezeggenschap en afdeling P&OJ aan de te nemen maatregelen voor een goed uitvoeringsprogramma t.a.v. arbeidsomstandigheden.

In ArboNed heeft Landstede Groep een partner gevonden. De arbeidsdeskundigen van ArboNed hebben voor een aantal locaties de risico-inventarisatie volledig uitgevoerd, voor andere locaties voerden regiocoördinatoren de risico-inventarisatie uit en leveren de arbeidsdeskundigen alleen de verplichte rapportage voorzien van een advies (de toetsing).

Integrale veiligheid

In 2024 is het veiligheidsbeleid verder ontwikkeld met de focus op:

1. Strategie op een vijftal punten:

- Preventie: Preventiemedewerkers van de eenheden hebben veel aandacht voor de RI&E. Door nieuw- en verbouw zijn RI&E's opnieuw gemaakt of aangepast. Er vonden verschillende toetsingen plaats;
- Regeling kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027: veiligheidsplannen zijn gemaakt;
- Incidentmanagement: De Aanpak Voorkomen Escalatie (AVE) is een snelle en effectieve reactie op veiligheidsvraagstukken. Eenheden zijn hierover in de beide interne beraden van Landstede Groep - waarin alle directeurs van de voortgezet onderwijs scholen en van het mbo van Landstede Groep zitting hebben - geïnformeerd en de schoolleiding overleggen (SLO's) zijn bezocht. Scholen

kunnen op verzoek verder ondersteund en getraind worden;

- Interne samenwerking en afstemming met ICT, Communicatie & Marketing en onderwijsondersteunend personeel;
 - Externe samenwerking: Partnerschappen met lokale autoriteiten en hulpdiensten waaronder Politie, Veiligheid In en Om School (VIOS), gemeentelijke en regionale tafels. Landelijk met de VO- en MBO Raad.
- #### 2. Risicoanalyses: verschillende risicoanalyses zijn uitgevoerd, waaronder:
- Fysieke veiligheid: de constante aandacht voor fysieke veiligheid wordt getoetst en geanalyseerd in de RI&E's. Toetsing gebeurt door derden en volgens een vierjaarlijks schema continue herhaald;
 - Psychosociale veiligheid: aandacht voor werkdruk is onderzocht door de arbeidsinspectie.
- #### 3. Deskundigheidsbevordering: in 2024 zijn er diverse trainingen of andere vormen van deskundigheidsbevordering georganiseerd, waaronder:
- EHBO- en BHV-training voor personeel in samenwerking met Landstede Groei opleidingen;
 - Sociale veiligheid en pesten in samenwerking met Landstede Groei opleidingen;
 - Intervisie voor Vertrouwenspersonen.
- #### 4. Incidenten en Evaluaties: op diverse plekken zijn incidenten geregistreerd, afhankelijk van het type gebeurtenis. Op dit moment wordt een eenduidige wijze van registratie verkent. Evalueren en opvolgen zijn aspecten van het Plan van Aanpak;
- #### 5. Communicatie: de communicatie over veiligheid is verbeterd, door:
- Op het interne communicatiekanaal Sharepoint updates te plaatsen over veiligheidsmaatregelen onder de naam de Veilige School. De twee adviseurs veiligheid/preventiemedewerker hebben een inventarisatie van alle relevante documenten en afspraken op een aantal veiligheidsthema's gemaakt;
 - Het convenant schoolveiligheid is, zowel voor de regio Zwolle als Harderwijk, in de afgelopen jaren grotendeels uitgevoerd conform de afspraken en een actualisatie hiervan met de partners (gemeenten, politie en openbaar ministerie) op het gebied van wetgeving, informatie-uitwisseling en de overlegstructuur is in voorbereiding.

Integrale veiligheid blijft een prioriteit. Door voortdurende evaluatie en verbetering van ons beleid (op inhoud en uitvoering), wordt gestreefd naar het waarborgen van een veilige leer- en werkomgeving voor iedereen.

G. Melding ongevallen

Landstede Groep maakt onderscheid tussen meldingen van fysieke en sociale onveiligheid. De incidenten die een relatie hebben met de sociale veiligheid worden beschreven in dossiers van studenten of leerlingen die het betreft. De fysieke veiligheid is vooral het werkgebied van FD&H. Incidenten die hiermee hebben te maken worden opgenomen in een module van het RI&E volgsysteem.

Het scheiden van de twee type meldingen bemoeilijkt een integrale aanpak maar kan om redenen van privacy nog niet anders worden georganiseerd.

H. Melding klachten

Gedurende het jaar 2024 zijn op de klachtenmeldpunten van Landstede Groep in totaal 40 klachten binnengekomen. Dat waren in de jaren hieraan voorafgaand respectievelijk: 35 (2023), 24 (2022), 22 (2021), 14 (2020) en 25 (2019). Van de 40 klachten in 2024 kwamen er 19 vanuit de scholen van het voortgezet onderwijs en 21 vanuit mbo-eenheden. Van de 40 klachten zijn er 7 door de externe klachtencommissie behandeld en zijn er daarmee 33 intern binnen de eenheden afgehandeld. Van de 40 klachten waren er 34 door een ouder/student/ leerling tegen een besluit van een directeur van de eenheid ingebracht en daarnaast 2 van algemene aard. De laatste 4 zijn eind 2024 ingediend.

2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag

Het beleid van uitkeringen na ontslag is in 2024 ongewijzigd gebleven. Het beleid is vooral gericht op een actieve begeleiding en monitoring van nieuwe dossiers in de WW, om de uitkeringsduur en uitkeringslast zoveel mogelijk te beperken. In 2024 is aan 43 oud-medewerkers van Stichting Landstede een WW-uitkering toegekend.

2.7 Beleid inzet werkdrukverlichting en professionalisering

Per 2022 hebben medewerkers die werkzaam zijn op een school, bekostigd uit de WVO (Wet op het Voortgezet Onderwijs) en werkzaam voor vo-

leerlingen, recht op de individuele en collectieve werkdrukmiddelen. De individuele werkdrukmiddelen zijn conform de cao toegekend. Door de Service Organisatie & Bestuursdienst (SO&BD) is het collectieve werkdrukplan opgesteld conform het model van Voion.

Inzet collectieve werkdrukmiddelen

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

Het vitaliteitsbeleid richt zich op individu, team en organisatie en is in drie dimensies uitgewerkt, te weten: Sociale, Mentale en Fysieke vitaliteit (zie uitwerking thema Vitaliteit in paragraaf 2.1). Alle drie dimensies hebben een raakvlak met de inzet van werkdrukmiddelen zoals in de cao vo beschreven. Dat geldt in elk geval voor het ingezette proces 'van Werkdruk naar Werkplezier' (onderdeel van mentale vitaliteit), waarbij lopende projecten, elementen van het leiderschapsprogramma en de aanpak VOION als onderlegger hebben gediend. In de cao vo wordt eveneens verwezen naar de ondersteuning programma's die VOION biedt.

Deze afspraken zijn vastgelegd in het interne vo-beraad, waarin alle directeurs van de vo-scholen vertegenwoordigd zijn, en zijn besproken en vastgesteld met de directeurs van de SO&BD. De directeurs hebben het proces voor de eigen eenheid ingericht en georganiseerd. Dit is een participatief proces geweest met alle medewerkers. Het stappenplan van VOION is daarbij gevolgd. Na het vaststellen van de werkdrukplannen door de schoolleiding zijn de collectieve plannen vastgesteld door de PDMR (de personeelsgeleding van de deelmedezeggenschapsraad). Met de PDMR zijn eveneens afspraken gemaakt over wanneer en op welke wijze de evaluatie – en waar noodzakelijk bijstelling - van het werkdrukplan plaatsvindt. De voortgang van de uitvoering van de collectieve werkdrukplannen van de verschillende vo-stichtingen wordt besproken in de voortgangsgesprekken onder leiding van het College van Bestuur.

Individueel keuzebudget (IKB) uren

Voor de bestedingsmogelijkheden van het Individueel Keuzebudget (IKB) is beleid ontwikkeld dat richting geeft aan de onduidelijke bepaling in de cao vo en mbo (deel vo) waarin staat dat de medewerker en de leidinggevende andere bestedingsmogelijkheden voor het individueel keuzebudget kunnen afspreken. In het ontwikkelde beleid zijn aanvullende bestedingsmogelijkheden

geformuleerd. Dit biedt de medewerker en de leidinggevende meer ruimte om tot passende afspraken te komen over de besteding van het individueel keuzebudget en beperkt voorts het risico dat het keuzebudget niet kan worden ingezet vanwege organisatorische redenen of omdat de individuele inzet leidt tot negatieve werkdrukeffecten bij collega's. De formulering en vastlegging was ook nodig voor de juiste administratie in AFAS, zodat financiële reserveringen voor de verschillende keuzes kunnen worden gedaan.

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

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

2.8 Banenafspraken

Landstede Groep heeft zich ingezet om de Banenafspraken te ondersteunen en concrete stappen te zetten richting het creëren van duurzame werkgelegenheid voor mensen met een arbeidsbeperking. In dit kader heeft Landstede Groep gesprekken gevoerd met het UWV en het WerkgeversServicepunt (WSP), met als doel gezamenlijk te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om passende werkplekken te realiseren en te ondersteunen binnen de organisatie.

Een belangrijk onderdeel van deze gesprekken was het afstemmen van de behoeften van zowel de organisatie als de mensen die via de Banenafspraken een plek op de arbeidsmarkt moeten krijgen. Landstede Groep heeft daarbij de wens geuit om klein te beginnen en de inzet voor de Banenafspraken stap voor stap op te bouwen, zodat de processen goed kunnen worden ingeregeld en

successen zichtbaar zijn. Dit betekent dat Landstede Groep in eerste instantie geschikte vacatures zal identificeren en deze via het WSP aanbiedt, om te zorgen voor een optimale match tussen kandidaat en functie

Daarnaast is een rondleiding georganiseerd op een van de locaties om samen met het UWV en het WSP te onderzoeken welk werk geschikt kan worden gemaakt voor de Banenafspraken. Deze praktische sessie bood inzicht in de werkprocessen binnen onze organisatie en gaf een beeld van de aanpassingen die nodig kunnen zijn om mensen met een arbeidsbeperking succesvol in te zetten. De komende periode staat in het teken van het verder brengen van dit onderwerp. Door klein en concreet te beginnen met geschikte vacatures en vervolgens de ervaringen te evalueren, streeft Landstede Groep ernaar zowel intern als extern, de juiste balans te vinden en ervoor te zorgen dat de Banenafspraken op een verantwoorde en duurzame manier wordt ingevuld. Belangrijk is om in gesprek te blijven met het WSP en het UWV om de vervolgstappen zorgvuldig af te stemmen en bij te dragen aan een inclusieve arbeidsmarkt.

2.9 Medewerkeronderzoek

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

In 2024 is het Medewerkeronderzoek uitgezet onder Landstede MBO, mbo Menso Alting Zwolle, StartCollege (onderdelen van Stichting Landstede) en de Service Organisatie & Bestuursdienst (onderdeel van Stichting Bestuur Landstede Groep). De resultaten van het onderzoek zijn door de teams besproken en uitgewerkt naar drie tips en drie tops. De tips en tops worden vervolgens opgenomen en uitgewerkt in het teamplan voor het schooljaar 2024-2025. Het Medewerkeronderzoek is geëvalueerd met de projectgroep en de medezeggenschap, het College van Bestuur en de Beraden (directeuren) om voortdurend aandacht voor het proces en de inhoud te waarborgen.



3.1 Beleidsuitvoering

Goed onderwijs biedt leerlingen en studenten de kans zich te vormen tot zelfstandige, betrokken en verantwoordelijke mensen. De missie en waarden van Landstede Groep zijn het uitgangspunt bij ons denken en handelen met als doel dat leerlingen/studenten:

- Zich 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

School is een ontmoetingsplaats om van en met elkaar te leren, een samenleving in het klein. Een omgeving die veiligheid en sociale interactie biedt. Leerlingen worden gestimuleerd om hun eigen leerproces vorm te geven dat aansluit op hun capaciteiten, talenten en onderwijsbehoeften. Landstede Groep heeft de beloftes aan leerlingen verwoord in vijf leidende principes. De schoolplannen worden geanalyseerd met de bedoeling om te komen tot een collectieve ontwikkelagenda van het interne vo-beraad.





Visie op middelbaar beroepsonderwijs

Landstede Groep biedt een krachtige leeromgeving aan studenten met de beroepspraktijk als uitgangspunt.

De onderwijsvisie 'Talentvol Ontwikkelen' ondersteunt de student om meer regisseur van het eigen leerproces te worden. Dit vraagt van het onderwijs om maatwerk te bieden.

Beleidsontwikkeling middelbaar beroepsonderwijs

In 2022 is het projectdeel afgerond waarbij onderwijsadviseurs samen met opleidingsteams hebben gewerkt aan de verdere implementatie van Talentvol Ontwikkelen. In het jaar 2023 is de borging in de scholen verder vormgegeven en is de extra onderwijskundige ondersteuning per eenheid uit gefaseerd. Daarnaast is gewerkt aan een nieuw brondocument, waarin de visie op Talentvol Ontwikkelen en op onderwijs was en wordt vastgelegd; vanuit welke principes, uitgangspunten en doelen binnen Landstede MBO doceert de docent. De nadruk is veel sterker komen te liggen op de 'Wat' en 'Waarom' en minder op de 'Hoe' Samen werken aan talent vertaald in de Regeling kwaliteitsafspraken mbo 2024 – 2027, paragraaf 3.3.2 en Bijlage E.

Binnen het mbo wordt gewerkt met een strategisch opleidingsportfolio waarin we, in afstemming met collega roc's, toewerken naar een doelmatig opleidingsaanbod dat inspeelt op de vraag vanuit de

regionale arbeidsmarkt. Dit gebeurt op het niveau van het landschap (sector). In 2024 hebben we samen met een extern deskundige gewerkt aan een gezamenlijke profilering op basis van zeven servicebeloftes. Meer over het strategisch portfolio is te vinden in paragraaf 3.9.



3.2 Nationaal Programma Onderwijs

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

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

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

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

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

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

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

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

Van de toegekende NPO-middelen heeft Stichting Landstede in 2024 € 2,9 mln. besteed in lijn met de NPO-doelen en met de visie van Landstede Groep op verduurzaming. Voor het mbo inclusief vavo € 1,9 mln. en voor de scholen van het voortgezet onderwijs € 1,0 mln.

In 2024 is 4% van deze middelen uitgegeven aan de inhuur van personeel niet in loondienst. Vooral het behouden van de flexibiliteit in het personeelsbestand speelt hierin een rol. Voor deze (incidentele) projectgelden is derhalve waar nodig gekozen voor tijdelijke externe inzet. Tabel 1 t/m 4 geven een nadere toelichting.

Voor de mbo-eenheden was 2024 het laatste jaar dat gebruik mocht worden gemaakt van de NPO-gelden. Van de totaal voor de NPO ontvangen middelen (inclusief IOP en EHK) is uiteindelijk € 0,7 mln. niet specifiek als inzet verantwoord

Tabel 1

Financiën per NPO Thema: inzicht bestedingen NPO-thema's 2024 inzake het mbo

Thema	in € 1.000	Bedrag
1. Soepele in- en doorstroom		810
2. Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding		997
3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages		15
6. Aanpak jeugdwerkloosheid		38
7. Thema buiten de lijst		57
Totaal bestedingen		1.917

Tabel 2

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

Thema	in € 1.000	Bedrag
1. Veranderende rol van de mentor/coach		266
2. Veranderende rol van de docent		258
3. Zicht op onze leerlingen en studenten		67
4. Welzijn van leerlingen en studenten		716
5. Welzijn van onze professionals		30
Totaal bestedingen		1.337

Tabel 3

Financiën per NPO Thema: inzicht bestedingen NPO-thema's 2024 inzake het vo

Thema	in € 1.000	Bedrag
A. Meer onderwijs (binnen of buiten reguliere schooltijden) om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren		19
B. Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren		299
C. Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen		181
D. Ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen		0
E. (Extra) inzet van personeel en ondersteuning		380
F. Faciliteiten en randvoorwaarden		174
G. Eigen subthema		0
Totaal bestedingen		1.053

Tabel 4

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

Thema	in € 1.000	Bedrag
1. Veranderende rol van de mentor/coach		0
2. Veranderende rol van de docent		153
3. Zicht op onze leerlingen en studenten		0
4. Welzijn van leerlingen en studenten		249
5. Welzijn van onze professionals		183
Totaal bestedingen		585

Interventies mbo

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

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

- De inzet op het welzijn van de studenten is onverminderd doorgegaan. Groepsactiviteiten leverden hun bijdrage aan het bevorderen van de sociale verbinding onderling en van de dynamica en vorming binnen de klas.
- Extra medewerkers zijn ingezet om studievertraging te voorkomen. De studenten die al vertraging hebben opgelopen kregen extra ondersteuning.
- Een interne begeleider is voor algemene extra ondersteuning voor docenten en coaches aangesteld.
- De interne begeleider is ook ingezet voor de docenten en coaches met een training coachende vaardigheden en met een studiedag over het welzijn van de docent en student. Dit heeft bijgedragen aan de professionalisering van docenten en coaches.
- Van de vakantieschool is gebruik gemaakt door studenten die behoefte hadden aan meer ondersteuning bij de generieke vakken.
- In 2024 zijn diverse trainingen gevolgd. Trainingen voor docenten en voor mentors/coaches. Een greep uit de keuzemogelijkheden: opleiding groepsdynamische coach, training begrijp gedragsproblemen, coaching traject medewerker en training positieve gezondheid. Twee collega's volgden een NLP-opleiding.
- Aandacht geven aan succes en successen samen vieren is onmisbaar in een schoolloopbaan. Om het jaar goed af te sluiten is een 'afsluitmoment' voor en dor de studenten georganiseerd. Circa 70% van studenten en medewerkers was aanwezig en gaven positieve feedback. Studenten vonden het superleuk om gemixt met de hele school met elkaar en met de

docenten de opleiding af te sluiten. Een gevoel van saamenhorigheid was merkbaar. Veel docenten en studenten kwamen met elkaar in contact. De sfeer was goed met een groot gevoel van saamenhorigheid. Studenten die elkaar nog niet kenden raakten met elkaar aan de praat.

- Voor en met studenten zijn dag excursies en activiteiten georganiseerd zoals een week op kamp naar één van de eilanden en een waterweek.

Merkbare effect:

- De activiteiten zorgden voor saamenhorigheid onder de studenten onderling. Het samenwerken aan actieve doelen in tweetallen of in een kleine club en daarbij verantwoordelijkheid hebben voor een goed verloop van de groepsopdracht versterkt het zelfvertrouwen en de onderlinge binding.
- De collega's gaven aan door de trainingen en workshop weer bewust te worden van eigen kwaliteiten en ook hoe deze kwaliteiten in te zetten tijdens het werk. De training Positieve gezondheid gaf een extra stimulans in aanpak en bewustwording voor de mentor/coach en handvatten voor diversiteit in de begeleiding van studenten;
- Met de ondersteuning aan studenten met vertragingen zijn achterstanden weggewerkt verschillende leerjaren. Door goed te monitoren was inzichtelijk welke studenten achterstand in cognitieve en metacognitieve vaardigheden hadden opgelopen en vervolgens is daarvoor een actieve ondersteuning geboden.

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

- Teamscholing. Bij Entree Harderwijk is teamscholing ingezet. Dit heeft opgeleverd dat het team zowel vanuit de veranderende rol van de docent als in teambuilding verder gebracht wordt in het teamproces. Dit proces zet nog door, ook na de stop van de NPO-gelden.
- Vanaf juni 2024 is ingezet op de combinatie van onderwijs en excursies. Hiervan zijn foto's gemaakt. Dit beeldmateriaal wordt gebruikt als

ondersteuning om te laten zien hoe een studentgerichte activiteit eruitziet.

- Het aanbieden van profiellessen bleek dit jaar wat minder essentieel, waarvoor dit aanbod is vervangen door studentgerichte activiteiten en teamscholing.

Merkbare effecten:

- De teamscholing was een aanzet en de wens is deze duurzaam in te zetten. Enerzijds omdat het meteen een positief effect had op de kwaliteit van de samenhang binnen het team. Anderzijds om een langduriger effect af te dwingen en saamhorigheid in te laten bedden: een sterkere samenhang in het team is beter onderwijs voor de studenten
- Het beeldmateriaal op zich geeft de nieuwe studenten inzicht in de inhoud van de activiteit. Onbekend is vaan onbemand, door het beeldmateriaal wordt de drempel verlaagd en het enthousiasme vergroot. De excursies op zich werken verbindend en zijn goed voor de onderlinge band van de studenten.

Interventies voortgezet onderwijs

De scholen van het voortgezet onderwijs gaven aandacht aan:

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

Uitgevoerde interventies met de merkbare effecten zijn:

- Verschillende interventies op het facilitaire vlak zijn ingezet bij het Thomas à Kempis college (TAK) en hebben het bedoelde effect gehad. De digitale omgeving is voor de leerlingen gebruiksvriendelijker geworden.
- Ook sportieve activiteiten zijn ingezet om de leerlingen na een toetsweek te laten ontspannen.

Merkbare effecten:

- De sportieve activiteiten leveren ondanks de vereiste inspanningen een positieve bijdrage aan ontspanning en aan samen ervaringen opdoen.

- Extra inzet van een leerplein bij Jena XL voor kleine groepen leerlingen om zo meer structuur in de lesdag aan te brengen
- De extra ingezette taal assistent stimuleert leerlingen met achterstanden in lees- en basisvaardigheden.

Merkbare effecten:

- Een actievere en productievere opbrengst van de lesdag voor specifieke leerlingen;
- De begeleiding op het leerplein is met name in toename van gewenst sociaal gedrag van leerlingen effectief;
- De inzet van de taal assistent wordt als succesvol ervaren door de taalsecties.
- Door extra sportactiviteiten bij CSE Topsportacademie Nederland (CSE) bleven leerlingen de mogelijkheid houden om te trainen.
- Daarnaast zijn opnieuw THINK-lessen ingeroosterd om preventief en blijvend aandacht te hebben voor de sociaal emotionele ontwikkeling van leerlingen
- Beperkt lesuitval
Merkbare effect:
 - Op deze manier is het welzijn van de leerlingen goed gebleven.
 - Weinig lesuitval heeft ervoor gezorgd dat de achterstanden beperkt zijn gebleven.

Interventies VAVO

Onderstaande interventies zijn ingezet in het vavo in 2024:

- De interventie van het vorige schooljaar - de introductiemiddag voor alle leerlingen van het vavo – is voortgezet. Een middag om kennis te maken met de andere leerlingen, de mentoren, het docententeam van het vavo, de school in het algemeen en het onderwijs en schoolregels;
- Opnieuw is in 2024 een extra docent bijles ingezet voor de vakken biologie, natuurkunde en scheikunde. De bijlessen zijn consequent bezocht door leerlingen die hiervoor een ondersteuningsverzoek hadden.
- Activiteitenmiddagen zijn georganiseerd voor leerlingen, wat leidde tot een merkbaar positief effect op sociaal en mentaal welbevinden studenten.

Merkbare effecten:

- De leerlingen zijn erg positief over de bijlessen. Die lessen worden o.a. volgens het principe 'train de trainer' aangeboden. Het volgen van de bijlessen biedt leerlingen het vertrouwen om zich goed voor te bereiden op de schoolexamens en het centraal examen. Zij geven aan hierdoor geholpen te zijn. De introductiemiddag en

de activiteitenmiddagen leidden tot een merkbaar positief effect op sociaal en mentaal welbevinden van de studenten.

3.3 Kwaliteitszorg

Landstede Groep versterkt de kwaliteitscultuur door iedereen, van leerlingen/studenten tot beleidsverantwoordelijken, actief bij te laten dragen aan onderwijskwaliteit. De ruimte voor perspectieven van medewerkers, wordt optimaal benut om gezamenlijke doelen te realiseren. Leren staat centraal, met de cultuur waarin dit plaatsvindt als essentieel element voor continue verbetering van de onderwijskwaliteit.

3.3.1 Kwaliteitszorg mbo

Het is aan de opleiding om een volwaardig, evenwichtig en uitdagend onderwijsprogramma te bieden met voldoende uren, een goede mix van werkvormen en adequate begeleiding. Mocht het zich voordoen dat de minimale urennorm van een onderwijsprogramma in het gedrang komt, dan schrijft het team een voorstel tot afwijking van de urennorm met het voorgestelde nieuwe programma, gebaseerd op visie en onderbouwing. Om te komen tot dit voorstel wordt een vierstaps procedure doorlopen als vastgesteld in de 'Notitie onderwijstijd 2016'.

Leren van en met elkaar

Binnen onze organisatie is in het afgelopen jaar een aanzienlijke professionalisering gerealiseerd van auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers. Deze professionals dragen actief bij aan de collectieve verbetering van de onderwijskwaliteit. De samenwerking binnen lerende netwerken, zoals de netwerken van auditoren en kwaliteitsmedewerkers, is verder geprofessionaliseerd. De netwerken, die gekarakteriseerd worden door reflectie en een sterk ontwikkelingsvermogen, dragen bij aan de verbetering van onze onderwijskwaliteit. Daarnaast is meer ruimte gekomen voor samenwerking tussen de verschillende diensten en onderwijsteams, wat resulteert in diverse initiatieven die de algehele kwaliteit van het onderwijs verder versterken.

Duurzame ontwikkeling kwaliteitszorg

Een onderdeel van het stelsel van kwaliteitszorg van Landstede Groep is de interne onderwijskundige audit. De opzet hiervan is gewijzigd voor het mbo en de nieuwe stijl audits zijn met ingang van schooljaar 2024-2025 van start gegaan. De gewijzigde organisatorische inrichting van de interne audits bij Landstede MBO leidt tot een betere benutting van het lerend vermogen,

hogere kwaliteit van de audits, flexibeler inspelen op de wensen van onderwijsteams, en het meer waarborgen van de professionaliteit van auditoren.

We zijn gestart met het implementeren van het referentiewaardengedachtegoed als interventie binnen een landschap, als proeftuin voor duurzame onderwijsontwikkeling. De eerste ervaringen en opbrengsten van deze aanpak zijn positief. Het gedachtegoed vormt een onderlegger voor ons kwaliteitszorgbeleid en wordt als een rijke dialoog ervaren, die aansluit bij onze visie op collectief leren en ontwikkelingsgericht werken. Het model bevordert eigenaarschap en rekenschap op de juiste plekken, waar het effect het grootst is. Dit sectoraal mbo-model voor kwaliteitszorg ondersteunt onze ambitie om het onderwijs continu te verbeteren en af te stemmen op de behoeften van studenten en medewerkers. Dit model wordt in schooljaar 2024-2025 bij drie interne audits toegepast.

Onze mbo-opleidingen scoren positief op veiligheid en schoolklimaat, en de standaarden voor onderwijsaanbod en beroepspraktijkvorming zijn voldoende beoordeeld. Ondanks deze positieve bevindingen, zijn er met name verbeterpunten op het gebied van examenkwaliteit en op het gebied Sturing, Kwaliteitszorg en Ambitie (onderzoekskader) over het stellen van doelen, het monitoren van resultaten en het nemen van acties om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Het richt zich op het creëren van een cultuur van voortdurende verbetering en gezamenlijke ambitie binnen het team.

Uitkomsten steekproefsgewijze kwaliteitsonderzoek inspectie

De inspectie van het onderwijs heeft bij drie mbo-opleidingen steekproefsgewijze kwaliteitsonderzoeken uitgevoerd in juni 2024. Mbo-Verpleegkundige onderwijskwaliteit heeft een voldoende als beoordeling gekregen. Bij de opleiding Leidinggevende Keuken is de standaard Pedagogisch-didactisch handelen (OP3) als onvoldoende beoordeeld, evenals de standaard Uitvoering en kwaliteitscultuur (SKA2). Deze tekortkomingen hebben geleid tot het geven van herstelopdrachten, waarbij gerichte acties worden ondernomen om de kwaliteit op deze gebieden te verbeteren. Bij de opleiding Sport & Bewegen betreft het oordeel over Studiesucces de opleidingen binnen de beroepsgroep ID. In het vervolgtoezicht worden alle bijbehorende opleidingen betrokken om de onderwijsresultaten te monitoren en te verbeteren.

3.3.2 Regeling kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027

Stichting Landstede heeft een Kwaliteitsagenda 2024-2027 opgesteld, gebaseerd op de Werkagenda 'Samen werken aan talent' en het Stagepact. Deze agenda beschrijft de doelen, indicatoren en maatregelen om de gestelde doelen te bereiken. De Kwaliteitsagenda is goedgekeurd door de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO en het ministerie van OCW. Landstede heeft een programmatische aanpak gekozen om de uitvoering te borgen, met specifieke aandacht voor kansengelijkheid, aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt, kwaliteit, onderzoek en innovatie, en aantrekkelijk werken in het mbo.

Voortgang op prioriteiten:

1. Kansengelijkheid: Diverse maatregelen zijn genomen om gelijkheid, welzijn, veiligheid en participatie van studenten te bevorderen. De behoefte aan meer samenhang in de uitvoering blijft.
2. Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt: die grote thema's zijn hier van belang, te weten LOB,

stage (uitvoering onderdelen Stagepact) en LLO. LLO staat voor een leven lang ontwikkelen. Het Stagepact richt zich op betere stagebegeleiding, het uitbannen van stagediscriminatie, voldoende stages en passende vergoedingen.

3. Kwaliteit, onderzoek en innovatie: de aandacht voor basisvaardigheden is groot en voor het punt innovatie heeft het versterken van onze beide eigen practoraten prioriteit. Enkele maatregelen zijn overigens vertraagd door personeelsswisselingen.
4. Aantrekkelijk werken in het mbo: de maatregelen zijn uitgevoerd en nagestreefde werkdrukdoelen zijn bereikt.

Stichting Landstede werkt samen met andere mbo-instellingen en regionale partners in Zwolle en Harderwijk om maatregelen af te stemmen en te implementeren, en is met name trots op de 'Zwolse aanpak' tegen stagediscriminatie en sterke verbindingen in LLO-activiteiten.



3.3.3 Mbo-studentenfonds

Per 1 augustus 2021 is artikel 8.1.5 WEB voor onbepaalde tijd in werking getreden. Dit is een wijziging van de Wet educatie en beroepsonderwijs die gericht is op het versterken van de rechtspositie van mbo-studenten. Dit houdt onder andere in dat iedere mbo-school verplicht is om een studentenfonds in te stellen. Het mbo-studentenfonds verleent financiële steun aan specifieke groepen mbo-studenten die bij Landstede staan ingeschreven. In 2024 is € 230.000 beschikbaar voor de leermiddelen-regeling en het mbo-studentenfonds.

Een specificatie is terug te vinden in Bijlage D. 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. Wanneer het gezinsinkomen lager is dan 130% van het sociaal minimum kunnen studenten in aanmerking komen voor een financiële vergoeding vanuit het MBO-studentenfonds.

De volgende vier doelgroepen mbo-studenten hebben recht op steun vanuit het mbo-studentenfonds

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

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

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

In het schooljaar 2023-2024 is het beleid, het proces en de aanvraagprocedure geëvalueerd op inhoud en uitgaven. Op basis van de evaluaties zijn aanpassingen in de procedure gedaan. De aanvraagprocedure is vereenvoudigd. De website is

in meerdere talen te lezen en tekstueel zijn er enige aanpassingen gedaan.

De volgende beleidswijzigingen zijn, met instemming van CVB en CSR, doorgevoerd:

- Keuzedelen; per keuzedeel een maximum-vergoeding van 100,-;
- Excursies vanuit opleidingen worden niet vergoed; deze vallen onder 'niet- verplichte onderwijsbenodigdheden' en vallen onder de verantwoording van de opleiding;
- Bij thuiswonenden 21+ studenten wordt het inkomen van ouders meegerekend;
- Bij uitwonende 21+ studenten wordt 130% van het inkomensnormen van het UWV gehanteerd in plaats van het sociaal minimum;
- Er is een hardheidsclausule opgenomen in het hernieuwde beleid;
- De bewaartermijn van de dossiers in aangepast. Financiële gegevens worden na het schooljaar pas verwijderd;
- Na drie contactmomenten wordt, zonder berichtgeving van de student, het dossier gesloten;
- Landstede houdt bij voortijdig stoppen van de opleiding het recht om leermiddelen te kunnen terugvorderen;
- Vanaf 1 januari 2024 wordt alleen nog gewerkt met vouchers van de Campusshop voor de aanschaf van een laptop. Zelf aangeschafte laptops worden niet meer vergoed;
- Studenten die al in het bezit zijn van een niveau 3 of 4 diploma, niet in aanmerking komen voor een aanvraag doelgroep 4;
- Reiskostenvergoeding voor studenten die nog geen statushouder zijn. Deze vergoeding is altijd maatwerk en schept geen precedents en past binnen het huidige beleid, waarbij de toetsingscommissie eerst kijkt naar voorliggende vergoedingen vanuit bijvoorbeeld DUO of gemeente.

De toetsingscommissie heeft gemeend hiermee het proces duurzamer en eerlijker in te richten.

3.3.4 Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs

In 2024 zijn aan het Beleidskader Kwaliteitszorg specifieke delen voor de ISK en het vavo toegevoegd, waarmee het bestuur het stelsel van kwaliteitszorg ook binnen deze twee eenheden heeft geborgd.

Een onderdeel van het stelsel van kwaliteitszorg van Landstede Groep is, ook bij het voortgezet onderwijs, de interne audit. De opzet hiervan is gewijzigd en de nieuwe audits zijn in 2024 van start gegaan. De belangrijkste wijziging is dat de visitatie passend onderwijs, die vanuit het Samenwerkingsverband Hanzeland georganiseerd

werd, is geïntegreerd in deze audit. De lead-auditoren zijn nu een duo vanuit de Dienst Onderwijsondersteuning én het Expertisecentrum van Landstede Groep. Hiermee worden scholen niet dubbel belast met een visitatie-/auditdag én wordt er integraal naar de kwaliteit van het (passend) onderwijs gekeken. Daarnaast is de audit uitgebreid met een controlerende component waardoor scholen beter zicht krijgen of zij voldoen aan de wettelijke vereisten en of zij realiseren wat ze beogen en beloven. Scholen ontvangen eens per 3 jaar een audit en krijgen dan een waardering op de kwaliteitsgebieden OP0, OP1, OP2, OP3, OP4, VS1, VS2, SKA1, SKA2 en SKA3.

Wat behouden blijft is het lerende karakter en het werken met gastauditoren van andere locaties. De audit is op die manier lerend voor zowel de school als het auditteam.

De inspectie van het onderwijs heeft voor het voortgezet onderwijs een steekproef Kwaliteitsonderzoek uitgevoerd. In juni 2024 werd een onderzoek uitgevoerd op de afdeling vmbo tl van het Thomas a Kempis College in Zwolle. Het eindoordeel was voldoende, maar met een aantal herstelopdrachten voor de kwaliteitsgebieden OPO (basisvaardigheden) en SKA (sturen, kwaliteitszorg en ambitie). De locatie werkt hieraan.

In het Beleidskader Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs is gekozen om te beschrijven wat we al doen en waar we in geloven, aangevuld met thema's en activiteiten die we willen ontwikkelen om dat wat we doen nog beter en effectiever te maken. In dit document is dat wat we nu al doen inmiddels is verankerd in onze werkwijze gemarkeerd met het symbool van het anker. De thema's of activiteiten die nog in ontwikkeling zijn, zijn gemarkeerd met het symbool van de verrekijker. Omdat we veel aan het ontwikkelen zijn en de actualiteit vraagt om regelmatige reflectie en bijstelling, zal dit beleidskader jaarlijks tegen het licht gehouden worden door kwaliteitszorgmedewerkers, directeuren en bestuur en zo nodig bijgesteld worden. We blijven ontwikkelen op de kwaliteitscultuur en de lerende organisatie. Het mbo van Landstede Groep heeft besloten om te gaan werken volgens het Referentiewaardengedachtegoed. Het gedachtegoed ondersteunt mbo-scholen in hun streven naar voortdurende verbetering en helpt hen om hun onderwijsprogramma's toekomstbestendig te maken en te houden. Zo kunnen zowel studenten als de maatschappij optimaal profiteren van een hoogwaardig en flexibel onderwijsaanbod dat aansluit op de behoeften van een continu veranderende arbeidsmarkt. Met het Referentiewaardengedachtegoed (waarden, model en werkvormen) zet het mbo een belangrijke stap

richting een toekomstbestendige kwaliteitszorg die klaar is voor de uitdagingen van morgen.

3.3.5 Kwaliteitsagenda voortgezet onderwijs

Om met onze vo-scholen uitvoering te geven aan overkoepelende doelen is de afgelopen jaren gewerkt met het Uitvoeringsprogramma Kwaliteitsagenda voortgezet onderwijs 2022-2023. In 2024 is gewerkt aan een nieuw uitvoeringsprogramma voor de scholen van het voortgezet onderwijs, dat is gekoppeld aan de nieuwe Strategische koers 2024-2028, de Regeling voor kwaliteitsafspraken mbo en het strategisch onderwijsportfolio vo.

3.4 Toegankelijkheid, toelating, schorsing en verwijdering

3.4.1 Toegankelijkheid en toelating in het mbo

Toegankelijkheid

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

Toelatingseisen

Landstede MBO heeft een drempelloze instroom met enkel het kennismakingsgesprek als verplichte intakeactiviteit, met uitzondering van de opleidingen waar aanvullende eisen vanuit wetgeving van toepassing zijn zoals bijvoorbeeld bij enkele VEVA- en Sport en Bewegen-opleidingen. Het beleid van Landstede MBO sluit aan bij de betreffende wet- en regelgeving. Naast de reguliere instroomeisen kan er gebruik worden gemaakt van de optie bijzondere toelating (directeuren zijn

gemandateerd voor inschrijvingen) indien na onderzoek blijkt is gegeven van geschiktheid voor het betreffende onderwijs.

3.4.2 Toegankelijkheid en toelating in het voortgezet onderwijs

Toegankelijkheid

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

Toelatingseisen

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

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

3.4.3 Schorsing en verwijdering in het mbo

Voor het mbo geldt voor de studenten vanaf 1 augustus 2023 het studentenstatuut dat is opgenomen op de website van Landstede MBO. Daarin is in artikel 26 een bepaling opgenomen over schorsing. Voor studenten die in een eerder cohort gestart zijn geldt de onderwijsovereenkomst (OOK) nog, tenzij de wet (die per 1 augustus 2023 is aangepast) hiermee in strijd is. Dan geldt de wet. Beide documenten, dus zowel de OOK en het studentenstatuut, voldoen aan de wet- en regelgeving. Voor het mbo geldt tevens dat Landstede zich voor schorsing en verwijdering houdt aan de regels in de WEB. In 2024 zijn zes

studenten verwijderd van school en vijf studenten geschorst.



3.4.4 Schorsing en verwijdering in het voortgezet onderwijs

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

3.5 Prestaties

3.5.1 Prestaties mbo

Voor Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle gelden de mbo-indicatoren zoals DUO deze openbaar heeft gemaakt. Tabel 5 toont de resultaten. De scores liggen voor het schooljaar 2023-2024 hoger dan het voorgaande jaar. Ook landelijk zijn de scores gestegen. In 2023-2024 liggen de Landstede MBO scores iets hoger dan de landelijke scores.

Op het VSV-resultaat scoort Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle al jaren beter dan het landelijke gemiddelde. De laatste jaren stijgt het landelijke VSV-resultaat. Het VSV-resultaat van Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle is in 2023-2024 beter dan het resultaat van 2022-2023.

Tabel 5

Indicatoren mbo en vsv

MBO indicatoren (in percentages)	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Jaarresultaat				
Landstede	73,7	67,3	70,0	72,4
MBO-Nederland	72,2	67,9	69,0	70,9
Diplomaresultaat				
Landstede	74,0	68,2	70,9	72,4
MBO-Nederland	72,7	69,2	70,3	71,9

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

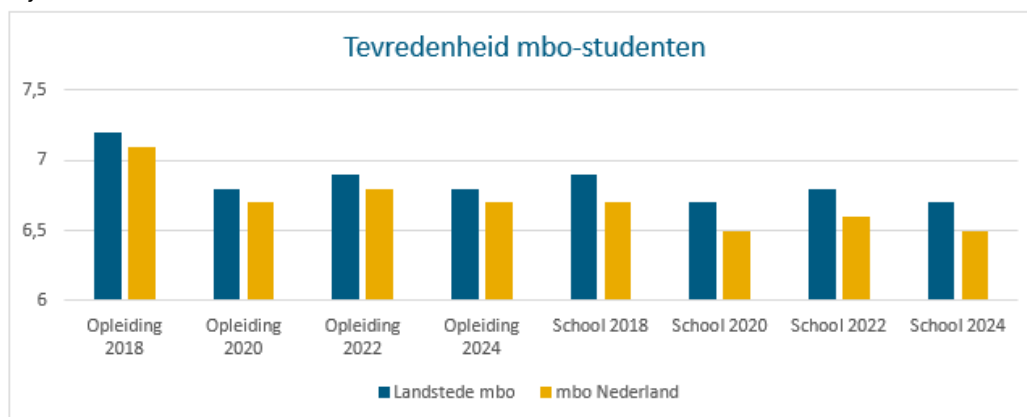
VSV-resultaat (percentage nieuwe vsv-ers)	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Landstede	3,9	5,3	5,3	4,9
MBO-Nederland	5,2	6,6	6,8	6,3

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

De tevredenheid van mbo-studenten wordt weergegeven vanuit de JOB-monitor en Onderwijsspiegel. De tevredenheid wordt gemeten in een tweejaarlijks onafhankelijk onderzoek, georganiseerd door de landelijke vakbond voor mbo-studenten: de Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs (JOB). Vanaf 2024 maakt stichting Landstede gebruik van de Onderwijsspiegel om de studenttevredenheid te meten. Figuur 7 laat de resultaten van de afgelopen vier metingen (vanuit Tabel 5) zien in een staafdiagram.

Figuur 7

Cijfers JOB-monitor 2018-2024



3.5.2 Prestaties voortgezet onderwijs

Tabel 6 t/m 8 geven een indruk van de onderwijsresultaten van de drie scholen voor voortgezet onderwijs van Stichting Landstede zoals in 2024 is vastgesteld door inspectie van het onderwijs.

Tabel 9 toont de slagingspercentages 2024 per

schoolsoort, In de pictogrammen onder de tabellen (Figuur 8) is de tevredenheid van zowel de ouders als de leerlingen over het onderwijs, de begeleiding en het gevoel van veiligheid terug te zien.

Tabel 6

Onderwijsresultaat Thomas à Kempis College Zwolle, aangepast overgenomen van [Internet Schooldossier | Inspectie van het onderwijs](#)

01AA57 en 01AA68	Schoolsoort	Onderwijspositie		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Oordeel 2024
		jaar resultaat	3 jr. gem.	jaar resultaat	3 jr. gem.	jaar resultaat	3 jr. gem.	jaar resultaat	3 jr. gem.	
	VMBO-(G)T	21,95%	30,04%	98,19%	99,03%	92,00%	93,27%	-	-	Voldoende
		norm	1,35%	norm	95,50%	norm	87,00%	norm	6,19	
	HAVO	21,95%	30,04%	98,19%	99,03%	77,05%	81,91%	6,15	-	Voldoende
		norm	1,35%	norm	95,50%	norm	82,00%	norm	6,27	
	VWO	21,95%	30,04%	98,19%	99,03%	83,90%	87,18%	6,27	-	Voldoende
		norm	1,35%	norm	95,50%	norm	82,00%	norm	6,30	

Tabel 7

Onderwijsresultaat JenaXL Zwolle, aangepast overgenomen van [Internet Schooldossier | Inspectie van het onderwijs](#)

01AA59	Schoolsoort	Onderwijspositie		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Oordeel 2024
		jaar resultaat	3 jr. gem.	jaar resultaat	3 jr. gem.	jaar resultaat	3 jr. gem.	jaar resultaat	3 jr. gem.	
	VMBO-K	5,63%	1,89%	98,29%	97,54%	82,61%	87,88%	6,52	-	Voldoende
		norm	-0,55%	norm	95,50%	norm	87,00%	norm	6,23	
	VMBO-(G)T	5,63%	1,89%	98,29%	97,54%	86,57%	92,15%	6,66	-	Voldoende
		norm	-0,55%	norm	95,50%	norm	87,00%	norm	6,19	
	HAVO	5,63%	1,89%	98,29%	97,54%	93,24%	91,80%	6,57	-	Voldoende
		norm	-0,55%	norm	95,50%	norm	82,00%	norm	6,27	
	VWO	5,63%	1,89%	98,29%	97,54%	95,35%	88,24%	6,43	-	Voldoende
		norm	-0,55%	norm	95,50%	norm	82,00%	norm	6,30	

Tabel 8

Onderwijsresultaat CSE Topsportacademie Nederland, aangepast overgenomen van [Internet Schooldossier | Inspectie van het onderwijs](#)

01AA61	Schoolsoort	Onderwijspositie		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Oordeel 2024
		jaar resultaat	3 jr. gem.	jaar resultaat	3 jr. gem.	jaar resultaat	3 jr. gem.	jaar resultaat	3 jr. gem.	
	VMBO-B	-1,54%	2,83%	98,79%	98,64%	-	-	-	-	Geen oordeel
		norm	-7,00%	norm	95,50%	norm	88,00%	norm	-	
	VMBO-K	-1,54%	2,83%	98,79%	98,64%	90,32%	91,58%	6,77	-	Voldoende
		norm	-7,00%	norm	95,50%	norm	87,00%	norm	6,23	
	VMBO-(G)T	-1,54%	2,83%	98,79%	98,64%	80,30%	88,57%	6,87	-	Voldoende
		norm	-7,00%	norm	95,50%	norm	87,00%	norm	6,19	
	HAVO	-1,54%	2,83%	98,79%	98,64%	71,54%	82,84%	6,69	-	Voldoende
		norm	-7,00%	norm	95,50%	norm	82,00%	norm	6,27	
	VWO	-1,54%	2,83%	98,79%	98,64%	79,49%	83,85%	6,41	-	Voldoende
		norm	-7,00%	norm	95,50%	norm	82,00%	norm	6,30	

Tabel 9

Slagingspercentages 2024 per schoolsoort (bron: Magister/MMP)

Schoolsoort	Aantal leerlingen	Slagings %
VMBO-B	5	100,00%
VMBO-K	23	100,00%
VMBO-(G)T	125	98,40%
HAVO	191	91,62%
VWO	109	90,83%

Figuur 8

Tevredenheid onderwijs, begeleiding en gevoel van veiligheid, volgens ouders, leerlingen en medewerkers



Bron: www.kwaliteitscholen.nl

3.6 Onderwijskundige doelen

3.6.1 Examenorganisatie mbo

Vanaf het schooljaar 2024-2025 is het aantal decentrale examencommissies (DEC's) teruggebracht van vier naar drie. Met deze aanpassing zijn DEC's minder kwetsbaar. De examencommissies worden geleid door een vaste voorzitter en secretaris. In de examencommissies zitten daarnaast vier tot vijf leden die de landschappen vertegenwoordigen en een externe werkveldvertegenwoordiger. De examencommissies vergaderden t/m schooljaar 2023-2024 tweewekelijks. Vanaf 2024-2025 is de wijze en frequentie van vergaderen aangepast met als doel meer efficiëntie en effectiviteit. Op actuele thema's (o.a. lerend kwalificeren, AI en examinering) zijn DEC-overstijgend expertgroepen ingericht. Om de eenduidigheid te vergroten zijn vaste taken bij secretarissen belegd. Zij behandelen de verzoeken voor faciliteiten bij examens en de aanvragen voor vrijstellingen voor alle examencommissies.

De examencommissies hebben hun jaarverslagen over het schooljaar 2023-2024 in november 2024 opgeleverd. Dit is gebundeld in een Landstede-breed Jaarverslag Examinering MBO. De manier waarop we onze mbo-examens hebben gevalideerd (route 1) is eveneens terug te vinden in dit verslag. De examencommissies constateren dat veel goed gaat: examens worden ingekocht en over het algemeen juist afgenomen. Examenplannen zijn veelal volledig en tijdig beschikbaar en waar niet, dan is de examencommissie daarvan op de hoogte. Over het algemeen zien zij volledige en meestal correcte diplomadossiers. Incidenteel is een interventie nodig, deze zijn verschillend van aard. Gesignaleerde risico's in teams of bij afzonderlijke opleidingen zijn besproken met de resultaathouders voor kwaliteitszorg (RvK's) en zo nodig met de schoolleiding. Terugkerende zorg blijft het proces van evalueren binnen de teams, hierdoor ontbreekt het zicht op de eigen examenkwaliteit. Ook de afname en beoordeling in de beroepspraktijk blijft een zorg. De examencommissie krijgt moeilijk een beeld van de kwaliteit van de examinering in de beroepspraktijk. Teams hebben hier niet altijd zicht en grip op. De examencommissie heeft blijvende zorg over de deskundigheid van examinering in de teams. Er wordt nog te veel een beroep gedaan op de expertise van de examencommissies over de inhoud en uitvoering. Naast de reguliere BOL en BBL-opleidingen is een toename van flexibele en alternatieve routes: 'certificaatroutes', Lerend kwalificeren, microcredentials, vo-mbo-routes.

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

3.6.2 Adviesraad Examinering & Kwaliteit

Het College van Bestuur heeft voor het mbo in 2017 een Adviesraad Examinering ingesteld. In 2023 is dit de Adviesraad Examinering & Kwaliteit geworden. Voor het voortgezet onderwijs heeft het College van Bestuur in navolging van het mbo, in 2024 een Adviesraad Examinering & Kwaliteit ingesteld. De Adviesraad Examinering & Kwaliteit (AE&K) brengt examinering en onderwijskwaliteit samen op bestuursniveau, wat de verbinding tussen scholen en bestuur versterkt. Door onderwijskundige kwesties en examineringsvraagstukken samen te brengen, kunnen deze elkaar versterken. Dit leidt tot adviezen met een bredere onderbouwing. Soms is een diepgaandere bestuurlijke verkenning nodig, waarbij het onderwerp als verkennend item op de agenda wordt geplaatst, inclusief richtvragen. De raad, die vijf keer per schooljaar bijeenkomt, agendeert onderwerpen die aandacht vereisen en draagt zo bij aan de verbetering van de kwaliteit en examinering binnen de instelling. De uitkomsten die van belang zijn worden teruggekoppeld op het interne mbo-beraad en vo-beraad, waarin alle directeuren van de mbo-, dan wel de vo-eenheden vertegenwoordigd zijn.

Leden van de Adviesraad Examinering en Kwaliteit mbo zijn: een lid van het CvB, de directeur van de Dienst Onderwijsondersteuning, een directeur als verbindingsofficier namens het mbo-beraad, een beleidsmedewerker kwaliteit, een beleidsmedewerker examinering en de voorzitter van de examencommissie. Het lid van het CvB is voorzitter van de AE&K. In 2024 is de Adviesraad

Examinering & Kwaliteit mbo drie keer bijeengekomen. De volgende onderwerpen hebben in 2024 op de agenda gestaan:

- Referentiewaarden-gedachtegoed Proeftuinen;
- Adviezen AI en examinering;
- Adviezen ontwikkelingen Examinering;
- Advies digitalisering;
- Onvoldoende onderwijs en examenkwaliteit (dialoog);
- Onderwijstrajecten anders dan BOL BBL;
- Kwaliteit en examenprocessen;
- Herinrichting resultaatgebieden.

Adviesraad Examinering en Kwaliteit voor het voortgezet onderwijs is op vrijwel dezelfde manier samengesteld. Het vo kent alleen geen algemene voorzitter van de examencommissies. De Adviesraad van het voortgezet onderwijs komt vijf keer per jaar bij elkaar

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

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

Het College van Bestuur heeft een Adviesraad Examinering ingesteld om zich te laten adviseren over beleid en uitvoering van examenprocessen

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

3.6.3 Examenorganisatie voortgezet onderwijs

In 2024 is gewerkt aan de verdere versterking van de positie van het schoolexamen door de voortgezet onderwijs scholen van Landstede Groep en met de professionalisering van de examencommissies. De kenniskringen examensecretarissen en voorzitters examencommissie worden als waardevol ervaren door de scholen om met elkaar te leren en ervaringen uit te wisselen. Binnen de kenniskringen is een inventarisatie geweest waarop examencommissies nog getraind willen worden. In 2024 is een training gevolgd door de leden van de examencommissies van de voortgezet onderwijs scholen van Landstede Groep.

3.7 Ondersteuning en begeleiding

Voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben op school geldt de zorgplicht, dat is landelijk zo geregeld. Daarvoor is tien jaar geleden -1 augustus 2014- Passend Onderwijs ingevoerd. Passend onderwijs staat voor onderwijs dat aansluit bij de mogelijkheden en talenten van iedere mbo-student. Dus ook voor studenten met een stoornis, ziekte of handicap. Op school is extra hulp beschikbaar. Dit is door de invoering van de Wet verbetering rechtsbescherming mbo-studenten per 1 augustus 2023 nog meer verankerd in het onderwijs. Studenten met een chronische ziekte of handicap maken individueel een afspraak met de mbo-instelling over de te ontvangen ondersteuning voorafgaande aan de start aan de onderwijsinstelling.

Zoals net geschetst wordt tegelijkertijd op scholen ingezet op het terugdringen van voortijdig schoolverlaters (vsv), waarbij jongeren aangemoedigd worden het diploma toch te halen of terug naar school begeleid worden. De aandacht en

begeleiding voor de leerling vanuit Passend Onderwijs en de inzet om te voorkomen dat een leerling voortijdig school verlaat overlappen en ondersteunen elkaar.

3.7.1 Passend Onderwijs in het mbo

Landstede MBO werkt vanuit de visie 'Talentvol Ontwikkelen'. Het uitgangspunt van Talentvol Ontwikkelen, de visie van Landstede Groep, is dat elke student het onderwijs dat het beste bij zijn of haar talenten en mogelijkheden past, ontvangt. De pedagogisch-didactische relatie staat centraal en de werknemer werkt op een handelingsgerichte wijze. De student wordt daarbij uitgedaagd om het beste uit zichzelf te halen, passend bij zijn/haar ontwikkeling. Landstede MBO, mbo Menso Alting Zwolle en het StartCollege zetten zich in voor alle studenten. Passend onderwijs geldt dus voor de student die meer ondersteuning nodig heeft om de opleiding succesvol te (ver)volgen, maar ook voor de student die meer wil en kan dan nodig is voor het (ver)volgen van de opleiding. De inzet en inspanning van eenieder is erop gericht dat elke jongere zich als mens en als toekomstige werknemer optimaal ontwikkelt, zijn opleiding met succes doorloopt, met een diploma afrondt, (intern) doorstroomt naar een opleiding met een hoger niveau of uitstroomt naar het hbo of naar een passende werkplek. Voor het mbo ligt de zorgplicht verankerd in de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB), in de Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte (Wgbh/cz) en -sinds augustus 2023- in de Wet op de Rechtsbescherming mbo-student.

Organisatie van Passend Onderwijs

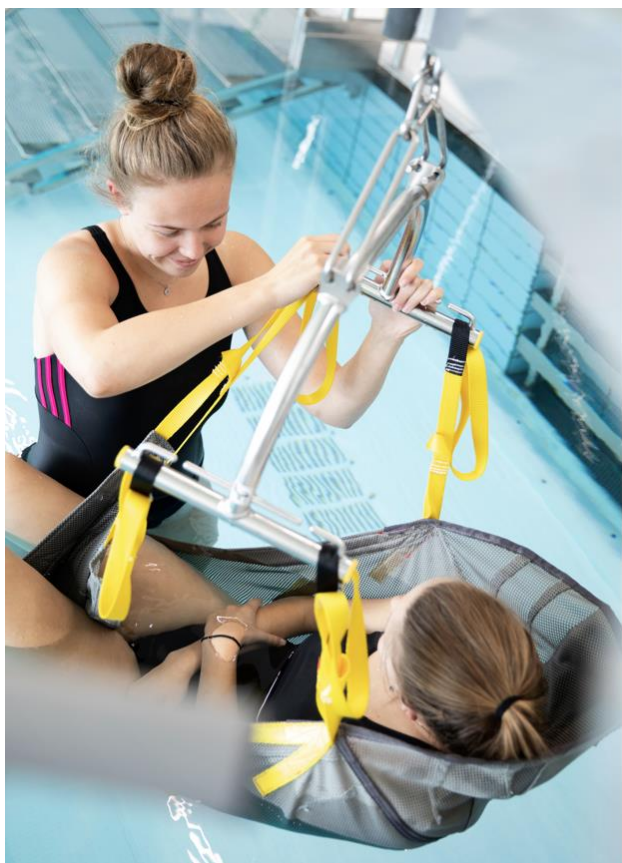
Passend Onderwijs start zodra de aspirant-student zich aanmeldt. Vanuit de pedagogisch-didactische relatie heeft de student het eerste loopbaangesprek: het individuele kennismakingsgesprek met de scout. Een wederzijdse kennismaking en het in gezamenlijkheid onderzoeken of de gekozen studie passend is en welke factoren nodig zijn voor een succesvol verloop van de studieloopbaan. De scout kan een adviesvraag stellen aan Student Advies en Begeleiding (SAB) om de specifieke onderwijsbehoefte van de aspirant-student in kaart te brengen. SAB biedt – in de tweede lijn – extra ondersteuning aan studenten, coaches en teams. Bij de start van de opleiding wordt het loopbaangesprek voortgezet door de coach. De onderwijsteams verzorgen naast kennismakingsgesprekken, onderwijs en loopbaancoaching indien nodig ook extra begeleiding. Deze extra begeleiding wordt geboden door het Studiecentrum en/of door de coach van de

student. Daarnaast kan de student terecht bij het SAB voor extra ondersteuning. Voor overbelaste studenten en/of studenten met ernstige persoonlijke problemen kan gebruik gemaakt worden van Plusvoorzieningen, waardoor, via een maatwerktraject, studenten gestimuleerd worden hun opleiding te vervolgen en zo mogelijk af te sluiten met een diploma. Tevens worden, waar mogelijk, extra kansen gecreëerd voor studenten die voortijdig dreigen uit te vallen of de opleiding voortijdig willen verlaten. Tijdens de leerloopbaan wordt de informatie van de aanmelding en extra ondersteuning inzichtelijk gemaakt voor de student en de betrokken medewerkers in het digitale studentvolgsysteem eTO. Het aannamebeleid, Passend Onderwijs en voortijdig schoolverlaten zijn nauw met elkaar verbonden en hebben allemaal als doel om jongeren op te leiden (het liefst met diploma) voor een duurzame inzet op de arbeidsmarkt of een vervolgopleiding.

Inrichting van extra begeleiding en extra ondersteuning

Landstede zet in op een passende opleiding met (extra) begeleiding en extra ondersteuning wanneer nodig, afhankelijk van de onderwijsbehoefte van de student. Het "Ondersteuningsprofiel Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle" en de "Keten in Beeld" beschrijven de mogelijkheden van extra begeleiding en extra ondersteuning voor studenten met een specifieke onderwijs- of ondersteuningsbehoefte, aanvullend aan het onderwijs en de begeleiding in het primaire proces. Het Ondersteuningsprofiel wordt op de websites en via de studiegidsen openbaar gemaakt. De eenheden geven vorm aan de organisatie van de extra begeleiding. De begeleiding wordt gegeven door de coach en/of het studiecentrum van de eenheid. Elke eenheid heeft een studiecentrum waar de student extra begeleiding kan krijgen van instructeurs en/of vakdocenten. Extra lessen, workshops en trainingen worden aangeboden en extra begeleiding vindt plaats op het gebied van:

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



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

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

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

Extra begeleiding en/of ondersteuning wordt individueel of in groepsverband gegeven. De studentadviseur werkt handelingsgericht en stelt indien nodig, en in afstemming met student, coach en eventueel ouder/verzorger/begeleider, een individueel ondersteuningsplan (OP) op. Het OP wordt vastgelegd in een bijlage bij de Onderwijsovereenkomst (OOK). Per 1 augustus 2023 is deze Onderwijsovereenkomst komen te vervallen en zijn de rechten en plichten vastgelegd

in het Studentenstatuut. Afspraken rondom eventuele ondersteuningsbehoeften worden voor de start van het onderwijs vastgelegd, of indien na de start van de opleiding sprake is van een ondersteuningsbehoefte in hetzelfde ondersteuningsplan. Deze werkwijze is niet gewijzigd.

De betrokkenen monitoren de studievoortgang van de student en evalueren het Ondersteuningsplan. De studentadviseur adviseert daarnaast coaches en docenten handelingsgericht. Op beperkte schaal ondersteunt de studentadviseur bij het opstellen van een groepsplan bij complexe groepsdynamiek.

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

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

Het afgelopen jaar is de bestuursopdracht passend onderwijs gestart. Doel van het deze bestuursopdracht is het vormen van een hernieuwde visie met handelingskaders voor passend onderwijs binnen de gehele Landstede Groep. Deze hernieuwde visie sluit aan bij talentvol ontwikkelen. Daarnaast is het programma Student Journey gestart, waarbij twee – ‘Passende begeleiding’ en ‘De goede landing & 100 dagen’,

van de vier deelprojecten zich richten op passend onderwijs.

3.7.2 Voortijdig schoolverlaten in het mbo

De Rijksoverheid wil drie doelen halen met de aanpak voortijdig schoolverlaten:

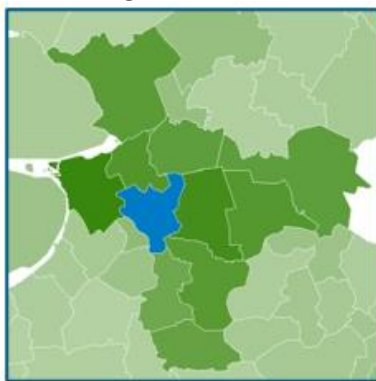
1. Minder schooluitval. De Rijksoverheid wil in 2024 maximaal 20.000 nieuwe voortijdig schoolverlaters hebben. Dat zijn er ruim 4000 minder dan de hoeveelheid schoolverlaters in schooljaar 2020-2021;

2. Voortijdig schoolverlaters terug naar school of naar werk begeleiden;
3. Jongeren in een kwetsbare positie helpen bij de overgang naar vervolgonderwijs of met een baan vinden.

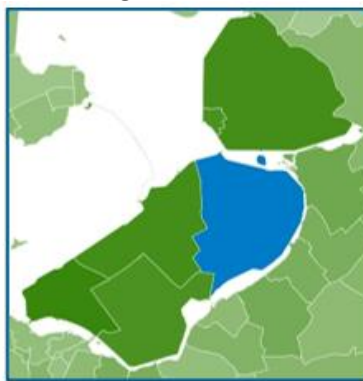
Landstede MBO biedt onderwijs in verschillende gemeenten in diverse regio's, waaronder de regio IJssel-Vecht, regio Noordwest-Veluwe en regio Flevoland. Figuur 9 toont deze drie regio's.

Figuur 9

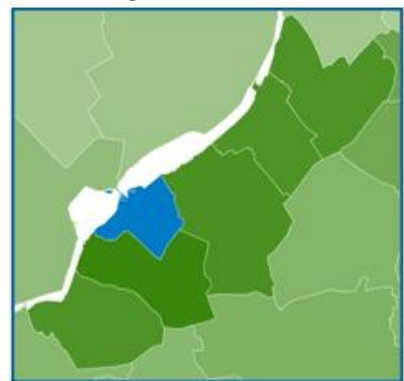
RMC-regio IJssel Vecht



RMC regio Flevoland



RMC regio Noordwest-Veluwe



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

1. Het versterken van de Loopbaan, Oriëntatie en Begeleiding (LOB)-ondersteuning (vo en mbo), waaronder Professionaliseren LOB en versterken gezamenlijke intake 'van warme overdracht naar warme overstap';
2. Meelopen in het mbo: uitval en switchgedrag voorkomen/verminderen door het bieden van de mogelijkheid om een dag mee te lopen van de mbo-opleiding naar keuze; dit staat wel op de agenda maar door corona en de lockdowns weinig tot uitvoering gekomen;
3. Mentoring@work: studenten ontvangen tijdens BPV (beroepspraktijkvorming) op de werkvloer aanvullende begeleiding van een bedrijfsmaatje (vrijwilliger, gelieerd aan het bedrijf), waardoor zij hun opleiding succesvol kunnen voortzetten/afroonden. Deze interventie is niet helemaal uit de verf gekomen.
4. Verzuimaanpak 3.0: het optimaliseren van een sluitende aanpak wat betreft verzuim 18- en 18+, waaronder de verzuimkaart en de inzet

van de GGD-jeugdarts. In 2024 is de denkwijze wat veranderd: de aandacht is meer gericht op de áánwezigheid van jongeren. Deze gedachte wordt landelijk nu ook meer uitgedragen en gaat uit van een meer preventieve werking;

5. Playing for Success: een (sport)programma dat (preventief) kan worden ingezet als vangnet voor dreigend schooluitval waardoor jeugdigen in staat worden gesteld weer hun eigen regie te pakken t.a.v. hun schoolloopbaan;
6. Mijn Overstap: een nieuw platform wat door de regio's IJssel-Vecht en Noordwest Veluwe is ontwikkeld waarbij de overstap van het voortgezet onderwijs naar het mbo wordt gemonitord.
7. De plusvoorziening in zowel de locaties in Harderwijk als in Zwolle;

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

- Inzet van medewerkers op de plusvoorziening voor begeleiding van overbelaste jongeren in het mbo;
- Contact onderhouden met de opleidingen van de jongeren;

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

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

Vanwege de grote druk op de plusvoorziening is voor schooljaar 2024 een aanvulling gedaan vanuit de NPO-gelden. Hierdoor konden extra medewerkers worden ingezet en werd de openstelling van de plusvoorziening verruimd. De beschikbare gelden voor de regio Flevoland zijn ingezet voor extra begeleiding van studenten op locatie.

De M@ZL-methodiek (Medische Advisering van de Ziekgemelde Leerling) wordt langzaam verder ingebed in een aantal opleidingen. De samenwerking met de jeugdarts vanuit dit gedachtegoed verloopt soepel en geeft teams handvatten daar waar het gaat om medische advisering. Om een juiste inzet van de jeugdarts te kunnen blijven doen zal er een stroomschema ontwikkeld worden. Binnen de opleiding zal eerst in samenspraak met het SAB gekeken worden naar de voorafgaande handelingen alvorens de jeugdarts in te zetten

Naast individuele begeleiding zijn groepstrainingen gestart, waaronder faalangstreductie, mindfulness-trainingen, grip op je dip, omgaan met hoog sensitiviteit en empowermenttrainingen. Vanuit het SAB is geïnvesteerd in het leveren van co-trainers voor trainingen zoals boksend opvoeden en vuurkracht.

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

Bij problematiek die niet direct verwant is aan het onderwijs, ondersteunen de schakelfunctionarissen de student en de studentadviseur bij het leggen van de juiste contacten in het sociaal domein. Het sociaal domein in de woongemeente van de student kan dan ondersteunend zijn. De woongemeente van de student is verantwoordelijk voor een groot gedeelte van de ondersteuning aan haar burgers. Dit geldt onder andere voor de (jeugd)hulpverlening, opvoeding, werk & inkomen, en zorg & welzijn. Belangrijk om te noemen is dat de coach en de student samen leidend zijn in dit proces, waarbij hun pedagogische relatie van belang is. Ook de

betrokkenheid van de wettelijk vertegenwoordiger(s) staat hoog in het vaandel. Daarnaast is er de mogelijkheid om studenten gebruik te laten maken van de plusvoorziening.

De schakelfunctionarissen worden regelmatig ingeschakeld als 'crisismanager' en procesbegeleider op de locaties i.v.m. diverse crisissen en conflicten. Daarnaast worden zij anoniem geconsulteerd voor collegiale consultaties rondom veiligheid en handelwijze. Zij zijn in 2024 gestart met het oprichten van een kenniskring waarbij bijeenkomsten in de regio's worden georganiseerd rondom het thema studentenwelzijn.

3.7.3 Financiële verantwoording Passend Onderwijs mbo-scholen

De middelen Passend Onderwijs 2024, groot € 1.689.598, werden als volgt beschikbaar gesteld:

1. € 271.000 voor centrale activiteiten voor:
 - Integraal beleid Passend Onderwijs;
 - Ondersteuning vanuit het SAB.
2. € 1.418.598 voor de eenheden voor:
 - Het continueren, verbeteren en borgen van onderwijs en coaching in verbinding met reguliere extra begeleiding door coach en/of studiecentrum;
 - Inzet op minder zelfredzame jongeren;
 - Deskundigheidsbevordering van docenten en teams gericht op de werkwijze Passend Onderwijs;
 - Hulpmiddelen/tijdelijke ondersteuning aan studenten met fysieke, psychische, psychiatrische en/of neurologische beperkingen;
 - Mogelijke bijstelling groepsgrootte.

3.7.4 Financiële verantwoording voortijdig schoolverlaters per RMC-regio's mbo-scholen

De gelden uit de regiomiddelen zijn voor één jaar verlengd.

RMC-regio IJssel-Vecht

In 2024 is in het kader van gezamenlijke projecten voor de contactgemeente Zwolle € 72.000 ontvangen voor de vo- en mbo-eenheden van Landstede, en bij de samenwerkende onderwijsinstellingen ten behoeve van de zes initiatieven van de wettelijke opdracht.

RMC-regio Noordwest-Veluwe

In het kader van gezamenlijke projecten met de contactgemeente Harderwijk is € 222.824 ontvangen voor de vo- en mbo-eenheden van Landstede. Dit is inclusief de inzet van de andere

partners in de uitvoering van dit gezamenlijke project. Het is o.a. besteed aan

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

Plusvoorziening:

Voor de uitvoering van de plusvoorziening, ter voorkoming van uitval uit het onderwijs zijn voor de regio's IJssel-Vecht en Noordwest-Veluwe aparte budgetten beschikbaar gesteld namelijk; € 86.000 voor de regio IJssel- Vecht en € 271.842 voor de regio Noordwest- Veluwe.

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

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

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

RMC-regio Flevoland

RMC-regio Flevoland stelde een bedrag van € 70.943 aan plusmiddelen beschikbaar voor Landstede MBO. Deze werd ingezet voor extra begeleiding van studenten op de locatie, de plusvoorziening en de doorstroom tussen onderwijsinstellingen.

3.7.5 Samenwerkingsverbanden in het voortgezet onderwijs

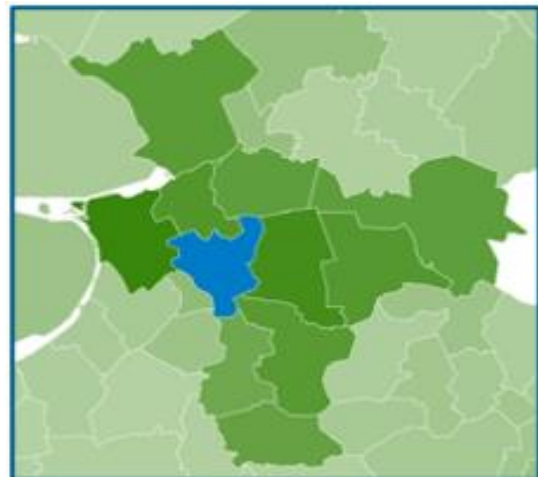
Vanuit het ministerie van OCW is vastgesteld dat vo-scholen op basis van hun vestigingslocatie zijn ondergebracht in regionale samenwerkingsverbanden. Deze samenwerkingsverbanden (SWV's) voor passend onderwijs zijn in 2014 opgericht en hebben diverse wettelijke taken, waaronder:

- De vaststelling van het ondersteuningsplan;
- De verdeling en toewijzing van ondersteuningsmiddelen;

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

Nagenoeg alle door SWV's ontvangen budgetten zijn gefixeerd door het ministerie van OCW om zo uitgaven beheersbaar te houden. De vo-scholen van Landstede Groep zijn ondergebracht in drie SWV's. De vo-locaties van Stichting Agnieten College-de Boog, Stichting Ichthus en Stichting Landstede, gevestigd in Zwolle, Wezep, Zwartsluis, Nieuwleusen, Kampen en Dronten zijn aangesloten bij het SWV Hanzeland, zie Figuur 10.

Figuur 10
Gebied Samenwerkingsverband Hanzeland



3.7.6 Passend Onderwijs in het voortgezet onderwijs

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft besloten dat vo-scholen zijn ingedeeld in regionale samenwerkingsverbanden (SWV's). Deze SWV's, opgericht in 2014, hebben verschillende belangrijke taken zoals het opstellen van ondersteuningsplannen, het verdelen van middelen voor extra ondersteuning en het registreren van schoolverzuim. Daarnaast hebben zij de verantwoordelijkheid voor het bieden van een dekkend netwerk en de inrichting van een ouder- en jeugdsteunpunt.

Binnen ons SWV is gekozen voor een schoolmodel. Dat betekent dat bijna 96% van de financiële middelen rechtstreeks naar de schoolbesturen gaat. De schoolbesturen zijn zelf verantwoordelijk voor de besteding van deze middelen. Het SWV biedt geen bovenschoolse voorziening en levert geen

inhoudelijke arrangementen aan de scholen. Het voert dan ook een decentraal beleid.

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

Gestreefd wordt om het reguliere voortgezet onderwijs zodanig passend te maken voor een groep leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften welke voorheen aangewezen zouden zijn op voortgezet speciaal onderwijs (vso). Dit vereist inzet en versterking van de ondersteuningsmogelijkheden in de scholen. Te denken valt aan facilitaire en didactische aanpassingen, het toerusten van docententeams met gespecialiseerde kennis over

aanpassingsmogelijkheden of ruimte durven nemen in de regelruimte. Vanuit het ministerie van OCW krijgen we meer vrijheid om leerlingen bij de les te houden en in bijzondere situaties een alternatief onderwijsaanbod te bieden.

Op financieel gebied is het doel om het aantal leerlingen in het vso te verminderen tot 4,3% in 2025-2026, wat neerkomt op een afname van ongeveer 150 vso-leerlingen. Tot nu toe stijgt het vso% echter wat ook terug te zien is in het landelijke beeld.

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

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

Tabel 10

Realisatie samenwerkingsverbanden 2023-2024

in € 1.000	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Samenwerkingsverbanden		
Lichte ondersteuning	197	199
Ruimte VSO/saldo zware ondersteuning	444	452
Verwijzingskosten VO	-304	-257
LWOO	779	568
Uitbetaling vanuit bestemmingsreserve	33	19
Totaal baten Samenwerkingsverbanden	1.149	981

Het aantal verwijzingen naar het vso ten opzichte van het gemiddelde over negen schooljaren is gelijk gebleven voor de stichtingen Landstede en Ichthus College. Bij Stichting Agnieten College/De Boog is een daling van ruim 30% in 2023-2024 te zien. Als deze daling doorzet dan zien we dit financiële effect terug in 2026 en verder.

Het aantal leerlingen dat veel verzuimd is in het afgelopen jaar geïnventariseerd: 293 leerlingen, zo'n 0,03% van het totaal aantal vo-leerlingen. Hiervan zijn 12 leerlingen geteld die ongeoorloofd vier weken onafgebroken geen onderwijs hebben gevolgd. Daarnaast is er een grote groep leerlingen die geoorloofd verzuimt voor een minimale periode van vier weken. Deze 281 leerlingen volgen niet of nauwelijks onderwijs. De helft van deze leerlingen is afkomstig van de Internationale Schakelklas. Bij deze totale inventarisatie is gebleken dat 15% vanwege lichamelijke aandoeningen of klachten verzuimt en 85% vanwege psychische gesteldheid.

De meest genoemde redenen zijn een verminderd welzijn, mogelijke problematiek in de gezinssituatie, hechtingsproblematiek, depressie en motivatiegebrek.

De organisatie van het SWV is gewijzigd. Al tien jaren is er gewerkt met een algemeen bestuur waarvan een drietal leden het dagelijks bestuur vormde die beleidsvoorbereidend werkte. Het ministerie van OCW heeft aangedrongen op meer onafhankelijk toezicht op de samenwerkingsverbanden. In 2024 is daarom naast het bestuur een onafhankelijke raad van toezicht aangesteld.

In verschillende gremia wordt er gewerkt aan het ontwikkelen van deze vier aandachtsgebieden:

1. Overgang van primair onderwijs naar voortgezet onderwijs.

Het is van groot belang dat de overgang van primair onderwijs soepel verloopt zodat leerlingen zich niet verloren voelen bij de start

van hun middelbare schoolcarrière. Daarom brengen we per school in kaart welke ondersteuning al beschikbaar is en waar nog verbeteringen mogelijk zijn. We werken hierbij samen met andere scholen en regionale partners om gezamenlijke, lokale initiatieven te ontwikkelen.

2. **Schoolaanwezigheid:** Elke school een plan! Het schoolverzuim neemt de laatste jaren toe, zowel landelijk als binnen ons samenwerkingsverband. De oorzaken en de interventies die gepleegd moeten worden zijn divers. Het ministerie van OCW heeft daarom scholen verplicht gesteld om een plan van aanpak verzuim op te stellen. Elke school heeft een zorgcoördinator en een verzuimcoördinator die zich hiermee bezighoudt.
3. **Overleg externe partijen**
In ons streven naar deze doelen werken we samen met andere scholen en ketenpartners binnen het SWV. Jeugdzorgmedewerkers, leerplichtambtenaren en ondersteuningsteams betrekken we bij casuïstiek om gezamenlijk tot een passende onderwijsplek voor de leerling te komen.
Met de landelijke organisatie Onderwijsconsulenten is er zowel incidenteel als structureel overleg over (verzuim)leerlingen of problematiek rondom schoolgang of plaatsing. De Onderwijsconsulenten is in een jaar tijd negen keer betrokken bij een casus.

Het gaat bij deze casuïstiek om hoogbegaafdheid, autisme verwante stoornissen en angsten.

4. **Dekkend netwerk**
Het doel is elke leerling een passende plek binnen ons samenwerkingsverband te bieden. Dat betekent dat het SWV zich richt op het verbeteren van de ondersteuning in het reguliere voortgezet onderwijs voor leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften. Dit vraagt niet alleen om meer middelen maar ook om ondersteuning en bijscholing van onderwijspersoneel.

Binnen het SWV zijn daarnaast nieuwe overlegstructuren ingericht. Medio 2024 is er gekozen voor een nieuwe overlegstructuur, Figuur 11. Elke regio heeft een lokale netwerkgroep. Een lokale netwerkgroep kan bestaan uit één of uit meer schoolbesturen. De gemeente Dronten, Kampen, Zwolle en regio Salland hebben een netwerkgroep die uit meerdere schoolbesturen bestaat; de gemeenten Nieuwleusen, Wezep, Zwartsluis en Heerde (Noordgouw) hebben een netwerkgroep bestaande uit één schoolbestuur.

De lokale netwerkgroepen zijn verantwoordelijk voor de uitwerking van de vier speerpunten. In de lokale netwerkgroepen binnen het SWV onderzoeken we welke aanpak lokaal het meest effectief is. De kwaliteitskring verzamelt alle opbrengsten.

Figuur 11
Overlegstructuur SWV Hanzeland 2024



Vormgeving van passend onderwijs binnen Landstede Groep

Naast de speerpunten vanuit het SWV voorziet Landstede Groep nog in twee extra voorzieningen.

1. **Expertisecentrum.** De drie stichtingen voor vo in deze regio maken gezamenlijk gebruik van voorzieningen, waaronder een Expertisecentrum met orthopedagogen, psychologen, schoolcoaches, remedial teachers en dyslexiespecialisten. Scholen ontvangen diensten vanuit dit Expertisecentrum, zoals begeleidingsuren door een expert en/of ondersteuning bij toelatingen en onderzoeken.
2. **Een andere bovenschoolse voorziening van Landstede Groep is DOC (Plusvoorziening).** Hier worden leerlingen, die tijdelijk niet in het

reguliere onderwijs kunnen deelnemen, maximaal twee jaar intensief pedagogisch en didactisch begeleid. Vanaf 1 augustus 2023 gaat DOC93 verder onder de naam DOC, waarbij zij zich voornamelijk richt op leerlingen met gedragsproblematiek. Leerlingen met leerproblematiek kunnen nu terecht op een reguliere school waar extra ondersteuning ingezet kan worden.

Het bestuur van Landstede Groep herziet in de komende jaren de huidige visie Passend Onderwijs met betrekking tot meer inclusief onderwijs. Daarbij wordt de focus gelegd op de krachten en specialismen van de diverse scholen van Landstede Groep. Tezamen zou hier een meer dekkend netwerk kunnen ontstaan, waarin alle leerlingen een passende plek kunnen vinden. Hierbij zal er meer nadruk liggen op het gezamenlijk dragen van verantwoordelijkheid, zowel binnen de klas als onder de docententeams. Daarnaast vinden er audits op de scholen plaats, waarin de vormgeving en uitvoering van passend onderwijs een prominente rol spelen. Op deze wijze kan er geïdentificeerd worden wat goed gaat en waar ontwikkeling mogelijk is, met als doel van en met elkaar te leren om een passend onderwijsaanbod te creëren.

3.8 Macrodoelmatigheid

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

In de arbeidsmarktregio's waarin Landstede vertegenwoordigd is, zijn arbeidstekorten in vrijwel alle sectoren. Bedrijven en instellingen zoeken daarin nog sterker de samenwerking met het mbo waardoor, naast bpv, nieuwe samenwerkingsvormen ontstaan, met hybride leeromgevingen en leerwerk-arrangementen, zoals de samenwerking met de Techniek Academie in Harderwijk. Daarin wordt ook samengewerkt met andere ROC's, voornamelijk met Deltion College, Aventus en het Zone.College (in relatie tot het agrarisch onderwijs).

Ook hebben we het afgelopen jaar hard gewerkt aan een passend LLO-aanbod (aanbod voor een leven lang ontwikkelen) in het kader van de derde leerweg. Het is een beroepsgericht onderwijsprogramma, met als doel de kansen van jongeren en (jong)volwassenen op een goede plek in de samenleving en op de arbeidsmarkt te vergroten. Met name binnen sectoren als techniek, gezondheidszorg, veiligheid, sport en bewegen,

agrarische opleidingen en onderwijs & opvoeding lopen hier meerjarige arrangementen. Maar ook in andere sectoren komen nieuwe samenwerkingen tot stand, zoals de samenwerking met het lectoraat Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim. Hiervoor is een keuzedeel ontwikkeld om ook zo de aansluiting met Hogeschool Windesheim en de mkb-bedrijven in de regio te versterken.

We hebben in het kader van de subsidieregeling 'Versterking aansluiting beroepsonderwijskolom', subsidie gekregen in de sectoren zorg, welzijn en onderwijs en techniek en ict. Deze subsidie moet bijdragen aan het voorkomen van voortijdige switch in de tekortberoepen. In 2023 is al eerder een subsidie verstrekt voor de sector Economie. De tekorten op de arbeidsmarkt hebben ook gevolgen voor de instroom van studenten in de mbo-opleidingen. De studentenaantallen vertonen al enkele jaren een dalende tendens, hoewel in 2024 de aantallen lijken te stabiliseren. De landelijke prognose geeft een daling op de lange termijn vanwege demografische ontwikkelingen. Ook verlaten studenten voortijdig de opleiding, omdat ze een baan aangeboden krijgen. Landstede Groep speelt hierop in door het aanbieden van BBL-varianten in zowel initieel onderwijs als binnen de derde leerweg (ontwikkeling LLO-aanbod, een leven lang ontwikkelen) binnen Landstede, zie paragraaf 5.8)

De onderwijsinstellingen in het werkgebied van de Regio Zwolle kennen een bestuurlijke samenwerking, de Zw8lse (Zw8lse). Daarbinnen vormen de vier mbo-instellingen de Zw4lse. De gesprekken over macrodoelmatigheid van het opleidingsaanbod in de regio worden daar met name gevoerd. Landstede Groep kiest voor optimale samenwerking in een aantal sectoren, zoals gezondheidszorg, onderwijs, hospitality en economie. Deze gesprekken worden gevoerd op bestuurlijk niveau, waarbij directeuren van de eenheden aansluiten als dit hun eigen opleidingsaanbod raakt.

We hebben dit jaar ervaren dat instellingen vanwege de dalende studentenaantallen elkaar soms als concurrent gaan zien, en uit het oog verliezen dat de tekorten op de arbeidsmarkt juist vragen om uitbreiding van het opleidingsaanbod. Dit sluit ook aan bij de landelijke uitgangspunten van het ministerie van OCW om het opleidingsaanbod voor de maatschappelijk relevante beroepen te optimaliseren en het onderwijs te organiseren in de nabijheid van de student. Uiteindelijk leidt dit proces wel tot overeenstemming, maar het vraagt ook veel bestuurlijke afstemming.

Jaarlijks publiceert Landstede een overzicht van opleidingen waarvoor een numerus fixus van toepassing is. Deze worden vastgesteld door het

College van Bestuur op advies van het interne mbo-beraad en gepubliceerd op de openbare websites van Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle. Voor het schooljaar 2024-2025 is een numerus fixus van toepassing voor het landschap (sector) Veilig en Beschermd (bepaald door landelijke afspraken) en de opleiding Social Work (door beperkt aantal bpv-plaatsen en in relatie met het arbeidsmarktperspectief). Voor het schooljaar 2025-2026 is daar de opleiding Mediavormgever aan toegevoegd (arbeidsmarktperspectief en bpv-plaatsen).

3.9 Strategisch opleidings- en onderwijsportfolio

Met het strategisch opleidingsportfolio wil Landstede Groep werken aan een doelmatig opleidingsaanbod dat past bij de strategie van Landstede Groep en regionaal herkend en erkend wordt. Dit geldt zowel voor het mbo als het voortgezet onderwijs.

3.9.1 Strategisch onderwijsportfolio mbo

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

In mei 2022 heeft het College van Bestuur het strategisch opleidingsportfolio mbo definitief vastgesteld en een vervolgoopdracht gegeven aan alle landschappen om te werken aan een positionering- en profileringsplan. Alle landschappen hebben hieraan gewerkt, waarbij opleidingsteams actief zijn betrokken. Dit proces wordt omgezet in een cyclus, waarbij landschappen jaarlijks een agenda vaststellen over thema's waarop ze met elkaar willen samenwerken, zoals innovatie van het onderwijs, ontwikkeling LLO-aanbod en kwaliteitsverbetering.

Tot nu toe is voor drie landschappen de strategische waarde niet vastgesteld. Dit betreft Mooi en Mode, Media en Design en Vrij en Gastvrij. Zij hebben gewerkt aan een business case om te komen tot een toekomstvisie. Daarbij is onderzocht of het opleidingsaanbod overlap heeft met andere landschappen, wat kan leiden tot verrijking van de bestaande profielen en efficiency in de uitvoering. Ook worden gesprekken gevoerd over samenwerking met andere mbo-instellingen (op creboniveau).

Ook hebben mbo-directeuren en het College van Bestuur onder leiding van een extern deskundige een aantal sessies gevolgd met als thema gezamenlijke profilering van de mbo-scholen binnen Landstede Groep. Dit heeft geleid tot de formulering van servicebeloftes, die we het komende jaar willen doorvoeren in onze marketing en uitvoering van ons onderwijs.

3.9.2 Strategisch onderwijsportfolio voortgezet onderwijs

Sinds 2021 loopt binnen Landstede Groep een proces om te komen tot een strategisch onderwijsportfolio voor de vo-scholen, verrijkt met gezamenlijke toekomstbestendige doelen en collectieve principes. Er wordt sinds 2022 jaarlijks een omgevingsanalyse gedaan per vestiging als bron van relevante data. Ook is eenmalig een imago-onderzoek gedaan.

Eind 2023 is toegewerkt naar het opstellen van een visie op leren met vijf leidende onderwijsprincipes die in alle vo-scholen van Landstede Groep herkenbaar worden. Begin 2024 is deze visie op leren vastgesteld en opgenomen in de schoolplannen 2024-2028. Ook is een bijbehorende theoretische achtergrond opgesteld, waarin de achterliggende leertheorieën en modellen van de principes worden beschreven.

In september 2024 is de originele opdracht geëvalueerd en is besloten te komen tot het inrichten van een duurzaam strategisch proces dat jaarlijks op de agenda staat. Dit proces is tweeledig. Aan de ene kant gaat het hierbij om het 'levend' en zichtbaar maken van de visie op leren in de verschillende scholen van het voortgezet onderwijs. Aan de andere kant gaat het om het strategisch analyseren en aanpakken van complexe vraagstukken op het niveau van Landstede Groep. Dit zal leiden tot een innovatief en toekomstbestendig onderwijsportfolio, dat voldoende herkenbaar is en maatschappelijke impact heeft in de regio.

Een proces dat verbonden is aan het strategisch onderwijsportfolio, is het opstellen van een collectieve ontwikkelagenda binnen het interne vo-beraad. De gemeenschappelijke onderwerpen uit de schoolplannen vormen hiervoor de basis. Er wordt een prioritering aangebracht voor de korte en langere termijn.

3.10 Scholing personeel onderwijs

Een Leven Lang Ontwikkelen en de daaraan gekoppelde noodzaak van voortdurende om- en bijscholing, staat hoog op de politieke agenda. Zo

vraagt het oplopende lerarentekort om landelijke regie.

3.10.1 De Opleidingsschool voor het mbo

Het ministerie van OCW heeft samen met de sectorraden de ambitie om vóór 2030 alle studenten die een lerarenopleiding volgen, op te leiden via Samen Opleiden & Professionaliseren (SO&P) partnerschappen. De partnerschappen van SO&P zijn een belangrijke partner in de onderwijsregio's waarbij partijen in de regio (en soms landelijk) samenwerken.

Onze Opleidingsschool (2019) is een partnerschap tussen Landstede MBO, mbo Menso Alting Zwolle en Hogeschool Windesheim en de Hogeschool van Utrecht. Door 'samen op te leiden' binden we jong talent aan Landstede Groep en levert het een bijdrage aan het versterken van een verdere professionele ontwikkeling van docenten binnen Landstede MBO.

Het Opleidingsteam bestaat uit zeven schoolopleiders en vijf instituutopleiders. Zij versterken in toenemende mate de verdere positionering en implementatie van Samen Opleiden. Vanuit een brede professionele basis ondersteunt het Opleidingsteam studenten van de lerarenopleiding zodat zij zich ontwikkelen tot vakinhoudelijk, vakdidactisch en pedagogisch betrokken, veerkrachtige leraren. In de praktijk van onze gesubsidieerde Opleidingsschool werken we bij het opleiden van aankomende leraren vanuit een gedeeld beroepsbeeld en visie: VIP (Verbinden, Innoveren en Professionaliseren). Afgelopen schooljaar is de matching en begeleiding van in totaal 90 studenten gerealiseerd (75 Hogeschool Windesheim; 15 Hogeschool Utrecht). Daarnaast maakten natuurlijk ook diverse ongesubsidieerde studenten van andere opleidingsinstituten bijv. Hogeschool Aeres (6 studenten) dankbaar gebruik van de aanwezige opleidings- en begeleidingsstructuur die op de verschillende locaties aanwezig is.

Zij-instroom

In het verlengde van het Samen Opleiden werken trajectcoaches (Landstede MBO) en docenten (Hogeschool Windesheim) structureel en intensief samen binnen het in company PDG-traject (sinds 2015). Doel is dat vakbekwame beroepsbeoefenaren zich als zij-instromer kwalificeren voor het beroep van docent in het mbo. Er wordt gezamenlijk curriculum ontwikkeld waarin integraal de visie en uitwerking van ons MBO-onderwijsconcept Talentvol Ontwikkelen is verweven. Er is veel aandacht voor de coachende vaardigheden, onderzoekend vermogen (Lesson

Study) en de loopbaancompetenties die passen bij Talentvol Ontwikkelen. Hogeschool Windesheim is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van deze opleiding. De opleiding duurt gemiddeld 1,5 tot maximaal 2 schooljaren en wordt 1 keer per jaar aangeboden. Afgelopen jaar zijn 40 (de PDG -trajecten 13,14 en 15) deelnemers gestart. Om een zachte landing te realiseren voor zij-instromers is afgelopen voorjaar een tweedaagse Eerste Hulp bij Lesgeven (EHLB) ontwikkeld. Vijftien enthousiaste startende mbo-docenten hebben hier aan-deelgenomen. Dit nieuwe samenwerkingstraject is vormgegeven door Landstede MBO en Hogeschool Windesheim. De tweedaagse maakt onderdeel uit van het inductietraject binnen Samen Opleiden. Het EHLB-programma is in overeenstemming met de visie en het onderwijsconcept 'Talentvol Ontwikkelen'. Het doel van het EHLB-traject is het verwerven van de eerst benodigde pedagogisch didactische en begeleidingsvaardigheden om het beroep van docent in het BVE-veld op een professionele manier te kunnen uitvoeren. In 2025 geven we hier structureler en frequenter vervolg aan.

Begeleiding

De Opleidingsschool ontwikkelt zich steeds meer tot een leergemeenschap waarin de pedagogisch en didactische bekwaamheden van startende leraren en zittende docenten centraal staan.

Schoolopleiders op de eenheden werken nauw samen met instituutopleiders van de Hogescholen en dragen zorg voor intervisie- en themabijeenkomsten. Schoolopleiders worden ook ingezet om doorgaande professionalisering te stimuleren.

Zowel studenten van de lerarenopleiding als zij-instromers worden begeleid door werkplekbegeleiders (WPB). Afgelopen schooljaar is de basistraining WPB (WerkPlekBegeleider) gegeven (20 deelnemers). Deze training krijgt volgend jaar een verdiepende variant. In samenwerking met de RAP (Regionale Aanpak Personeelstekort) is een starterscoach training uitgevoerd. Uit het voortgezet onderwijs hebben 10 deelnemers en 13 uit het mbo deelgenomen. De training waarin identiteit centraal staat willen we verder positioneren in onze professionaliseringsagenda van de Regionale Opleidingsschool (ROZ). In samenwerking met Hatseklas (RAP) stellen we mogelijke geïnteresseerden in het onderwijs in staat deel te nemen aan een meeloopdag. Afgelopen jaar hebben 11 deelnemers meegelopen in het vo en 32 deelnemers in het mbo.

3.10.2 De Opleidingsschool voor het voortgezet onderwijs

Samen Opleiden voor de scholen in het voortgezet onderwijs van Landstede Groep gebeurt binnen de gesubsidieerde OpleidingsSchool Zwolle (OSZ). Deze opleidingsschool bestaat al sinds 2006 en is een samenwerkingsverband van Hogeschool Windesheim, alle vo-scholen van Landstede Groep en twee scholen van OZ. Stichting Agnieten College/de Boog treedt op als penvoerder. Afgelopen schooljaar hebben in totaal 283 gesubsidieerde studenten van Hogeschool Windesheim hun stage gelopen op één van de participerende partnerscholen. Daarnaast maakten ook diverse ongesubsidieerde studenten van andere opleidingsinstituten, als universiteiten en andere hogescholen als bijv. ArtEZ, dankbaar gebruik van de aanwezige opleidings- en begeleidingsstructuur die op de verschillende partnerscholen aanwezig is.

De laatste jaren wordt Samen Opleiden landelijk steeds meer de norm voor het opleiden van docenten, echter is helaas ook een dalende trend in het aanbod van 'reguliere' dagstudenten voor de diverse lerarenopleidingen zichtbaar. Daar tegenover staat gelukkig wel een groter aanbod van studenten die via een andere route (afstandsleren, deeltijd, zij-instroom) docent willen worden. Het is voor onze opleidingsschool voor de nabije toekomst een uitdaging om hier qua begeleiding meer maatwerk te bieden.

De studenten

Studenten geven aan dat ze tevreden zijn over de kwaliteit van de werkplekbegeleiders en de begeleiding in zijn geheel op de partnerscholen. Ook geven ze te kennen dat de instituutopleiders en schoolopleiders zichtbaar en bereikbaar zijn en dat de communicatie goed verloopt. Eveneens worden de intervisiebijeenkomsten op vrijwel alle partnerscholen als nuttig en kwalitatief goed ervaren.

Daartegenover staat dat studenten graag nog meer betrokken willen worden bij activiteiten en werkzaamheden binnen de school, dit werd vorig jaar al aangegeven, maar dit blijft dus een aandachtspunt. De eerdergenoemde diversiteit aan opleidingstrajecten leidt ook tot een grote diversiteit aan stagedagen. Dit maakt het organiseren van intervisiemomenten voor studenten op de partnerscholen lastiger. Door het lagere aanbod van studenten ontstaan soms te kleine intervisiegroepen. Positief is de constatering dat afgelopen jaar minder stages afgebroken blijken te

zijn door sociaal-emotionele problematiek onder studenten dan het jaar hiervoor.

Werkplekbegeleiders

De inzet op scholing voor de werkplekbegeleiders resulteerde bij verschillende scholen in certificering van alle werkplekbegeleiders. Andere scholen berichtten over opbouwende ervaringen bij het opleiden van werkplekbegeleiders. Over de bijeenkomsten voor werkplekbegeleiders werd positief gerapporteerd, evenals over de conferentie Samen Opleiden waarvoor veel werkplekbegeleiders waren uitgenodigd.

Schoolopleiders en Instituutopleiders

Vrijwel alle partnerscholen zijn tevreden over de samenwerking tussen schoolopleider en instituutopleider. Regelmatig wordt gespard en de lijnen zijn kort. Wat opvalt ten opzichte van het jaar hiervoor, is dat het aantal betrokken instituutopleiders hoger was, d.w.z.: meer nieuwe instituutopleiders binnen een aantal partnerscholen. Het komende jaar mag de communicatie hierover meer aandacht krijgen.

Samenwerking Opleidingsschool (voor zowel mbo als vo)

In schooljaar 2023-2024 is de samenwerking met de beide Opleidingsscholen van Landstede Groep en Deltion College succesvol gecontinueerd binnen de Regionale Opleidingsschool Zwolle (ROZ). Bij de maandelijkse overleggen was ook &Wij aanwezig, een nieuwe Zwolse Opleidingsschool. Door deze verdere uitbreiding van ROZ wordt al mooi voorgesorsteerd op een vergaande samenwerking binnen Onderwijsregio Zwolle.

De Opleidingsschool heeft bovendien binnen ditzelfde ROZ-verband een constructieve bijdrage geleverd aan curriculum innovatie van de Lerarenopleidingen ten aanzien van het Werkplekleren en de vorming van de Brede Leergemeenschap. In het voorjaar is gezamenlijk vanuit ROZ een conferentie Samen Opleiden georganiseerd waar veel werkplekbegeleiders, schoolopleiders en instituutopleiders aanwezig waren (75 deelnemers). Het thema was 'maak een vlucht in jouw ontwikkeling'.

De Opleidingsschool werkt structureel samen met het Practoraat docentprofessionalisering. Minimaal twee keer per jaar zijn gesprekken in gesprek over diverse thema's. De coördinerend schoolopleider is lid van de programmaraad. Jaarlijks leveren we gezamenlijke een bijdrage aan diverse landelijke evenementen.

Afgelopen jaar zijn kennisnetwerkbijeenkomsten Samen opleiden en Professionaliseren

georganiseerd waarbij thema's als inductie en innoverend vermogen aan bod zijn gekomen. Deze bijeenkomsten zullen in 2025 structureel voortgezet worden.

Kwaliteitscultuur Opleidingsschool (voor zowel mbo als vo)

De Opleidingsschool werkt planmatig aan voortdurende kwaliteitsborging en kwaliteitsontwikkeling mede ingegeven door het nieuwe kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie. Dit kader beschrijft de basiskwaliteit waaraan een partnerschap zou moeten voldoen en geeft zicht op de ontwikkeling van het betreffende partnerschap en op de landelijke ontwikkeling van Samen Opleiden en Professionaliseren. Vier waarborgen (de lerende leraar, de leeromgeving, organisatie en kwaliteitscultuur) zijn uitgangspunt voor het bepalen van de basiskwaliteit op grond waarvan een partnerschap in de toekomst wordt erkend.

Het toetsen van de kwaliteit van onze Opleidingsschool vindt volgend jaar plaats via 'peerreview'. De Opleidingsschool heeft dit jaar deelgenomen aan de landelijke pilot 'peerreview' en heeft kennis en inzichten gedeeld binnen het Platform Samen Opleiden (PSO) van Hogeschool Windesheim.

Tot slot levert onze Opleidingsschool een actieve bijdrage aan kennisdeling en kennisontwikkeling door deel te nemen aan diverse bijeenkomsten en zitting te hebben in de klankbordgroep van het landelijke Platform Samen Opleiden en Professionaliseren.

3.10.3 Regionale Aanpak Personeelstekort

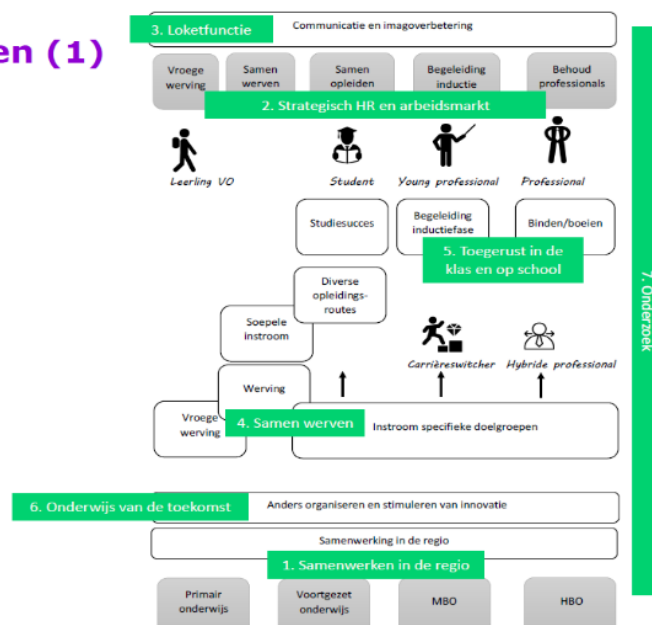
De Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP) regio Zwolle en omstreken is een samenwerking van zo'n vijftig schoolbesturen uit het primaire onderwijs, uit het voorgezet onderwijs en uit het mbo en hbo. Het gezamenlijke doel is om te anticiperen op het (toenemende) personeelstekort in het onderwijs op de korte en lange termijn. De RAP-regio bestaat uit 44 deelnemende schoolbesturen van het primaire onderwijs, inclusief speciaal basisonderwijs (sbo), speciaal onderwijs (so) en voortgezet speciaal onderwijs (vso), 14 deelnemende schoolbesturen voortgezet onderwijs, 3 deelnemende mbo's en 7 betrokken opleidingsinstituten (3 keer mbo en 4 keer hbo). Binnen een sector overstijgend programma wordt gewerkt aan 7 programmalijnen. Dit is terug te zien in Figuur 12. Landstede Groep levert hiervoor 2 algemene programmaleiders en 1 projectleider op lijn 5. Daarnaast zijn collega's van Landstede Groep op verschillende manieren bij RAP-programma's betrokken

Figuur 12
Samenhang programmalijnen (1) RAP

Samenhang programmalijnen (1)

Programmalijnen afgezet tegen loopbaanfasen professional

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



1. Transitie naar onderwijsregio

In juli 2023 is de Voorloper Onderwijsregio Zwolle e.o. van start gegaan. In dit voorlopertraject bundelen schoolbesturen,

lerarenopleidingen, de beroepsgroep en betrokken organisaties uit de regio hun krachten om met meer slagkracht het personeelstekort in het onderwijs aan te pakken. De RAP regio

Zwolle e.o. wordt geïntegreerd in de Onderwijsregio Zwolle e.o. Om de overgang vanuit de RAP regio Zwolle e.o. naar de Onderwijsregio Zwolle e.o. soepel te laten verlopen, zijn in 2024 de programmalijnen geplot op de indeling van de landelijke lijnen van de Onderwijsregio's. Vanaf januari 2025 worden de activiteiten van de RAP voortgezet in Onderwijsregio Zwolle.

2. Onderzoek, monitoring en evaluatie

De RAP-regio heeft de ingezette interventies gemonitord met een kwantitatieve data-analyse en met een onderzoek naar duurzame onderwijsarbeidsmarkt. Het resultaat van de kwantitatieve data-analyse: 6,4 fte absoluut tekort, waarvan 72% verborgen in het primaire onderwijs. Uit het onderzoek naar een duurzame onderwijsarbeidsmarkt kwam naar voren dat vervolgonderzoek naar het beroepsbeeld van de leraar gewenst was en onderzoek naar de Starterscoachtraining, met name naar de vraag in hoeverre de training 'Van prachtmens tot prachtdocent' de starterscoaches ondersteunt in hun rol?"

3. Werven en matches

Werven en matches heeft als doel een grote diversiteit aan toekomstige onderwijsprofessionals te werven en te begeleiden naar een passende opleidingsroute en werkgever. De afgelopen twee jaar van RAP zijn, samen met besturen, voorlichtingsbijeenkomsten en (loopbaan)oriëntatieprogramma's verzorgd en is het tutoringprogramma voor scholieren uitgevoerd met de volgende resultaten:

- A. Instroommakelaar
 - 24 x gericht interessante vacatures gedeeld aan 79 deelnemers;
 - 1 wervingsactie (traineeship) kunnen delen met potentiële overstappers;
 - 39 afgeronde dossiers van deelnemers – waarvan we een terugkoppeling hebben gekregen - die zijn begonnen aan een opleiding of die een werkplek hebben gevonden;
- B. Word-docent-event: 300 deelnemers. Dit event was een samenwerking van drie hogescholen: Hogeschool KPZ, Hogeschool Windesheim en Hogeschool Viaa;
- C. Zin in lesgeven
 - Dit lesprogramma 5 keer aangeboden met in totaal 76 deelnemers. In vervolg hierop zijn 50 meeloopverzoeken uitgezet (voornamelijk bij de voortgezet onderwijs scholen van Landstede Groep en bij Landstede MBO);

- D. Oriëntatieprogramma Leidinggeven voor talenten die al in het onderwijs werkzaam zijn is 2 x uitgevoerd. Het programma is ontwikkeld en 35 deelnemers hebben het programma gevolgd en 52 leidinggevende hebben een stageplek aangeboden.
- E. Online informatieavond: 3 x gegeven voor in totaal 46 geïnteresseerden. En verder 1 x voorlichting zij-instromers in samenwerking met het voortgezet onderwijs gegeven op locatie (Dronten). 1 voorlichting zij-instromers in samenwerking met het voortgezet onderwijs op locatie (Hardenberg) is nog in voorbereiding.

4. Opleiden en begeleiden

Goed onderbouwde en effectieve begeleiding van starters is van groot belang om professionals te behouden voor het onderwijs. De programmaleider is in dienst bij Landstede Groep. De volgende resultaten zijn geboekt: Begeleiding van startende leidinggevenden: op aanvraag van de startende leidinggevende wordt een ervaren leidinggevende als coach ingezet. In totaal zijn 12 korte coachtrajecten ingezet, met name in het primair onderwijs. De onderwerpen in de vragen varieerden van formatie, financiën en omgaan met weerstand in het team, tot hoe richt ik mijn dagelijks werk goed in.

Begeleiding van starters-scholing-starterscoach: 4 Starterscoachtrainingen 60 deelnemers po, vo en mbo en een Starterscoachcafé georganiseerd voor samenkomen van starterscoaches

Train de trainer starterscoach: 4 deelnemers. Het train-de-trainer-programma bestaat uit 7 bijeenkomsten met 3 voorbereidende bijeenkomsten. In de 3 voorbereidende bijeenkomsten hebben de trainers in opleiding zich de materie van de starterscoachtraining eigen gemaakt, en is gewerkt aan de eigen ontwikkeling tot trainer. Het programma is geëvalueerd en afgerond.

5. Programmalijn Professionaliseren

Professionaliseren wordt onderdeel van de functies waaraan de Onderwijsregio Zwolle e.o. gestalte geeft. Op dit moment voeren we vanuit de RAP nog geen activiteiten uit gericht op het professionaliseren van (aankomend) onderwijsprofessionals. Wel zal, met het oog op de Nationale Aanpak Professionalisering van Leraren (NAPL) door de Voorloper Onderwijsregio Zwolle e.o. worden verkend welke activiteiten gericht op professionaliseren hiervan onderdeel worden.

3.11 Onderzoek - practoraat

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

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

3.11.1 Practoraat Docentprofessionalisering

Het practoraat Docentprofessionalisering heeft in 2024 inzichten ontwikkeld over eigentijdse professionalisering van mbo-docenten en het toekomstig docentschap in het mbo. De inzichten die ontwikkeld zijn, zijn vertaald naar producten die praktisch, uitnodigend en uitdagend zijn voor schoolleiders, beleidsmedewerkers, docenten en opleiders. De producten dragen concreet bij aan het benutten van ontwikkelde inzichten, aan het op gang brengen van de dialoog over professionalisering binnen teams en beleidsmakers, en aan de beweging van Landstede Groep als lerende organisatie.

In 2024 is vervolg gegeven aan het onderzoeksprogramma van het practoraat - gefinancierd uit de Regeling Kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027). De komende jaren richt het practoraat zich specifiek op:

1. Kennisbenutting, doorwerking en implementatie van ontwikkelde praktijkkennis;
2. Inzichten ontwikkelen over teamprofessionalisering;
3. Samen (actiegericht en participatief) onderzoek doen (in co-creatie) met een bredere groep belanghebbenden.

Er is veel interesse, zowel intern als extern (regionale en landelijk), voor de kennis en inzichten dat dit practoraat heeft ontwikkeld. Dat deze ontwikkelde expertise van belang is, wordt zichtbaar in de vele gesprekstafels, beleidstafels en onderzoekstafels waar de practor en docentonderzoekers in 2024 voor zijn uitgenodigd en aan hebben deelgenomen. Het thema van dit practoraat speelt in op de maatschappelijke behoeften van scholen en andere stakeholders, zoals lerarenopleidingen, andere mbo-instellingen, het ministerie van OCW en de MBO Raad.

Het practoraat heeft in 2024 diverse bijeenkomsten zoals denksessies, innovatie & kennisplatforms, congresbijdragen en kennisnetwerkbijeenkomsten, met interne en externen georganiseerd. Deze sessies bijdragen aan het verder brengen van het thema en het delen van inzichten, waarbij de grote aantal betrokkenen, deelnemers en belangstellenden de waarde van de ontwikkelde expertise laat zien en het belang van het thema bevestigen.

Onderzoeksprojecten

Passend bij de onderzoekslijnen van het practoraat zijn in 2024 diverse (gefinancierde) onderzoeksprojecten en -activiteiten in samenwerking uitgevoerd:

- Innovatie- en onderzoeksproject Onderzoekswerkplaats ICT (Room-for-Care) bij opleidingen zorg en welzijn (Zwolle B) (Subsidie toegekend door MBO Digitaal).
- Innovatieproject Serious game voor studenten over samen zorgen, in samenwerking met Hogeschool VIAA (Subsidie toegekend).
- Innovatieproject voor het ontwikkelen van een mbo-kijkkader (observatie-instrument) binnen het primaire proces in samenwerking met Samen Opleiden en dienst Onderwijsondersteuning.
- Innovatieproject de Werkplaats als vorm voor docentprofessionalisering, begeleiden van de implementatie binnen diverse eenheden.
- Onderzoeksproject Co-constructie van responsieve leeromgevingen in het beroepsonderwijs, in samenwerking met Hogeschool Utrecht, Fontys Hogeschool, MboRijnland en opleidingen Zorg (Zwolle B) en Sport & Bewegen (Zwolle A) (Subsidie toegekend door RAAKPRO).
- Onderzoeksproject Welzijn, motivatie en leren van studenten bevorderen met de Motivatie-motor MBO, in samenwerking met Universiteit Leiden en Avans Hogeschool, en opleidingen welzijn Zwolle E en Harderwijk B (subsidie toegekend door NRO).
- Praktijkonderzoek Lesson Study in het mbo: de stem van de beroepspraktijk. Project in samenwerking met diverse opleidingsteams (Zwolle C, D en E) en Samen Opleiden (Subsidie toegekend door MBO2030 Challenge).
- Praktijkonderzoek naar het maken van onderbouwde keuzes voor Teamprofessionalisering, in samenwerking met de opleiding welzijn, Zwolle B.
- Praktijkonderzoek naar Starterscoachtraining en Interventies voor strategisch HR-beleid (onderdeel van Regionale Aanpak

Personeelstekort (RAP), in samenwerking met Hogeschool Windesheim, Hogeschool VIAA en Hogeschool KPZ.

- Praktijkonderzoek naar wat bijdraagt aan de ontwikkeling van innoverend vermogen van mbo-docenten. Uitgevoerd binnen twee innovatieprojecten bij locatie Salland en Zwolle B.
- Wetenschappelijk onderzoek naar Beroepskennis van mbo-docenten, in samenwerking met Open Universiteit en Hogeschool Utrecht.
- Wetenschappelijk onderzoek naar Professionele ontwikkeling van mbo-docenten, in samenwerking met Open Universiteit en Hogeschool Utrecht.

De volgende subsidies voor onderzoeksprojecten zijn of gaan in aanvraag:

- Onderzoeksproject Lesson Study in het mbo, als bevordering voor het bevorderen van beroepsdidactiek, NRO-aanvraag in samenwerking met Hogeschool Arnhem & Nijmegen (in aanvraag).
- Onderzoeksproject Practoraten, auctoraten en primoraten als katalysator voor duurzame onderwijsverbetering, NRO-aanvraag in samenwerking met Hogeschool Utrecht en Hogeschool Rotterdam (in voorbereiding)
- Onderzoeksproject Van Zin naar les (blijven) geven, NRO-aanvraag in samenwerking met Hogeschool Windesheim, Hogeschool VIAA en Hogeschool KPZ (in aanvraag).
- Onderzoeksproject rondom Professionalisering i.r.t. XR in onderwijs, RIF aanvraag in samenwerking met opleiding Veilig & Beschermd (Harderwijk B) (in aanvraag).

Het practoraat heeft in 2024 deelgenomen aan diverse interne en externe netwerken en bijeenkomsten, o.a.:

- SLO bezoeken bij Harderwijk A en B, Zwolle B, StartCollege
- Innovatie & Kennisplatform StartCollege
- Eenheidsdag Zwolle B
- Landelijk Netwerk hoogleraren, lectoren en practoren Beroepsonderwijs.
- Denktank onderzoeksprogramma binnen Onderwijsregio's
- Denksessie Nationale aanpak professionalisering docenten
- Practoratendag 2024
- Inspiratiesessie Dienst Personeel en Organisatie
- PodiumPractoraten
- NRO webinar
- Lesson Study congres

Publicaties 2024

- Hagedoorn, M. (2024). Ontrafel jouw leren: deze vragen ondersteunen je bij het verzamelen van situaties die inzicht geven in jouw leren. [Illustratie] Landstede Groep.
- Hagedoorn, M., Koopman, M. & De Bruijn, E. (2024). Hoe leren mbo-docenten tijdens het werk? Profiel, december 2024.
- Hagedoorn, M., Koopman, M., Bouwmans, M. & De Bruijn, E. (2024, juli). One size does not fit all: informele en formele activiteiten die bijdragen aan de professionele ontwikkeling van mbo-docenten. [Poster presentatie]. Onderwijs Research Dagen (ORD), Tilburg, Nederland.
- Paalman, I. & Hagedoorn, M. (2024). Leeglopen en opladen. Wat leidinggevers kunnen doen om leraren voor hun beroep te behouden. Nieuwe Meso, november 2024.
- Practoraat Docentprofessionalisering (2024). Handleiding bij het kaartspel 'Zicht op! Jouw innoverend vermogen'. [Print & play] Landstede Groep.
- Practoraat Docentprofessionalisering (2024). Handleiding bij de praatplaat 'In gesprek over jullie proces van innoveren'. [Print & play] Landstede Groep.
- Practoraat Docentprofessionalisering (2024). In gesprek over jullie proces van innoveren. [Praatplaat Print & play] Landstede Groep.
- Practoraat Docentprofessionalisering. (2024). Praatplaat activiteiten practoraat Docentprofessionalisering 2020-2024. Landstede Groep.
- Practoraat Docentprofessionalisering. (2024). Profiel Docentonderzoeker practoraat Docentprofessionalisering. Landstede Groep.
- Practoraat Docentprofessionalisering (2024). Theoriekaarten bij het kaartspel 'Zicht op! Jouw innoverend vermogen'. [Print & play] Landstede Groep.
- Practoraat Docentprofessionalisering (2024). Zicht op! Jouw innoverend vermogen [Kaartspel print & play] Landstede Groep.
- Soepenbergh, M. & Hagedoorn, M. (2024). Onderzoekswerkplaats ICT Room-for-Care Zwolle B (Dokterspad). [Poster] Landstede mbo.

3.11.2 Practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen

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

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

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

- Zwolle Gezonde Stad,
- Platform Sport en Gezonde leefstijl (MBO Raad),
- De beweegalliantie (VWS)
- Sportinnovator
- Programma MOOI in Beweging
- Coalitie Leefstijl in de zorg (onderzoek)
- Coalitie Leefstijl in de zorg (opleiden)
- TOPFIT (kerngroep),
- Kenniskring lectoraat Sportpedagogiek (Hogeschool Windesheim)
- Themagroep Med. Tech. and prevention (Oost NL)
- Het onderzoeksnetwerk Positieve Gezondheid.
- Sportnetwerk Overijssel
- Living Lab Ontmoeten & Bewegen op de Pierik (Zwolle)

Projecten

Het practoraat werkt aan een aantal projecten met aanhaking van opleidingen van onze mbo-eenheden in Zwolle. Het practoraat heeft de ambitie om nauwere en structurele samenwerkingen aan te gaan met de mbo-eenheden in Harderwijk en Raalte. Hiervoor zijn inmiddels stappen ondernomen met een vitaliteitsmaand in Raalte en de eerste verkennende gesprekken in Harderwijk.

Afgeronde projecten (2024)

- Positieve gezondheid in de praktijk: onderzoek met 6 ROC's gericht op het implementeren van het concept van positieve gezondheid in de onderwijspraktijk. Subsidie ZONMW gehonoreerd. Start januari 2022, uitvoerend onderzoeker: Judith Schutte.
- Bewegen en ontmoeten op de Pierik: project gericht op het stimuleren van bewegen in de wijk de Pierik. Landstede was betrokken met onderzoek (practoraat) en de hybride leerplek op de Matslanden (Sport en Bewegen). Penvoerder Hogeschool Windesheim.
- Verkenning hybride, interprofessionele leerplekken op te zetten in Elburg (Het Baken) betrokkenen: Valerie Braakman, Erik Mondriaan en Marieke Fix. Sport en bewegen gaat met de opleiding leefstijlcoach met studenten bij het Baken aan de slag.
- Comenius: Samen Fit (Zwolle A). Implementatie van techniek ter bevordering van leefstijl. Uitvoerenden: Fred Bekkers en Marieke Fix (afgewezen, herziene versie wordt ingediend)
- Scholing Thorbecke SG. Inspiratiesessie en aanvullende scholingsmomenten van docententeam op het gebied van motivatie, door Marieke Fix.

Lopende projecten

- Actieve werkvormen in het curriculum. Toerusting van docenten en materiaal om actievere werkvormen te gebruiken o.a. in de lessen Nederlands. Uitvoerenden: Sanne v/ Vegte en Sanne Weijsschedé.
- De sportende (V)MBO'er heeft de toekomst: practor heeft deelgenomen aan Sandpit, het consortium (bestaand uit 25 praktijkorganisatie en onderzoeksinstellingen). Doel het vergroten van sport en beweegdeelname onder jongeren van het (v) mbo. Uitvoerend onderzoeker: Sanne Weijsschedé en Annemie Scherpenzeel.
- Beweegcirkel Vitaal MBO. Zelfstandig opgezet project (bekostiging Beweegalliantie, VWS) gericht op het in beweging brengen van studenten op het mbo. Trekker voor Landstede Marieke Fix. Uitvoerend onderzoeker: Stijn Soeters.
- MOOI in Beweging 0-3 jaar. Breed landelijk consortium (ZonMW). Het mbo richt zich op de toerusting van pedagogisch medewerkers t.a.v. een actieve leefstijlontwikkeling bij jonge kinderen.
- Positief gezondheidscafé. Aanvraag bij de gemeente Zwolle voor het opzetten van een café ter bevordering van leefstijl bij Zwolle B. Uitvoerende: Judith Schutte.
- Comenius: Voetjes van de vloer. Aanvraag voor praktijkonderzoek bij de opleiding Onderwijs Assistent voor toerusting ter bevordering van het inzetten van de beweegvloer in de praktijk. Uitvoerenden: Marieke Fix en Annemie Scherpenzeel.
- Stimuleringsregelingen Beroepsvitaliteit voor Zwolle A en B. Binnen de gezonde schoolaanpak. Waarbij het practoraat samen met opleidingen onderwijs maakt, implementeert en structurele wijze evalueert (onderzoekt) dat gericht is op beroepsvitaliteit specifieke voor de beroepen behorend bij (de sector van) de opleiding.

Projecten in voorbereiding

- Comenius Music was my first love: Hoe muziek kan bijdragen en brede gezondheid en welzijn. Het practoraat experimenteert in het kader van het positief en gezond café op de rol van muziek in het leven van studenten en de manier waarop dit bijdraagt aan gepercipieerde gevoelens van welzijn. Uit het evaluatieonderzoek bleek 'muziek' als onderdeel van het Positief en Gezond Café zeer veelbelovend. Studenten hechtten diverse belangen aan muziek en gaven ook voorbeelden van toepassingen in hun welzijn of betrokken muziek op gezond gedrag. Op basis

van deze verkennende activiteit heeft Landstede MBO (locatie Zwolle B) de wens om dit thema verder te willen uitdiepen en bestendigen als onderdeel van leefstijlontwikkeling bij jeugdigen, maar ook bij docenten.

- Comenius One size fits nobody! Het versterken van gesprekstechnieken met behulp van Virtual Reality
- Samen met de opleidingen bij Sport en Bewegen onderzoekt het practoraat manieren om VR/XR in te zetten om studenten betere toe te rusten tot het gesprek met hun deelnemers. Het gaat hierbij om leefstijl gesprekken of gesprekken in de sport en beweegsector tussen deelnemer en coach. Maar de toepassing kan breder worden ingezet.
- Actief! MBO. Meer actieve schooldagen op het mbo. Een project in aanvraag bij de coalitie Leefstijl in de zorg om meer docenten toe te rusten tot actieve schooldagen met hun studenten. Verdieping en verbreding van het project dat loopt binnen beweegcirkel Vitaal MBO (programmaliijn 4). Samen met het Alfa-College/practoraat beroepsvitaliteit.
- Beroepsvitaliteit. Waarbij het practoraat samen met opleidingen onderwijs maakt, implementeert en structurele wijze evalueert (onderzoekt) dat gericht is op beroepsvitaliteit specifieke voor de beroepen behorend bij (de sector van) de opleiding. Een project in aanvraag bij de coalitie Leefstijl in de zorg samen met het Alfa-College/practoraat beroepsvitaliteit.
- Impact. Het practoraat werkt en heeft samengewerkt met verschillende teams/locaties/eenheden van Landstede Groep.

Presentaties

- Positieve gezondheid samenwerking tussen onderwijs en het practoraat GS&B. (Marieke Fix, presentatie MBO Raad.
- Sport en beweegprogramma's voor jongeren, literatuuronderzoek. (Annemie Scherpenzeel, Presentatie op landelijke roadshow VMBO Sportlab)
- Positieve gezondheid samenwerking tussen onderwijs en het practoraat GS&B. (Marieke Fix, presentatie Ministerie van OCW.
- Uitgevoerde sport en beweegprogramma's op het mbo-resultaten quickscan (Stijn Soeters, presentatie landelijke dag Beweegcirkel Vitaal MBO)
- Hoe stimuleren we studenten om meer bewegen (Stijn Soeters, hoe zullen we sessie, VIP dag)

- Positief en Gezond café (Judith Schutte, workshop VIP dag)
- Kennismaken met het practoraat (Marieke Fix, workshop, VIP dag)
- Sport en beweegprogramma's voor jongeren, literatuuronderzoek. (Annemie Scherpenzeel, presentatie Dag van het Sportonderzoek)
- Uitgevoerde sport en beweegprogramma's op het mbo, resultaten quick scan (Stijn Soeters, presentatie Dag van het Sportonderzoek)
- Positief en Gezond café (Judith Schutte, presentatie congres Positief en Gezond Overijssel).

Publicaties

- Fix, M., Bladel, B., & Brouwer, S. (2024). Positieve gezondheid in het mbo. Onderzoeksrapport. Via: <https://www.zonmw.nl/nl/artikel/positieve-gezondheid-het-mbo>
- Brouwer, S., Wal, van der., M., & Fix, M. (2024). Landelijke mbo-leefstijlmonitor. Onderzoeksrapport. Via: https://www.stap.nl/content/bestanden/rapportage-landelijke-mbo-leefstijlmonitor-testjeleefstijl.nl_.pdf

3.11.3 Practoraat Verschillen waarderen

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

Het afgelopen jaar was Landstede MBO betrokken bij:

- De peer review van het practoraat met vier collega's; terugblik op resultaten tot nu en aanbevelingen voor het vervolg. Deze aanbevelingen zijn voorgelegd aan en geaccordeerd door de bestuurders, onder wie Landstede CvB-voorzitter Th. W. Rietkerk; Op basis van de feedback is 'het practoraat komt naar je toe' ontwikkeld; een activiteit in de instellingen met participatie van o.a. studenten
- Het lidmaatschap van de kenniskring; groep identiteitsadviseurs die 'linking pin' zijn tussen het practoraat en de eigen instelling.
- Verder heeft het practoraat in 2024 een lezing verzorgd voor de Dienst Onderwijs

3.12 Onderzoek - auctoraat

In een auctoraat, een vindplaats voor onderzoek en ontwikkeling in het voortgezet onderwijs, doet een school - samen met relevante partners - onderzoek dat direct bijdraagt aan het onderwijs. De vo-school is zelf eigenaar van het onderzoek. Landelijk is een lichte tendens te bespeuren in de

opkomst van auctoraten. In 2021 werd de Stichting Auctoraten VO opgericht. Momenteel zijn in Nederland vijf auctoraten. Landstede Groep heeft geen auctoraat. Landstede Groep is zich bewust van het relatief nieuwe concept auctoraat. Op dit moment zijn er geen initiatieven een of meerdere auctoraten op te richten.



3.13 Samenwerkingstrajecten

Landstede Groep hecht belang aan samenwerken. Succesvolle samenwerking leidt tot een beter resultaat dan wanneer instellingen of organisaties alleen werken. Door de krachten en expertise van alle betrokkenen te combineren kunnen obstakels worden overwonnen, innovatieve oplossingen worden gevonden en gezamenlijke doelen worden bereikt. Landstede Groep participeert in verschillende samenwerkingen.

3.13.1 Doorlopende leerroutes vmbo-basis beroeps naar mbo-niveau 2

Landstede Groep maakt voor de ontwikkeling en uitvoering van doorlopende leerroutes en geïntegreerde leerroutes gebruik van de Wet doorlopende leerroutes (Sterk beroepsonderwijs). Vanuit de ambitie om in elke regio doorlopende en of geïntegreerde leerroutes aan te bieden, passend bij het regionale onderwijsaanbod en de regionale arbeidsmarkt, wordt op meer dan tien plekken gewerkt aan de (door)ontwikkeling van doorlopende

en/of geïntegreerde leerroutes. Binnen Landstede Groep is gekozen voor het ontwikkelen van doorlopende/geïntegreerde leerroutes van vmbo-basis naar mbo-2. De pedagogische relatie tussen de jongere en de docent vormt in deze routes de basis met persoonlijk onderwijs op maat waarin de jongere centraal staat. Het onderwijs wordt verzorgd door een gemeenschappelijk docententeam, bestaande uit docenten van het vmbo en mbo. De jongere kan zich in het begin van de route breed oriënteren en stroomt voor zover mogelijk uit met een mbo-2 diploma.

Van 2020 tot 2022 is vanuit een bestuurlijke opdracht gewerkt aan het (door)ontwikkelen van de doorlopende en/of geïntegreerde leerroutes. Deze wordt geëvalueerd en medio februari 2025 opgeleverd. Tegelijkertijd is het nodig de bestaande routes (vmbo-basis tot en met mbo-2) verder te versterken. Daarnaast leeft de wens voor doorlopende leerroutes op niveau 3 en 4 bij verschillende scholen en eenheden van Landstede Groep. Daarom is gestart met de evaluatie van de doorlopende leerroutes, om met de uitkomsten daarvan de lopende leerroutes te versterken en de

uitgangspunten te gebruiken voor de ontwikkeling van nieuwe routes.

Samen met het project 'Jongeren in een kwetsbare positie' geeft Landstede Groep speciaal deze jongeren meer kans op de arbeidsmarkt door in te steken op kansengelijkheid. Met de locaties waar jongeren onderwijs volgen of waar de geïntegreerde leerroute in ontwikkeling is zijn wij een route ingeslagen die geen weg terug kent. Een nieuwe werkelijkheid is gecreëerd die vraagt om een creatieve en integrale samenwerking binnen de Service Organisatie & Bestuursdienst (SO&BD): Samen in de flow. De Strategische koers 2024-2028 van Landstede Groep zegt genoeg, ontmoeten, ontdekken en ontwikkelen. Deze zijn met elkaar verbonden en versterken elkaar. We ontmoeten elkaar en gaan samen op een ontdekkingstocht vol mogelijkheden, waarin we grenzen verleggen en ons ontwikkelen.

3.13.2 Keuzedeel mbo-hbo

Netwerkgroep mbo-hbo Zwolle, bestaande uit beleidsadviseurs en directeurs, heeft zich beziggehouden met de voorwaardelijk ingeschreven hbo-studenten afkomstig uit het mbo. In 2024 is de samenwerking met Noord-Nederland (Drenthe, Friesland, Groningen) voortgezet. Een gezamenlijke instructie voor docenten en studenten en eenzelfde afrondingsadvies in de regio Noord-Nederland en Zwolle en omgeving is opgeleverd. Het hbo heeft de begeleiding binnen het hbo opgezet en de interne communicatie over de voorwaardelijk ingeschreven hbo-studenten geregeld.

3.13.3 Maatschappelijke Diensttijd (MDT)

MDT is een programma van het ministerie van OCW, in samenwerking met jongeren, maatschappelijke organisaties, scholen, gemeenten en andere ministeries. MDT biedt jongeren de kans hun talenten te ontdekken, anderen te ontmoeten en iets terug te doen voor de samenleving. MDT zet jongeren hierbij zelf aan het roer en draagt bij aan positief en preventief jeugdbeleid. Zo kan MDT op waardevolle manieren bijdragen aan de beleidsdoelen in jouw gemeente. Stichting Landstede neemt deel aan het traject No-Tricks van Stichting Ollie's Production en aan het traject Jong Leaders van Stichting Jong in de buurt Rouveen.

3.13.4 Nazorg mbo-Landstede Next

In 2021 is Landstede vanuit de landelijke subsidie Nazorg mbo gestart met het project Extra

Begeleiding en Nazorg (EBEN), sinds 2023 bekend onder de naam Landstede Next. Dit project valt binnen de kaders van Jongeren in Kwetsbare positie.

Landstede Next richt zich op het in beeld houden van studenten met een Entree- of niveau 2 diploma om hen zo nodig te helpen met de doorstroom naar vervolgonderwijs of met het vinden van een passende startpositie op de arbeidsmarkt. De doorleer-/doorwerkcoaches van de opleidingsteams vervullen vanuit hun pedagogische relatie een belangrijke rol om verbinding te houden met de (oud)studenten. Enerzijds door ze voor te bereiden op de overstap naar nieuwe opleiding of werk, maar ook door ze in het jaar na diplomeren te blijven volgen. Zo nodig schakelen we binnen Landstede Next al tijdens de opleiding of na het diplomeren door naar de studie-/loopbaanadviseurs van SAB en naar onze externe partners, zoals Doorstroompunt (RMC), Werkgevers servicepunt (WSP) en Regionaal Mobiliteit- en Actie Team RM(A)T.

Per januari 2026 gaat nazorg een wettelijke taak worden voor het mbo. Met de ruime ervaring die de afgelopen jaren is opgedaan richten we ons op het versterken van deze nazorg en het borgen van de wettelijke taak in de begeleiding van school naar duurzaam werk.

In 2024 hebben we de samenwerking binnen Landstede Groep met Alumni en met Loopbaanoriëntatie en Begeleiding (LOB) geïntensiveerd en is door de doorleer-/doorwerkcoaches binnen hun opleiding voorlichting gegeven over Landstede Next. Landstede Next is inmiddels een vast onderdeel van Alumni en samen met de beleidsadviseur LOB, zijn we in gesprek hoe we nazorg gaan inpassen in het loopbaan-denken binnen Talentvol Ontwikkelen. Met de projectleider van Alumni maken we verdere afspraken over het proces van aanmelden voor Landstede Next binnen de online Alumni omgeving.

Een aandachtspunt voor een belangrijk deel van de doelgroep, namelijk de jongeren die we niet hebben kunnen bereiken, blijft nu buiten beeld. Vanwege AVG-regels reiken onze mogelijkheden nu niet verder.

Tijdens intervisie met Deltion College, Cibap en Zone.College horen we soortgelijke ervaringen. Daarom is afgesproken dat ROC's en gemeenten in onze regio hier samen beleid op gaan maken. De wet behelst sowieso dat scholen en gemeenten meer de samenwerking met elkaar zoeken. Tenslotte willen nog meer preventief inzetten op onze studenten d.m.v. voorlichting, vroegtijdige interventies en warme overdracht



3.13.5 Nieuwkomers in het voortgezet onderwijs

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

3.13.6 RIF Innovatiecluster Kind en Educatie

Binnen het Innovatiecluster Kind en Educatie is in de afgelopen vijf jaar door mbo- en hbo-professionals en professionals in het werkveld gewerkt aan het voorbereiden van toekomstige professionals op interprofessionele samenwerking rondom het kind. Door de oprichting en begeleiding van interprofessionele leerteams, professionalisering van het werkveld en curriculumhervormingen heeft het innovatiecluster zich ontwikkeld tot een pionier, een voorloper op het gebied van opleiden voor interprofessionele samenwerking, zowel regionaal als landelijk. Nu de RIF-subsidie ten einde loopt, presenteren we een voorstel tot doorstart, zoals uiteengezet in het document 'Samen Interprofessioneel Opleiden (2024-2028)'. Dit voorstel is tot stand gekomen in samenspraak met de stuurgroep, het werkveld en betrokken opleidingen met als doel een overstijgend kernteam. Het kernteam gaat:

- Inzetten op interprofessioneel opleiden: hierbij gaan we onder meer interprofessionele leerteams doorontwikkelen tot interprofessionele leergroepen, de curricula van verschillende opleidingen verbinden en

keuzedelen en/of minors (mede)ontwikkelen. Co-creatie tussen de opleidingen en het werkveld is hierbij van wezenlijk belang.

- Praktijkgericht onderzoek verrichten: hierdoor creëren we nieuwe kennis die van waarde is voor opleiders en het werkveld. Daarmee handhaven we onze voortrekkersrol op het gebied van interprofessioneel samenwerken in de regio Zwolle. De gegenereerde kennis en ontwikkelde materialen verspreiden we via diverse platforms, waaronder de website www.kindeneducatie.nl en tijdens (zelf geïnitieerde) congressen. Hierdoor creëren we niet alleen een interprofessioneel netwerk, maar verbinden we ook initiatieven en kunnen we gezamenlijk nieuwe subsidies aanvragen.
- Interprofessioneel samenwerken in Zwolse wijken: kinderopvang, onderwijs, welzijnspartners en gemeente werken gezamenlijk aan het verbinden van partijen met een wijkgerichte benadering. Het samenwerken met de interprofessionele leerteams biedt kansen om gezamenlijk de nieuwe professional van de toekomst op te leiden en kunde en kennis van elkaar te benutten.

In mei 2024 is er besluitvorming geweest op dit stuk. De eindrapportage van de RIF Interprofessioneel samenwerken is opgeleverd aan het ministerie. De verduurzaming van de RIF is ingezet in september 2024.

3.13.7 RIF Start.Route

De Start.route is na vier jaar als RIF-project in november dit jaar succesvol afgerond. De intake sluitende aanpak met het paspoort voor succes wordt samen met het Doorstroompunt (RMC) verder ontwikkeld en ook het project Nazorg mbo is met de gemeente en het Doorstroompunt in de bestaande organisatie geborgd. De nieuwe wet 'van school naar duurzaam werk' vergt een borging van nazorg na mbo en wordt met een regionale aanpak met het Doorstroompunt, Praktijkonderwijs/voortgezet speciaal onderwijs (PRO/VSO), Samenwerkingsorganisaties Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB), werkgeversservicepunt (WSP), het Regiobureau Zwolle en de mbo's in de regio opgezet. In 2024 is een opschaling geschreven voor een nieuwe RIF-aanvraag voor 2025-2028, met speerpunten die zich richten op NT2-studenten, deelcertificaten en een betere aansluiting op de arbeidsmarktvraag voor Entree-studenten. Het is wenselijk om het Lectoraat Sociale innovatie van Hogeschool Windesheim hier als partner aan toe te voegen om nieuwe kennis te werven en te borgen. Deze acties zijn uitgezet met als doel dat de

jongeren in kwetsbare positie duurzaam inzetbaar blijven en niet thuis komen te zitten.

3.13.8 RIF Veiligheidsacademie – opschaling

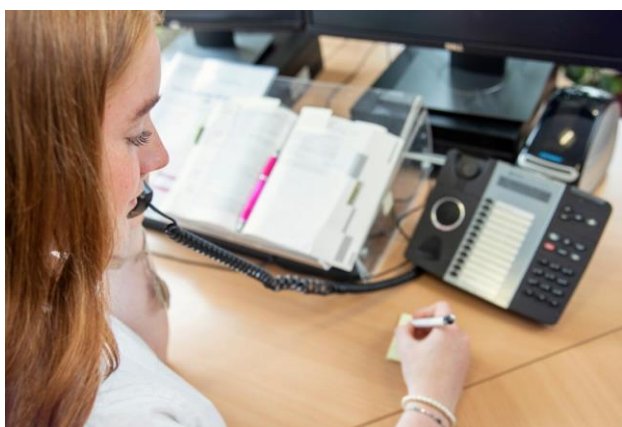
Na het succesvolle RIF-project van 2017 – 2022, heeft de Veiligheidsacademie Noordwest Veluwe en Landstede MBO, locatie Harderwijk, samen met 42 partners een aanvraag ingediend voor een opschalings RIF. Begin november heeft de minister van OC&W, de aanvraag goedgekeurd. Het project zal onder de naam SMART - Samenwerking, Meerwaarde, Aantoonbaar, Regionaal en Toekomstgericht - worden uitgevoerd. Als consortium van onderwijsprofessionals, bedrijfsleven en overheden willen we de komende vier jaar voortbouwen op onze succesvolle samenwerking uit 2017. We streven naar het verbeteren van onderwijskwaliteit in het (beroeps)onderwijs, om daarmee bij te dragen aan het oplossen van de eerdergenoemde uitdagingen, en het bevorderen van onderwijsvoortgang in de regio Noordwest-Veluwe.

De partners van SMART willen de komende jaren in drie actielijnen werken aan:

1. De (door)ontwikkeling van immersieve onderwijs- en leerproducten, in een contextrijke beroepsomgeving. Hieronder valt ook het verrijken van XR-toepassingen met AI, en deze te integreren in zowel het onderwijs als in de beroepspraktijk. Deze actielijn leidt tot innovatieve en immersieve oplossingen die passen bij elke fase van de leer- en werkroute, ondersteund door de doorontwikkeling van het toegewijd Expertisecentrum XR van de Veiligheidsacademie Noordwest Veluwe van Landstede MBO locatie Harderwijk.
2. Onderwijsprofessionalisering en het optimaliseren van de doorlopende leerlijn met behulp van digitale technologieën. Dit doen we door samen met partners uit de hele doorlopende leerlijn aan tafel te zitten en vanuit die deskundigheid een loopbaanoriëntatieprogramma, alternatieve stageopdrachten en een vaardighedenprogramma in te richten voor studenten, docenten en/of professionals. SMART organiseert een aantal interne en externe kennisuitwisselingsbijeenkomsten per jaar en bouwt en verduurzaamt een (digitale) omgeving waar partners eenvoudig met elkaar kunnen communiceren en vergaarde kennis kunnen delen
3. Het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek, in samenwerking met de onderwijsteams en het werkveld en het bevorderen van de onderzoekende houding bij studenten, docenten

en praktijkbegeleiders. Er zal aandacht zijn voor het vergroten van de impact van leren met XR, verbetering van XR-scenario's met AI en het zo effectief mogelijk aanleren van digitale vaardigheden. Onderzoekers werken nauw samen met studenten en docenten, en betreft de onderwijspraktijk op actieve wijze.

Dit doen we samen met relevante partners uit het onderwijs, werkveld en overheden, die onder aansturing van een stuurgroep en regiegroep in diverse werkgroepen zullen werken aan het behalen van de consortiumdoelen. Hierbij is er aandacht voor de haalbaarheid en verduurzaming, het mitigeren van risico's en het monitoren en evalueren van dit project.



3.13.9 Zwolse samenwerkingen – 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. Zij overleggen in beginsel viermaal per jaar met elkaar voor afstemming en tweemaal per jaar in een breder verband met het Alfa College en Drenthe College.

De Zw4lse laat zich onder meer leiden door de Regeling Kwaliteitsafspraken 2024-2027. De invulling en ontwikkelingen bij de scholen verschilt. De gezamenlijke aanpak is op gang gekomen met onder andere de volgende merkbare resultaten: de Zwolse leerwerkroute, keuzedeel mbo-hbo in het economisch domein, MoveDigi: digitale werkplaats regio Zwolle en Upgrade Jezelf. Door de afzonderlijke mbo-instellingen zijn nieuwe Werkagenda's opgesteld. Deze dienen als basis voor de vervolgagenda van de Zw4lse. Verder zijn in het beleid over stagevergoedingen, stagediscriminatie, de gelijkwaardigheid van studenten in het mbo en het hbo als belangrijke onderwerpen aangewezen.

In 2024 is gewerkt aan de doorontwikkeling van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Het algemene beeld dat de studentenaantallen teruglopen, is onveranderd. Tussen de domeinen zijn wel zichtbaar. Het lijkt om een aantal complexe factoren te gaan: voortzetting van de trend van latere aanmeldingen, demografische ontwikkeling, uitstelgedrag (tussenjaar) en het wachten op andere studiefinanciering waarbij de regeling voor het mbo anders is dan die voor het hbo.

3.13.10 Zwolse samenwerkingen – Zw8lse

De Zw8lse is een belangrijk samenwerkingsverband in de regio: acht mbo- en hbo-instellingen bieden beroepsonderwijs aan 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:

Ambitiedocument

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

De drie ambities van de Zw8lse zijn:

1. Zwolle als onderwijsstad van de regio. De Zw8lse draagt bij aan de verdere ontwikkeling van Zwolle als bruisende onderwijsstad, een aantrekkelijke plek waar studenten en werkenden samen leren, leven en werken.
2. Versterken regionale arbeidsmarkt. De Zw8lse versterkt de regionale arbeidsmarkt door middel van een Leven Lang Ontwikkelen voor individuen, zodat werkgevers beschikken over voldoende, kwalitatief opgeleid en duurzaam inzetbaar personeel.

3. Samenwerking Zw8lse in onderwijs en onderzoek. Binnen de Zw8lse werken de acht instellingen voor beroepsonderwijs samen aan praktijkgericht onderzoek en de flexibilisering van het onderwijsaanbod. Met als doel: toekomstbestendig beroepsonderwijs.

Zwolle als Onderwijsstad

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

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

Versterken regionale arbeidsmarkt

In Regio Zwolle wordt door 22 gemeenten, 4 provincies, ondernemers en onderwijs, samengewerkt aan een brede welvaart voor alle huidige en toekomstige inwoners en ondernemers. Samenwerken maakt sterker. Regio Zwolle is ambitieus; we willen een vitale regio zijn én blijven. Meer welvaart en welzijn voor de mensen die in Regio Zwolle wonen, werken en leven. De eisen van morgen en overmorgen maken dat we stevig aan de slag moeten en de krachten moeten bundelen. De meerjarige agenda 2024 – 2028 is van kracht. Een perspectief dat leidt tot een regio waar het goed wonen, werken, leren en recreëren is en blijft. Waar de brede welvaart blijvend op een hoger niveau ligt. Daarmee wordt gewerkt aan een duurzame en wendbare economie, een toekomstbestendige en flexibele arbeidsmarkt, aan de klimaatbestendige inrichting van de groei in de regio en duurzame bereikbaarheid van- en in de regio.

Deze meerjarige agenda vormt de basis voor het maken van concrete afspraken voor de realisatie van deze doelen. Voor de periode van 2024 – 2028 zijn de volgende focusgebieden bepaald: 1) Economie & arbeidsmarkt en 2) Ruimtelijke ontwikkeling

Strategische onderwijsagenda “Ieder kind telt”

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

Om hen deze kansen te geven, is een goede samenwerking tussen kinderopvang, onderwijs, gemeente en andere maatschappelijke organisaties

cruciaal. Daarom is deze nieuwe Strategische onderwijsagenda “Ieder kind telt” gezamenlijk opgesteld. De Strategische onderwijsagenda 2022 – 2026 is een agenda waarin de gezamenlijke thema's en de speerpunten staan voor het onderwijs aan kinderen en jongeren, van de voorschool tot en met het voortgezet onderwijs, in verbinding met het mbo en het hbo. Het is een borging van bestaand beleid, aangevuld met nieuwe opgaven. De strategische onderwijsagenda geeft uitvoering aan een motie van de gemeenteraad om te komen tot een Zwols onderwijsverhaal.

Ode aan de docent

Onder het motto: 'Laten we mooie dingen (blijven) maken' zijn in schooljaar 2023-2024 wederom de docenten en het ondersteunend personeel van de acht Zwolse mbo- en hbo-scholen in het zonnetje gezet. De 'Ode aan de Docent' reisde door heel Zwolle om - op de internationale dag van de leraar - de acht onderwijsinstellingen met elkaar te verbinden.

Bruisweken

Elk jaar vindt in augustus de start van de Bruisweken & Bruisdag plaats. Het gelijk waarderen van mbo-studenten met hbo-studenten wordt stap voor stap beter zichtbaar.

Veiligheid

Op initiatief van Deltion College, Landstede MBO en Hogeschool Windesheim is een overleg gestart rondom het thema veiligheid in het onderwijs. In het gesprek is besproken dat veiligheid niet alleen een belangrijk onderwerp is voor de scholen, maar ook in de samenwerking in Zwolle. Om die reden zijn de scholen met gemeente en politie een werkgroep gestart.

Studentenhuisvesting

De Zwolse onderwijsinstellingen, SSH en het SOOZ geven al lange tijd aan dat er in Zwolle tekort is aan betaalbare en kwalitatief goede studentenhuisvesting.

Samenwerking Academiehuis

Het Academiehuis was al een plek waar we de Zw8lse evenementen en activiteiten gezamenlijk organiseert. 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 wordt gefaciliteerd dat studenten elkaar na een intensieve coronaperiode weer kunnen ontmoeten.

Kwikstart

Kwikstart is een website waarin alle belangrijke informatie is verzameld voor jongeren die 18 worden. Hier staan alle zaken die zij zelf moeten regelen en handige hulpmiddelen. \

Zw8lse in de regio

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

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

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 een opleidingsaanbod dat aansluit bij de behoeftes van de (toekomstige) arbeidsmarkt. Zo wordt bijvoorbeeld ondernemerschap actief gestimuleerd in het beroepsonderwijs.

3.14 Projecten en aanvullende programma's

Met projecten worden alledaagse onderwerpen of onderbelichte zaken unieker. Door net wat meer aandacht te geven aan bepaalde thema's of onderwijskundige programma's kan een ontwikkeling versnellen en worden gewenste doelen eerder of met een verdiepend resultaat gehaald. Projecten kunnen geïnitieerd worden door expliciet daarvoor verstrekte subsidies door het ministerie van OCW, maar ook door beleidsmatige beslissingen van Landstede Groep. In de vorige paragraaf kwamen de overkoepelende samenwerkingsprogramma's aan bod. In deze paragraaf worden de meer stichting gebonden projecten en programma's van 2024 toegelicht en verantwoord.

3.14.1 Gemengde leerweg-Theoretische leerweg (GL/TL)

Het verschil tussen de gemengde leerweg en de theoretische leerweg zit name in het examen,

waarbij in de gemengde leerweg een beroepsgericht examen zit.

Met de invoering van de praktische dag is ruimte gecreëerd om met de leerlingen onderwijs op verschillende locaties te kunnen verzorgen. De schrijfgroep heeft hiervoor projecten weten te ontwikkelen, zoals 4&5 mei en het KOOK-OOK-project. De poging om vaardigheden (21st Century skills) aan te leren in een afzonderlijk lesuur, toonde dat een grotere theoretische basis in de projecten nodig is. Daarnaast is het nodig dat de beoordeling- en overgangsnorm en het LOB-programma actief opgenomen wordt in de projecten. Hiervoor is een plan opgesteld: 'Wensen en adviezen 2024-2025'. In dit plan ligt de opdracht om het vak Dienstverlening en Producten (D&P) een volwaardig examenvak te maken, waarvoor in schooljaar 2026-2027 voor het eerste examen in gedaan kan worden. Om aan deze doelstelling te kunnen voldoen, moeten een aantal hordes genomen worden:

- Aan welke exameneisen moeten we voldoen?
 - Wat is de impact op de lessentabel?
 - Hoe ziet het onderwijs van D&P in klas 4 eruit?
- Daarnaast spelen nog een aantal organisatorische zaken een rol, zoals het vormgeven en inrichten van de sectie D&P en de structurele samenwerking met het mbo. De nog samen te stellen ontwikkelgroep en stuurgroep houden zich respectievelijk bezig met de onderwijsinhoudelijke en met de organisatorische kant van de implementatie van D&P als examenvak.

3.14.2 Impuls Open Leermateriaal

De Internationale Schakelklas (ISK) van Landstede Groep in Harderwijk is in september 2024 met het project Impuls Open Leermateriaal (IOL) van start gegaan. In de komende drie schooljaren beoogt het ISK te behalen dat:

- De kwaliteit van het burgerschapsonderwijs is vergroot waardoor de overstap naar vervolgonderwijs verbetert;
- Het curriculum burgerschapsonderwijs inclusief passend leermateriaal is (door)ontwikkeld voor en is geïmplementeerd in de drie leerroutes (langzaam/gemiddeld/snel). Burgerschapsonderwijs is gefundeerd op landelijke eindtermen en op input van leerlingen en betrokken professionals.

In het najaar van 2024 is een projectteam gevormd.



3.14.3 Maatje op Maat

Binnen Landstede Groep bestaat de dienst Maatje op Maat. In 2004 ontstaan als idee voor extra begeleiding van studenten met participatie van vrijwilligers, is het inmiddels een gevestigd aanbod met contacten binnen en buiten Landstede Groep. De missie van Maatje op Maat is om aanvullende ondersteuning te bieden aan studenten in hun schoolloopbaan, zowel op het gebied van studie als sociaal-emotionele ontwikkeling en praktische zaken. Dit wordt gedaan met behulp van een volwassen vrijwilliger, die als "maatje" fungeert en de student ondersteunt bij verschillende aspecten van hun leven binnen en buiten de schoolomgeving. Maatje op Maat is gericht op het creëren van een proactief ondersteuningsprogramma dat schooluitval helpt voorkomen en studenten helpt om hun volle potentieel te bereiken. Maatje op Maat wil doorgroeien naar een structureel en proactief ondersteuningsprogramma dat een integraal onderdeel is van de schoolcultuur.

3.14.4 Internationalisering

In deze paragraaf zijn de activiteiten op het gebied van internationalisering binnen het mbo te lezen. Om te beginnen worden de verrichtingen binnen het mbo in het algemeen getoond. Daarna volgt een samenvatting van de activiteiten.

Studiereizen buiten Europa.

Vanuit het centrale budget subsidieert het internationaal office 3 studiereizen buiten de EU. Voor deze reizen kunnen studenten vanuit alle opleidingen zich aanmelden. Voor docenten die meewillen als begeleiding geldt hetzelfde. In beide gevallen met een selectieprocedure. De studiereizen gingen naar Zuid-Amerika, Afrika en Azië.

Studiereis Finland kwaliteitszorg

In november 2024 had een studiereis plaats met een uniek karakter. Een Nederlandse delegatie vertrok naar Finland om daar te leren over de Finse aanpak rondom onderwijskwaliteit. De Finse partnerschool is op dit onderwerp meerdere malen onderscheiden. Het unieke is dat de Nederlandse delegatie bestond uit deelnemers van vijf verschillende ROC's. De groep kwaliteitszorg medewerkers leerden zodoende op nationaal en op internationaal niveau.

Jobshadowing

In 2024 is een Job Shadowing bezoek gedaan door een beleidsmedewerker, een coördinator internationalisering en een docent van het Heilige Hart Instituut in Leuven (BE) waar ook praktische afspraken voor 2024-2025 en verder zijn gemaakt met vele kansen tot intensievere samenwerking.

Internationalisering op de kaart

International Office was in 2024 bezig met het opstellen van een Landstede breed communicatieplatform zodat de successen met elkaar gedeeld kunnen worden en om Landstede internationaal nog beter op de kaart te zetten. Dit gebeurde via Connect, de interne digitale omgeving van Landstede Groep, en via de VIP-dag

Het internationaal office heeft in 2024 veel energie ingezet op het uitbreiden van het netwerk. Naast het consortium I-CNN en de kenniskring Catch wordt ook internationaal in meerdere verbanden samengewerkt. Zo is Stichting Landstede lid van EfVET; het European forum for Technical and Vocational Education. EfVET heeft een aantal 'Thematic Teams' werkgroepen, één daarvan is 'Tourism Thematic Team (TTT)'. De Internationaal coördinator van Stichting Landstede is, samen met een Italiaanse en Griekse collega, coördinator van de TTT. Dit betekent dat regelmatig onlinebijeenkomsten met diverse internationale scholen bezocht worden voor kennisdeling (o.a. Masterclasses) en voor de organisatie van wedstrijden. Dit leidt er toe dat Stichting Landstede beter op de internationale kaart komt te staan. Stichting Landstede wordt genoemd in meerdere publicaties, zowel nieuwsberichten als bijvoorbeeld gepubliceerde onderzoeken/handleidingen. Door de samenwerking binnen EfVET, TTT, TEF is inmiddels een redelijk uitgebreid netwerk ontstaan met meer scholen binnen Europa en zelfs daarbuiten. Met een aantal scholen zijn al afspraken gemaakt over samenwerking in schooljaar 2024-2025.

Een greep uit de reizen die in 2024 gemaakt zijn.

- Bolivia: 10 studenten en 2 docenten hebben dit land bezocht. De reis wordt begeleid door het bedrijf Picaflor. In de Boliviaanse hoofdstad Cochabamba worden (sociale) projecten bezocht waar de handen echt uit de mouwen gestoken worden. Zo werd een moestuin aangelegd voor een kinderopvang, werden sport- en spelactiviteiten georganiseerd op een school, werd geholpen bij de Boliviaanse voedselbank en maakte de groep een muurschildering bij een vrouwenopvang. Dit allemaal samen mét en vóór de lokale bevolking.
- De studenten van de opleiding Maatschappelijke zorg hebben het afgelopen jaar een prachtige en leerzame 10-daagse gehad in Berlijn. Ze volgden daar met Clash een cultureel programma en hebben het keuzedeel internationalisering 1 afgesloten.
- Stichting Landstede ontving in 2024 een groep van 31 studenten en 4 docenten uit Letland. Het betreft studenten die een opleiding 'Tourism services', 'Cateringservices' en 'Confectionary' volgen. Doel van dit bezoek is: het oefenen van Engels in de beroepscontext en interculturele ervaring op te doen. De groep nam deel aan ons lesprogramma, werd gekoppeld aan een klas en kreeg aanvullend extra lessen Engels (zowel beroepsgericht als cultureel). Verder zijn er sportieve activiteiten, georganiseerd door studenten van Sport & Beweging.

Buitenlandsstage

Tijdens onze voorlichting werd duidelijk dat veel studenten enthousiast waren om een buitenlandstage ervaring op te gaan doen. Ongeveer zestig studenten hadden zich aangemeld voor de voorlichting. Waardevol om te merken hoeveel studenten deze uitdaging graag wilden aangaan. Uiteindelijk hebben wij vijftien studenten (vanuit de beschikbare beurs) naar het buitenland kunnen laten gaan. Deze studenten gingen naar Ierland, Spanje en Duitsland.

In maart 2024 heeft een groep van 8 studenten en 1 docent van de Finse school Sataedu Nakkila een programma gevolgd het interessegebied Media & Design. De Finse studenten hebben veel geleerd van de Landstede opleidingen fotografie. Ook is een internationale wedstrijd georganiseerd in samenwerking met een Nederlandse beroepsfotograaf.



Geïnspireerd door de publicaties over de eerste Blended skills competition zoals aan het Rechterland gehouden is in 2023, zocht ENAC uit Verona, Italië contact. Dit resulteerde in een tweede Blended skills competition. Ditmaal met Landstede-studenten van het interessegebied Mooi & Mode. De wedstrijden vonden plaats in mei 2024. Het betrof een prachtige samenwerking met studenten uit verschillende landen. Wederom werd er samengewerkt met het bedrijfsleven

In mei 2024 zijn studenten van vier mbo-opleidingen twee weken naar Namibië geweest en hebben deelgenomen aan de projecten van Lighthouse Ministry. Elke opleiding heeft vanuit haar expertise deelgenomen aan de diverse projecten. Studenten van Sport & Bewegen hebben sportactiviteiten aangeboden, van Onderwijs & Opvoeding hebben lesgegeven aan kinderen aldaar. Studenten van de opleiding Media & Design hebben een filmopdracht gekregen vanuit Lighthouse en daar uitgevoerd en de studenten van Gezond & Wel hebben interview gegeven binnen de projecten. Een project met een multidisciplinair karakter; een bijzonder succesvolle ervaring.

Internationale projectweek Eurocom Smart Van 4 tot 8 maart 2024 is een internationale projectweek georganiseerd voor de deelnemers van het netwerk EurocomSmart. Dit betrof acht verschillende Europese mbo-scholen.

Deelnemende landen waren: Denemarken, Finland, Duitsland, Italië, Griekenland, Spanje, België en

Nederland. Landstede Groep ontving gasten uit België, Griekenland, Spanje en Denemarken: professionals uit het werkveld of docenten uit de sectoren Gezondheidszorg, Maatschappelijke zorg en Onderwijs & Opvoeding. Deze week stond in het teken van uitwisseling tussen de deelnemende landen en professionalisering van de deelnemers, maar was voor ons ook een mooie kans om te laten zien wat voor toffe dingen wij hier allemaal doen. Deelnemende bedrijven waren Interactcontour, Speciaal onderwijsschool De Twijn, Kinderdagverblijf de Proeftuin, zorgboerderij de Passerel en Profila zorg. De opbrengst van deze week was voor de deelnemers dat ze ontzettend veel nieuwe werkwijzen, methodes en omgevingen hebben gezien waar ze geïnspireerd door werden. Zo waren de bezoekers van Interactcontour onder de indruk van de geavanceerde technologie die gebruikt wordt om met cliënten met niet aangeboren hersenletsel te communiceren en de bezoekers van De Twijn waren onder de indruk van de samenwerking tussen de verschillende expertises die in de klas aanwezig zijn om de leerlingen zo goed mogelijk te kunnen bedienen en verzorgen. Ook de interactie tussen de deelnemers was waardevol, ze konden veel ervaringen uit hun eigen land delen met elkaar om zo nog meer nieuwe inzichten te krijgen.

Internationalisering in de toekomst.

Het huidige Erasmus+ programma loopt tot 2027. De instelling Nuffic is bezig voorbereidingen te treffen voor een nieuwe periode. Voor de participatie in de komende jaren zal onder de eenheden van Landstede Groep een inventarisatie gedaan worden, ter voorbereiding op deze nieuwe programma periode.

In 2024 beschikten twee voortgezet onderwijsseenheden van Landstede Groep over een Erasmus+ accreditatie, heeft één eenheid een accreditatie-aanvraag lopen en zijn er nog eens twee eenheden die spelen met de gedachten om een accreditatie aanvraag in te dienen. Dit laatste zou dan voor 2026 zijn.

Samenwerking Hogeschool Windesheim en Landstede VO scholen in 2025

In 2024 hebben Hogeschool Windesheim en de voortgezet onderwijs scholen van Landstede Groep de krachten gebundeld om zowel buitenlandse studenten als lokale leerlingen een unieke leerervaring te bieden. Buitenlandse studenten van Windesheim brengen letterlijk een stukje van de wereld naar de klaslokalen van het voortgezet onderwijs van Landstede. Met enthousiasme en kennis delen zij hun culturen, wat zorgt voor een leerzame en inspirerende samenwerking.

De succesvolle uitwisseling met Spanje in 2022 bracht ons op het idee om Spaanssprekende studenten van Windesheim in te schakelen voor taallessen op de eenheid TalentStad Beroepscollege. Dit project bleek een groot succes, wat naar andere scholen binnen onze scholengroep uitgezet gaat worden.

De buitenlandse studenten verrijken lessen, projecten en voorbereidingen voor uitwisselingen met hun unieke perspectieven en inzichten. Door het delen van verhalen, tradities en gewoonten uit hun thuisland creëren zij een dynamische leeromgeving. Deze interactie stimuleert de nieuwsgierigheid van de Landstede-leerling en helpt hen omgaan met een internationale en diverse gemeenschap.

Dankzij deze samenwerking krijgen zowel de buitenlandse studenten als onze leerlingen de kans om hun wereldbeeld te verbreden en te groeien als wereldburgers. Het biedt jongeren een waardevolle gelegenheid om van elkaar te leren, globalisering van dichtbij te ervaren en wordt ons onderwijs betekenisvoller.

3.14.5 Onderwijskansen

In het voor jaar van 2024 heeft de Internationale Schakelklas van Landstede Groep (ISK) de subsidie 'Onderwijskansen' gekregen, met als doel te voorkomen dat leerlingen, die door omgevingsfactoren een verhoogd risico lopen op het niet optimaal kunnen benutten van hun leerpotentie, afstromen, onnodig doubleren of voortijdig de school verlaten. In de regeling is opgenomen dat deze aanvullende bekostiging ook kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt.

Een deel van de bekostiging is in Zwolle gebruikt om twee praktijklokalen in te richten. Naast de generieke vakken kunnen de leerlingen nu koken en beeldende vormings- en technieklessen volgen. Doordat de dag een gevarieerder lesaanbod heeft, zijn de leerlingen beter in staat te leren en zijn ze meer gemotiveerd voor de lesdag. Daarnaast leren ze andere vaardigheden zoals samenwerken, ontwikkelen ze hun creativiteit en krijgen ze kennis van materialen en technieken. Bovendien zijn extra laptops gekocht voor de leerlingen om de digitale vaardigheden te verbeteren. Hiermee wordt een betere aansluiting gerealiseerd op het vervolgonderwijs.

Op de ISK-locatie in Harderwijk is de subsidie ingezet voor het:

- Activeren van werkvormen en praktijkgericht onderwijs om taal-, reken-, sociale en

burgerschapsvaardigheden te ontwikkelen, o.a. ontworpen en aangeboden door docenten en instructeurs uit specifieke sectoren als techniek, muziek en psychomotorische therapie (PMT);

- Professionaliseren van het proces Aanmelden & Plaatsen;
- Inzetten van extra personele bezetting ten behoeve van de begeleiding leerlingen met een

ontwikkelvraagstuk op het gebied van leerbaarheid;

- Ontlasten van instructeur(s) en docenten om ondersteuning te bieden aan de routeteams op het gebied van organisatie en ontwikkeling.



3.14.6 School en omgeving

In het schooljaar 2022-2023 is het driejarig programma School en Omgeving van start gegaan. Binnen dit programma werken 130 lokale coalities van scholen, gemeenten en (maatschappelijke) organisaties samen aan het vergroten van kansen voor leerlingen (kinderen en jongeren) in wijk, dorp, stad of regio. Uitkomst van het programma is een aantal werkzame varianten van een 'rijke schooldag'. De overheid heeft de intentie uitgesproken om na afloop op structurele bekostiging over te gaan.

De voor het project Rijke Schooldag verkregen subsidie is bedoeld voor de organisatie van extra activiteiten buiten de verplichte onderwijstijd. Daarbij is aansluiting bij curricula en bij het ontwikkelen van talenten van de leerlingen gewenst, om zo het maximale effect te behalen uit het bevorderen van de brede leerlijn.

Uitgangspunten (gezamenlijke visie)

- De kansen van leerlingen vergroten. Dit vraagt om maatwerk voor leerlingen en aanbod dat (waar mogelijk) aansluit bij het curriculum van de leerling op school en specifiek bij de ontwikkelgebieden sport, cultuur, cognitieve ontwikkeling, sociale ontwikkeling, oriëntatie op jezelf, oriëntatie op de wereld/ nabije leefomgeving-natuur.
- De partners werken op basis van elke stem telt met elkaar samen. Op die manier werken we in het belang van het kind en zijn omgeving en behalen we de doelen van de Rijke Schooldag.
- De leerkrachten en leraren van de leerlingen zijn belangrijke sleutelfiguren, zij kennen de leerlingen en kunnen, door met leerlingen in gesprek te zijn, erachter komen welk aanbod passend is voor de leerling bij hen in de klas. We vinden het van belang dat er voldoende tijd

is om erachter te komen welke dromen en wensen leerlingen hebben.

- Ouders, leerlingen, studenten en vrijwilligers worden actief betrokken. In samenspraak richten de partners passende activiteiten in.
- De partners benutten elkaars kennis en expertise bij bestaande en nieuw te ontwikkelen initiatieven.
- We staan voor een open en transparante communicatie ten behoeve van het project/de leerling en zorgen dat eventuele 'ruis op de lijn' tijdig bespreekbaar wordt gemaakt. Elke partner neemt hierin zijn eigen verantwoordelijkheid.

Doelen op korte termijn:

1. Samen met de wijk aanbod creëren dat rijk en passend is voor de school (en omgeving).
2. Uitbreiding bestaand aanbod: We kijken naar succesvol aanbod en vragende aanbieders om te komen met een voorstel voor uitbreiding. Ook succesvolle wijkactiviteiten worden geïnventariseerd en gekeken wordt waar dit uitgebreid kan worden. De onderlinge samenhang, het overzicht en de samenwerking tussen het vele aanbod is hierbij een aandachtspunt.
3. Rol ouders/wijkbewoners: gebruik maken van de kennis, ervaring en creativiteit van de ouders/wijkbewoners en daar waar mogelijk inzetten. In eerste instantie in het ophalen van de wensen, later ook bij inzet bij het programma.
4. Materialen/accommodaties: Materialen aanschaffen en accommodaties waar nodig geschikt maken voor activiteiten. Flyers en posters ontwikkelen om (toekomstig) aanbod onder de aandacht te brengen van leerlingen en ouders op de scholen en op openbare plekken in de wijk en omgeving.
5. Huisstijl, website en app: Onderzoeken en verkennen of een merknaam, logo en de huisstijl van de Rijke Schooldag voor deze locaties ontwikkeld kan worden. Als dit gedaan wordt krijgt de Rijke Schooldag ook een eigen gezicht in Harderwijk wat herkenning zal oproepen. Een app zou een mooi middel zijn om aanbod te presenteren.

3.14.7 VABOK

De subsidie voor Versterking aansluiting beroepsonderwijskolom (Vabok) is toegekend aan Stichting Landstede voor de richtingen Zorg, voor Retail & economie en voor ICT & techniek. In 2024 is een kick-off georganiseerd om te inventariseren welke wensen en ideeën de scholen hebben in de samenwerking.

Om de ideeën nog wat scherper te krijgen, zijn we per school in gesprek gegaan en daar zijn de volgende programmalijnen uitgekomen:

- Doorlopende flexibele leerlijnen voor Ondernemer Handel, Retail medewerker, Business Services en AD e-commerce, incl. Basisvaardigheden;
- Opdrachten in diverse leercontexten/ PGP;
- Beroepsbeeld;
- Doorlopende leerlijn studiebegeleiding/LOB.

Ons doel is om begin 2025 helder te hebben hoe bovenstaande resultaten er concreet uit gaan zien. Na akkoord van de opdrachtgever gaan we ontwikkelen. Schooljaar 2025-2026 gebruiken we voor ontwikkeling en in schooljaar 2026-2027 gaan we een pilot draaien met het vernieuwde curriculum.

3.14.8 Verbetering basisvaardigheden

In 2023 heeft het ministerie van OCW extra geld beschikbaar gesteld. Het is de ambitie dat elk kind kan rekenen, de Nederlandse taal (lezen, schrijven en mondelinge taalvaardigheid) beheerst, leert over omgangsvormen in Nederland en het onderwijs verlaat met de benodigde digitale vaardigheden op zak. Het zijn vaardigheden waar het in de basis om draait. Want deze vaardigheden zijn noodzakelijk om andere kennis en vaardigheden op te kunnen doen. Op die manier kan ieder kind zich ontwikkelen en meedoen in de maatschappij. Drie eenheden van Stichting Landstede werken met de subsidie Verbetering Basisvaardigheden. Het project Verbetering Basisvaardigheden voor de Internationale Schakelklaslocaties in Harderwijk en Zwolle startte in september 2023 en loopt nog tot eind leerjaar 2024-2025. CSE Topsportacademie Nederland heeft eind 2022 de subsidie basisvaardigheden al toegekend gekregen.

CSE Topsportacademie Nederland

De subsidie wordt ingezet om burgerschap, rekenen, taal en digitale geletterdheid te verbeteren. Het doel is om deze vaardigheden vakoverstijgend, maar ook sport & onderwijs overstijgend te integreren in het aanbod.

Op de vier verschillende thema's zijn coördinatoren aangesteld. Iedere coördinator werkt met zijn eigen werkgroep aan de ontwikkeling en implementatie van de verschillende activiteiten. Maandelijks overleggen de coördinatoren met elkaar en met de projectleider basisvaardigheden over de voortgang. De overleggen hebben als doel om elkaar te informeren, te inspireren, te versterken en aan te vullen.

De coördinatoren taal en rekenen hebben bij alle leerlingen van klas 1 t/m 3 toetsen afgenomen. Deze nulmeting wordt gebruikt om later te meten of

onze activiteiten effect hebben gehad. De analyse van deze nulmeting laat zien dat er zorgen zijn op gebied van taal en rekenen. Voor rekenen is geïnvesteerd in het inrichten van aantrekkelijke leeromgevingen. De posters die in 2023 zijn ontwikkeld hangen in de lokalen en worden gebruikt. De leerlingen in de onderbouw gaan deelnemen aan de Kangoeroewedstrijd. In de bovenbouw hebben leerlingen de mogelijkheid om deel te nemen aan de verschillende olympiades. Om de taalkennis te bevorderen is in 2024 onder andere een steunles taal en een extra leesuur ingevoerd, blijven we voorlezen en is onze boekencollectie flink uitgebreid. De coördinatoren hebben een opleiding digitale geletterdheid gevolgd en afgerond.

Internationale Schakelklas (ISK) Harderwijk

Voor de zomervakantie 2024 heeft het CINOP een nulmeting gedaan op locatie Nobelstraat. Daarbij kregen de relatie tussen de leerlingen en docenten, de manier van intervisie en kennisdeling voor en door het onderwijzend personeel en de ingezette interventies een positieve beoordeling. Daarnaast gaf CINOP te kennen dat de taalvaardigheid in andere vakken dan taal versterkt mocht worden, meer structuur en rust ingebouwd mag worden maar ook meer aandacht gegeven mag worden aan activerend, afwisselend onderwijs.

Het schooljaar 2023-2024 richten wij ons vooral op het behouden van de goede relatie en het ervaren van het veilige klimaat in de school. Daarnaast wordt de leerling inmiddels meer structuur in de lessen geboden. Het opleiden van het team in NT2-onderwijs door een in company training van Hogeschool Windesheim zorgt voor nieuwe ideeën

over het invullen van de lesuren. Tevens is in het team aandacht voor het verder ontwikkelen van digitale geletterdheid met ondersteuning van een leescoördinator en de schoolbibliotheek.

Door inzet van een externe opleider wordt aan de leerlingen typ-les aangeboden, waarbij vooral gelet wordt op zithouding, toetsaanslag en snelheid. Deze tijdelijke, extra lessen leveren een leerling in 14 weken een typdiploma. Klaar voor toekomst! Om de leer-ontwikkeling professioneel te volgen is het nuttig om leerzame momenten en producten te benoemen en vast te leggen. Een (digitaal) portfolio biedt inzicht aan de leerling zelf, de docenten én het vervolgonderwijs. Vaardigheden als omgaan met geld, financiën en tijd (inclusief klok kijken) zijn voor sommige van onze leerlingen nieuw. Oefenmateriaal, hulpmiddelen en de aanwezigheid van een klok in elk lokaal doen goed werk. Voor deze doelgroep is het extra belangrijk emoties te benoemen. Zeker bij leerlingen die al veel hebben meegemaakt in hun leven kunnen sterke gevoelens spelen. Maar ook in dagelijkse onderlinge contacten spelen emoties een rol. Dat docenten en leerlingen oog, oor én woorden hiervoor hebben maakt de leerling gezien en gehoord en draagt bij aan persoonlijk een sociale veiligheid. Om de kennis van rekenen te bevorderen wordt een rekenprogramma van een speciale software-licentie ingezet. Veel rekenkundige bewerkingen vereisen een ingeslepen routine, zoals bij de tafels van vermenigvuldiging, maar ook de decimale reeks milli..., centi..., deci..., etc. In een klas met zó veel niveau-variëteit als bij de ISK komt dit niet altijd goed uit de verf. Extra oefening door inzet van de rekensoftware is een grote hulp.

4 Organisatieondersteuning

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

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

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

4.1 Communicatie & marketing

Het team Communicatie en Marketing ondersteunt en adviseert alle eenheden binnen Landstede Groep, zowel de onderwijseenheden als de niet-onderwijseenheden. De focus ligt hierbij op strategie en beleid. Bij het bepalen en uitvoeren van activiteiten wordt steeds de vraag naar de toegevoegde waarde voor het primaire doel, dat wil zeggen het onderwijs ten behoeve van onze leerlingen en studenten, gesteld.

Uitgangspunt in de dienstverlening is dat door het stellen van kaders waardoor standaardisatie en zelf service mogelijk is, er ruimte is voor maatwerk ten aanzien van strategische vraagstukken. Binnen de dienstverlening is nadrukkelijker dan voorheen een keuze gemaakt op basis van het antwoord op de vraag 'uitbesteden of zelf doen', getoetst aan onze toegevoegde waarde: waarvoor staat het team primair opgesteld.

4.1.1 Beleidsuitvoering

De volgende opdrachten waren in 2024 leidend voor het team Communicatie & Marketing:

- De nieuwe strategische koers vraagt om een strategische positionering en merkpositionering van het merk Landstede Groep. Centraal hierbij staat de vraag in hoeverre het merk Landstede Groep waarde toevoegt en op welke manier voor de verschillende interne en externe doelgroepen. Er is een narratief opgesteld dat getoetst is bij de onderwijseenheden. Aan de hand hiervan zijn een aantal scenario's uitgewerkt voor de positionering van de groep. Hieraan wordt in 2025 verder gevolg gegeven.
- Om de uitdagingen binnen het mbo te trotseren, is ook een sterke positionering en

merkpositionering van Landstede MBO nodig. Aan de hand van een serviceconcept waarbinnen zeven servicebeloftes zijn geformuleerd, is een start gemaakt met het formuleren van een aangescherpte marketingcommunicatiestrategie. Daarnaast wordt ingezet op het doorontwikkelen van regionale voorlichtingsteams. De strategie en de voorlichtingsteams zijn onderdeel van het programma Student Journey.

- Ook binnen het voortgezet onderwijs is aandacht besteed aan het verstrekken van de gewenste (merk)positionering van de verschillende scholen. Dit speelde onder andere bij de nieuwbouwprojecten in Kampen en Harderwijk en de scholen in Zwolle.
- Betrouwbaar inzicht met betrekking tot marktontwikkelingen en -bewegingen rond het mbo-, vo- en volwassenonderwijs is een blijvende opdracht.

4.1.2 Verbinding en zichtbaarheid

Door het maken van (personele) keuzes en te investeren in team- en persoonlijke ontwikkeling, is de onderlinge samenwerking en integraliteit binnen het team gegroeid. De vernieuwde inrichting, werken in een mbo-, voortgezet onderwijs- en corporate Communicatie en Marketing-team, draagt bij aan een heldere verbinding tussen de verschillende expertises binnen de teams en het multidisciplinair werken richting de (onderwijs)eenheden. De band met alle eenheden binnen Landstede Groep is versterkt door accountmanagement in te richten. In de samenwerking wordt gestuurd op een zo optimaal mogelijke werking van centraal-decentraal organiseren: decentraal waar nodig, centraal waar kan.

4.1.3 Trends en ontwikkelingen

In de wereld van online marketing en communicatie heeft AI een revolutionaire impact. AI biedt veelzijdige oplossingen die breed inzetbaar zijn en de mogelijkheden nemen alleen maar toe. Dit leidt tevens tot (maatschappelijke) vraagstukken in de toepassingsmogelijkheden van AI voor een onderwijsinstellingen waarop een antwoord gegeven dient te worden. Denk hierbij onder andere ook aan juridische en privacyaspecten. Data driven marketing, ook wel data gedreven marketing genoemd, speelt een nadrukkelijker rol

bij het maken van beslissingen voor de online marketingstrategie van een bedrijf. Storytelling als marketingcommunicatie tool en de mogelijkheden hierbinnen, groeit explosief. Consistentie tussen verhalen en de realiteit en relevantie voor de doelgroep is uiterst belangrijk. Storytelling mengt zich met andere disciplines en absorbeert nieuwe werkvelden. Herkenbaarheid en identificatie in combinatie met personalisatie gaat een nog prominentere rol spelen binnen deze marketingstrategie.

4.2 Facilitaire dienstverlening & huisvesting

Het team Facilitaire dienstverlening en huisvesting levert een bijdrage aan goed onderwijs en aan

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

4.2.1 Beleidsuitvoering

Het uitvoeringsprogramma inzake huisvesting en het Integraal Huisvestingsbeleid, wordt bepaald door de kaders in de Strategische koers 2024-2028. Landstede Groep is op een groot aantal locaties actief met jaarlijks vrij veel huisvestingsactiviteiten.



Realisatie op strategisch niveau van Stichting Landstede

- In 2024 is gestart met de realisatie van "Beroepsonderwijs Harderwijk" (werktitel). Met dit project worden het vmbo, het StartCollege, Landstede MBO en als externe partner De Techniek Academie in Harderwijk samengebracht in één schoolgebouw aan het Westeinde. Het plan is om het vmbo uiterlijk in de herfstvakantie 2025 te verhuizen naar de nieuwe locatie. Ook het StartCollege zal dan

haar intrek nemen in het nieuwe gebouw. De huidige techniekvleugel van Landstede MBO wordt daarna gesloopt en vervolgens wordt gestart met de realisatie van fase 2, die volgens de huidige planning eind 2026 wordt opgeleverd. De twee foto's hierboven en hieronder geven een klein inkijkje van de buiten- en binnenkant van de bouw.



- In 2023 is een intentieovereenkomst afgesloten met Pensioenfonds Rail en Openbaar Vervoer voor een langdurig huurcontract van de Nieuwe Buitensociëteit Zwolle aan het Stationsplein. In 2024 zijn meerdere gesprekken gevoerd met de gemeente Zwolle voor een aanpassing van het bestemmingsplan van het stationsgebied in Zwolle. In 2025 vindt verdere verkenning plaats.
- Stichting Landstede heeft zonnepanelen, afkomstig van de locatie in Harderwijk Westeinde 33, overgenomen. In 2024 werden de panelen op de daken van verschillende locaties geplaatst. Zo werd, in combinatie met een grote aanbesteding voor Ledverlichting, ook in 2024 invulling gegeven aan de verdere verduurzaming van onze gebouwen.

Realisatie op operationeel niveau

- De gevel van het Thomas & Kempis College is in 2024 rondom gerenoveerd;
- In 2024 is het pand Nooterhof verkocht.

4.2.2 Locaties

Voortgezet onderwijs scholen:

- Thomas a Kempis College: Schuurmanstraat 1, Zwolle;
- JenaXL: Gelijkheid 3, Zwolle;
- CSE Topsportacademie Nederland: Boerendanserdijk 2, Zwolle;

- Doepark Nooterhof Ateliergebouw.
- StartCollege ISK, Rechterland 1, Zwolle;
- StartCollege ISK, Rieteweg 12, Zwolle.

Landstede MBO, mbo Menso Alting Zwolle en StartCollege:

- Landstede MBO: locatie Het Perron Dronten, De Arend 4, Dronten;
- Landstede MBO (locatie Kranenburg), Mecklenburglaan 3, Harderwijk;
- Landstede MBO: Westeinde 31-33, Harderwijk;
- Landstede MBO: Het Ravelijn 1 t/m 11, Lelystad;
- Landstede MBO: Zwolsestraat 63A en B, Raalte;
- Landstede MBO: Assendorperdijk 31, Zwolle;
- Landstede MBO: Assendorperdijk 55, Zwolle;
- Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle (gymzaal): Assendorperdijk 110, Zwolle;
- Landstede MBO: Dokterspad 2, Zwolle;
- Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle: Fuchsiastraat 1, Zwolle;
- Landstede Sportcentrum: Hogeland 1, Zwolle;
- ZBA Hal: Ossenkamp 5, Zwolle;
- Landstede MBO: Ossenkamp 8, Zwolle;
- Landstede MBO en StartCollege: Rechterland 1, Zwolle;
- Landstede Service Organisatie & Bestuursdienst (SO&BD): Rechterland 1, Zwolle
- Landstede MBO: Stadionplein 9-12, Zwolle;
- Landstede MBO, Telfortstraat, Zwolle;
- Landstede MBO: Wilhelminastraat 93, Zwolle.

4.3 ICT en informatiemanagement

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



4.3.1 Beleidsuitvoering

Het team ICT-IM (ICT-Informatie Management) heeft in 2024 aandacht besteed aan de volgende aspecten:

- De activiteiten vanuit ICT-IM zijn een afgeleide van het onderwijsbeleid. In 2024 is gestart met een kennisplatform voor het voortgezet onderwijs en het mbo waarbij applicaties ter ondersteuning van het onderwijsproces (kernregistratie, begeleiding, toetsing etc.) met elkaar worden afgestemd;
- Informatie-gedreven onderwijs heeft meer aandacht gekregen. In 2024 en 2025 wordt verder gebouwd aan de informatievoorziening.
- Cybersecurity geniet continue oplettendheid. Een betrouwbare, veilige en overal toegankelijke omgeving voor leren en werken. In 2024 is het cyber awareness traject Arda gestart. Medewerkers kunnen trainingen volgen zodat de bewustwording op gebied van cyber bedreigingen verbetert.
- Binnen Landstede Groep is een Security Emergency Response Team aanwezig voor alarmopvolging en zo nodig wordt het Security Operation Center ingeschakeld.
- Sinds 2024 is het Security Operation Center binnen Landstede Groep operationeel, dit betekent in de praktijk dat

er actief 24/7 gereageerd wordt op cyber bedreigingen.

- Aanwezigheid van een Endpoint Detect and Response-oplossingen voor het herkennen en blokkeren van virussen.
- Steeds meer diensten worden, conform beleid, uitbesteed waardoor continuïteit, kennis en expertise gewaarborgd blijft.
- Het College van Bestuur is regelmatig op de hoogte gehouden.

4.3.2 Verbinding en zichtbaarheid

Vier keer per jaar overlegt de dienst ICT-IM met de directeuren van alle onderwijseenheden en de diensten van de Service Organisatie & Bestuursdienst. Op operationeel niveau is regelmatig overleg met alle ICT-coördinatoren op locatie om zo persoonlijk en digitaal de informatievoorziening naar alle eenheden te borgen. Sinds 2024 gaan medewerkers van de dienst de open huizen van onze scholen bezoeken en geven ze een terugkoppeling over de ervaringen, met het doel elkaar te ontmoeten en te verbinden waardoor de dienstverlening nog meer verbeterd kan worden met het onderwijs.

Informatiebeveiliging en privacy

In 2024 zijn de maatschappelijke thema's voor het voortgezet onderwijs aangepast. Belangrijk nieuw thema is informatiebeveiliging en privacy.

Voor informatiebeveiliging en privacy is een vernieuwd normenkader ontwikkeld, dat specifiek is toegespitst op het onderwijs. Dit normenkader beschrijft de minimale eisen voor digitale veiligheid en biedt handvatten om scholen te beschermen tegen digitale dreigingen zoals datalekken en cyberaanvallen. Doel is om een veilige digitale leeromgeving te creëren voor leerlingen, ouders en medewerkers. Landstede Groep is landelijk aangesloten bij het IBP-platform van SIVON (vo) en MBO Digitaal (mbo).

4.4 Inkoop

Inkoop draagt bij aan het optimaliseren van de dienstverlening van Landstede Groep aan haar studenten tegen de voor de organisatie gunstigste voorwaarden binnen de kaders van wet- en regelgeving. De inkoopfunctie levert een bijdrage aan de positionering en het rendement van Landstede Groep. Landstede

Groep stuurt scherp op inkoopsynergie. Het toenemend belang van risicobeheersing maakt het daarnaast noodzakelijk om het inkoopbeleid en de ondersteunende inkoopprocedures te waarborgen.

4.4.1 Beleidsuitvoering

Landstede Groep zet zich in voor een efficiënte en strategische inkoopfunctie, met een sterke focus op het creëren van inkoopsynergie binnen de organisatie. Om dit te realiseren, sturen we actief op samenwerking tussen de verschillende afdelingen en scholen. Tegelijkertijd groeit de interne aandacht voor het beheersen van inkooprisico's. Dit ondersteunen we door het implementeren van een uniform inkoopbeleid, waarin duidelijke richtlijnen en procedures zijn opgenomen. Door deze inkoopprocedures zorgvuldig te borgen, versterken we niet alleen de kwaliteit en consistentie van onze inkoopprocessen, maar vergroten we ook de transparantie en compliance binnen de organisatie. Hierdoor draagt de inkoopfunctie bij aan zowel kostenbeheersing als aan een duurzame en toekomstbestendige bedrijfsvoering.

4.4.2 Recht- en doelmatig inkopen

Binnen onze organisatie streven we naar een professioneel, transparant en doelmatig inkoopbeleid, waarbij Europees aanbesteden een essentieel onderdeel is. Als grote scholenorganisatie met meerdere locaties en uiteenlopende behoeften, is het onze verantwoordelijkheid om inkoopprocessen niet alleen effectief, maar ook rechtmatig en strategisch in te richten. Europees aanbesteden stelt ons in staat om maximale waarde te creëren uit onze middelen, terwijl we voldoen aan de geldende wet- en regelgeving. In 2024 zijn ruim twintig Europese of meervoudig onderhandse aanbestedingen doorlopen of opgestart. Prioriteit is gelegd bij diensten en producten waarvan lopende overeenkomsten aflopen (continuïteit) en de projecten rondom de nieuwbouw van de school in Harderwijk. Waar mogelijk zoeken we verbinding met andere ROC's of nemen we deel aan collectieve aanbestedingen, zoals

bijvoorbeeld bij SURF en bij Energie voor Scholen. We nemen actief deel aan het Facilitair Samenwerkingsverband ROC's (FSR), het platform van de landelijke MBO Raad waar medewerkers, werkzaam binnen de facilitaire diensten van mbo-scholen, kennis delen en krachten bundelen.

4.4.3 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) hebben een belangrijke rol in het inkoopbeleid van onze organisatie. Door bewuste keuzes te maken in onze inkoopprocessen dragen we niet alleen bij aan milieubescherming en klimaatdoelen, maar ook aan sociale inclusie en eerlijke arbeidsomstandigheden. Ons inkoopbeleid is erop gericht om waarde te creëren op de lange termijn, zowel voor onze organisatie als voor de maatschappij. Dit betekent dat we niet alleen kijken naar prijs en kwaliteit, maar ook naar de impact die onze aankopen hebben op mens, milieu en maatschappij. Wij nemen onze verantwoordelijkheid door, waar mogelijk, actief te sturen op duurzame oplossingen, het gebruik van circulaire materialen te bevorderen, en samen te werken met partners die onze visie delen. MVO en duurzaamheid zijn geen bijzaak, maar een integraal onderdeel van onze strategische doelstellingen. Samen werken we aan een toekomstbestendige organisatie die bijdraagt aan een duurzamere wereld.



5 Governance

5.1 Governance structuur

Binnen Landstede Groep hebben we een visie op (be)sturing en leiderschap opgesteld. Het geeft richting aan het versterken en verdiepen van het leiderschap en de sturingskracht van Landstede Groep, zodat op deze wijze zittende en potentiële leidinggevenden duurzaam aan ons worden gebonden en het leiderschap op alle niveaus in de organisatie worden versterkt. In 2024 is de visie verder uitgewerkt.

Daarnaast heeft Stichting Landstede en Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. bij DUO een aanvraag ingediend voor goedkeuring van een bestuurlijke fusie per 1 januari 2025 en een institutionele fusie per 1 augustus 2025. Op 9 oktober 2024 heeft Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. van de minister van OCW goedkeuring gekregen voor deze overdracht. Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. en de eenheid ISK Harderwijk gaan hierdoor onderdeel uitmaken van Stichting Landstede, de eenheden behouden hun eigen identiteit.

Zeggenschap

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

Medezeggenschap

Landstede Groep kent twee medezeggenschapsstructuren, één bij Landstede MBO en één bij de stichtingen van het voortgezet onderwijs. Bij Landstede MBO is de WOR (Wet op Ondernemingsraden) van toepassing, terwijl bij de stichtingen van het voortgezet onderwijs de WMS (Wet Medezeggenschap Scholen) van toepassing is. De structuur van medezeggenschap bij Landstede Groep heeft de volgende vormen:

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

- Iedere stichting van de scholen van het voortgezet onderwijs heeft een medezeggenschapsraad of gemeenschappelijke medezeggenschapsraad;
- SO&BD valt onder Stichting Bestuur Landstede Groep (SBLG) en heeft zijn eigen medezeggenschapsraad.

5.2 Risico, inschattingen en beheer.

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

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

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

Ad a. Kwaliteit onderwijs en tevredenheid ouders en leerlingen

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

Ad b. Beoordeling financiële kerncijfers

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

Ad c. Organisatiecultuur

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

Ad d. Het gehanteerde risicomanagement raamwerk

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

Ten behoeve van de P&C-cyclus is helder en duidelijk vastgelegd wie, wat, wanneer en waarvoor verantwoordelijk is in een RAFSCI-tabel:

- R = degene die verantwoordelijk is voor de uitvoering;
- A = degene die (eind)verantwoordelijk is;
- F = geeft goedkeuring aan het resultaat;
- S = iemand die ondersteuning verleent;
- C = degene die voorafgaand aan de beslissing wordt geraadpleegd;
- I = degene die wordt geïnformeerd over de voortgang en resultaten.

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

De jaarlijkse cyclus is in grote lijnen als volgt. De vastgestelde hoofdlijnen uit de Strategische koers 2024-2028 van Landstede Groep worden jaarlijks door het CvB vertaald naar beleidskaders in de voorjaarsbrief. Op basis van de voorjaarsbrief stellen de eenheden een eenheidskaderbrief op en maken van daaruit de teamplannen. Binnen de kaders zijn de directeuren vrij in de wijze waarop ze doelstellingen willen bereiken. Vervolgens starten de directeuren van de eenheden met het formatieproces waarin een vertaling wordt gemaakt van de landelijke en interne ontwikkelingen naar de inzet van medewerkers. De resultaten van het formatieproces liggen vervolgens vast in het formatieplan. Dit formatieplan omvat de vastlegging van de uitgangspunten van de keuzes en het resultaat op de formatie.

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

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

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

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

Vanuit het risicomanagement-raamwerk zijn de mogelijke risico's in beeld en de mitigerende maatregelen beschreven als een risico zich voordoet. De organisatie heeft de strategische risico's in kaart gebracht. De beschikbare reserves zijn voldoende om de eventuele risico's te kunnen opvangen en in continuïteit te kunnen blijven voldoen aan de kengetallen onder de signaleringswaarden.

Ad e. De adequaatheid van interne risicobeheersing- en controlesystemen

De Planning & Controlcyclus is expliciet gericht op een beleidsrijke begroting, zowel qua uitvoeringsprogramma als op de financiële vertaling.

Afgelopen jaar is minder dan gewenst uitvoering gegeven aan het Auditplan. Het Auditplan 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.

Voortgang is gemaakt met het opstellen van een handboek voor administratieve ondersteuning en interne beheersing (Handboek AO/IB) waarin de belangrijkste en meest kritische (financiële) ketenprocessen zijn vastgelegd, zodat de normen (over de processen) zijn vastgelegd waaraan Internal Audit in de uitvoering kan toetsten. Door de toegenomen dreiging van cybercrime is het van belang dat Internal Audit een IT-audit in haar programma opneemt, met aandacht voor risicoanalyse en risicobereidheid.

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 wordt gewerkt met scenario's rond cruciale processen. In hoofdstuk 6.2 Continuïteitsparagraaf is een samenvatting opgenomen van deze thema's en risico's en hun impact op de toekomstige ontwikkelingen.

Personele lasten

In de begrotingen zijn de personele lasten in lijn gebracht met de ontwikkeling van de student-, deelnemers- en leerlingenaantallen. Voor een meerjarige positieve exploitatie blijft aandacht voor een verantwoord niveau van personele lasten noodzakelijk, inclusief een adequate flexibele schil. Zeker in tijden met incidentele extra middelen en daaraan gekoppelde (tijdelijke) extra inzet. Dit verlangt enerzijds een grotere flexibele schil wat in strijd is met de behoefte aan binding van medewerkers in verband met de krapper worden arbeidsmarkt. In de noodzakelijke flexibele schil wordt voorzien door medewerkers eerst tijdelijk in dienst te nemen. Externe inleen vindt alleen (tijdelijk) plaats in gevallen van moeilijk te vervullen vacatures.

Ingegeven door de maatschappelijke ontwikkelingen rondom de handhaving van de wetgeving omtrent ZZP-ers (wet DBA) is in 2024 besloten de bestaande overeenkomsten tot

augustus 2025 na te komen, maar vanaf 2025 geen overeenkomsten met ZZP-ers aan te gaan, tenzij sprake is van expertmatige inhuur en voldaan wordt aan de door de wetgever en belastingdienst gestelde criteria.

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 op elkaar aan. Het risico van over- of onderbezetting wordt door middel van bestaand beleid met sturing op formatie op basis van meerjarenprognoses beheersbaar gehouden. Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheden om personeel bij één van de andere scholen van Landstede Groep (tijdelijk) in te zetten.

Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG)

Begin 2024 is de procesoptimalisatie "Nieuwe medewerker in dienst" gestart, en na grondig testen in juni 2024 in gebruik genomen.

Door te werken met Afas OutSite waarin het screeningsprogramma van Valicare is geïntegreerd, kan de VOG op eenvoudige wijze door de nieuwe medewerker worden aangevraagd. Via Mijn Overheid ontvangt de nieuwe medewerker bericht of de VOG wel of niet is toegekend. Valicare heeft een overeenkomst met Dienst Justis waardoor zichtverplichting niet meer nodig is voor het verkrijgen van een digitaal echtheidskenmerk. De digitale VOG komt door de koppeling tussen Valicare en Afas automatisch in het personeelsdossier terecht.

Als de screening volledig is afgerond, en de VOG in het personeelsdossier staat, wordt het signaal afgegeven dat de medewerker in dienst kan worden gemeld. Via de workflow worden alle gegevens door de leidinggevende en de medewerker van de personeels- en salarisadministratie (PSA) gecontroleerd. Als de leidinggevende en de medewerker PSA de workflow hebben goedgekeurd, komen de gegevens van de nieuwe medewerker in het personeelssysteem (Profit) te staan en kan het ICT-account aangemaakt worden (steeds niet eerder dan de datum in dienstneming). Gebleken is dat de accountantscontrole op de (tijdige) aanwezigheid van de VOG onwettelijk is in verband met de privacy. Deze controle verplichting is vanaf 2024 daarom niet meer van toepassing en de accountant zal hierover niet meer aan het ministerie van OCW rapporteren. Tabel 11 toont de gegevens over de tijdige aanwezigheid van de verklaring omtrent het gedrag. In deze tabel zijn de VOG-gegevens van inhuur externen niet meegenomen in verband met AVG-voorwaarden.

Tabel 11

Tijdige aanwezigheid verklaring omtrent het gedrag

Nieuwe VOG's in jaarverslag	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig (tussen 1 en 5 rapporteert u met '<5')	VOG niet aanwezig (tussen 1 en 5 rapporteert u met '<5')
Nieuwe medewerkers in loondienst *	280	13	<5
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG- verplichting **			

*Alleen in loondienst, inclusief stagiaires etc.

** V.w.b. inhuur via detacheerders is in de overeenkomst opgenomen dat monitoring en controle van de VOG bij de detacheerder ligt.

Landstede Groep heeft haar accountant geen opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol jaarverslag 2024, inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in verslagjaar 2024 uit te voeren. Landstede Groep vindt het wel belangrijk hierop blijvend te rapporteren aan haar interne toezichthouders en heeft voor interne doeleinden de accountant verzocht een verificatie hierop uit te voeren.

Investerings

Veel waarde wordt gehecht aan de faciliteiten die passen bij de ambities van onze scholen. Gezien de impact op de liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit op korte en lange termijn wordt bij toekomstige investeringsafwegingen kritisch gekeken naar de effecten op de kerncijfers. Op basis van de behoeftes wordt vanuit het meerjarenonderhoudsplan en het integraal huisvestingsplan in de meerjarenbegrotingen op het gebied van onderhoud, renovatie, verduurzaming en nieuwbouw bekeken of de behoeftes ook financieel haalbaar zijn. Voor grootschalige investeringen, zoals de plannen voor de locaties in Harderwijk en Zwolle zijn uitgebreide businesscases uitgewerkt en doorgerekend inclusief de noodzaak voor extra financiering. Als gevolg van deze omvangrijke plannen wordt de meerjarenbegroting intern jaarlijks voor een termijn van 5 jaar doorgerekend. De meerjarenbegroting is in hoofdstuk 6.2 continuïteitsparagraaf 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, met name ten aanzien van inzet van personeel en de huisvestingsbehoefte. Flexibilisering van de kosten op middellange termijn moet de risico's

verminderen. De effecten van de ontwikkelingen op de aantallen worden geïntegreerd in de meerjarenbegroting (zie hoofdstuk 6.2) voor de komende vijf jaar zodat tijdig kan worden geanticipeerd op de verwachte ontwikkelingen.

Terugblik risico's en onzekerheden in afgelopen boekjaar

In het afgelopen boekjaar hebben zich voorzienbare en onvoorzienbare ontwikkelingen voorgedaan die een wezenlijke impact hebben gehad op de bedrijfsvoering van de organisatie.

Belangrijkste impact is de relatief sterke afname van de leerlingen in het voortgezet onderwijs en een lichte daling van het aantal studenten in het beroepsonderwijs. De leerlingen- en studentenontwikkeling was reeds gedeeltelijk onderkend in de prognoses.

In 2024 is een besluit genomen tot bestuurlijke overdracht van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. aan Stichting Landstede per 1 januari 2025. Dit brengt voor Stichting Landstede geen directe financiële effecten met zich mee. Als onderdeel van de nieuwbouw van locatie Westeinde te Harderwijk ("Beroepsonderwijs Harderwijk") is in 2024 gestart met de nieuwbouw van locatie Morgen College voor Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. op de locatie van Stichting Landstede. Het gehele project zal naar verwachting in 2026 worden afgerond. In 2024 zijn onderdelen van de bestaande gebouwen van Stichting Landstede gesloopt wat in 2024 tot een aanvullende afwaardering heeft geleid van € 0,7 mln.

Vooruitlopend op de fusie fungeert Stichting Landstede in 2024 als bouwheer fungeert voor de nieuwbouw van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.

In de begroting was een hogere salarisstijging en daaraan gekoppelde hogere rijksbijdragen vanuit

het rijk. De lagere basisbekostiging is in lijn met de lager uitgevallen cao-aanpassingen.

Ad g. Risicobereidheid van de organisatie

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

5.3 Algemene verordening gegevensbescherming

2024 kende enkele opmerkelijke datalekken die extra aandacht verdienden. In april kregen veel middelbare scholen, waaronder de scholen van Landstede Groep, te maken met een cyberaanval bij Iddink Learning Materials. Hierbij ontstond het risico dat persoonsgegevens van leerlingen en/of ouders in handen van onbevoegden vielen. De processen binnen de eigen organisatie werkten goed, wat hielp om verdere gevolgen te beperken. Tijdens de internationale politieoperatie "Endgame" bleek dat er van een aantal accounts binnen Landstede Groep wachtwoorden zijn gelekt. Na berichtgeving zijn de betrokken accounts direct geblokkeerd om verdere risico's te beperken. Inclusief bovenstaande incidenten zijn er in totaal negen datalekken geweest, waarvan er zeven bij de Autoriteit Persoonsgegevens zijn gemeld.

Leerlingen, studenten en ouders zijn steeds beter geïnformeerd over hun rechten ten opzichte van de AVG. In 2024 zijn in totaal drie verzoeken voor inzage in persoonsgegevens ingediend: twee in het voortgezet onderwijs en één in het mbo. De datalekken en de verzoeken om inzage in persoonsgegevens onderstrepen het belang van bewustwording en zorgvuldigheid bij het verwerken van persoonlijke informatie. In 2024 liep de e-learning van Arda door, om medewerkers bewuster te maken over de gevaren rondom Informatiebeveiliging en Privacy.

5.4 Treasury

Landstede Groep werkt volgens het in 2021 vastgestelde Treasurystatuut, wat in ieder geval vijfjaarlijks beoordeeld dient te worden. Het statuut sluit aan bij de bepalingen uit de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. In het statuut staan de verantwoordelijkheden en rollen van de betrokken functionarissen beschreven. Het beleid inzake prijs-, krediet-, liquiditeit- en kasstroomrisico's is in overeenstemming met de wettelijke criteria. In lijn met het Treasurystatuut

wordt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten en derivaten gemaakt.

De tegoeden van de school die niet voor de directe bedrijfsvoering nodig zijn, zijn eerst vastgezet in de vorm van deposito's met een looptijd van maximaal 1 tot 3 maanden in afwachting van de overgang naar schatkistbankieren. Dit heeft uiteindelijk in mei 2024 plaats gevonden, waarna de middelen op de rekening-courant bij het Ministerie van Financiën worden aangehouden. Hierover wordt een rentevergoeding ontvangen die gedurende 2024 hoger is dan wanneer een deel van deze middelen via een deposito voor langere termijn vastgezet zou gaan worden.

Het betalingsverkeer wordt grotendeels uitgevoerd bij ING Bank en voor een beperkt deel bij de Rabobank. De saldi die hier worden aangehouden zijn na de overgang naar schatkistbankieren beperkt. Deze banken voldoen aan de criteria zoals gesteld in het Treasurystatuut. Nagenoeg alle liquide middelen worden nu aangehouden bij het Ministerie van Financiën.

De stichting heeft 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 2024 is op de langlopende leningen een bedrag van € 3,1 mln. afgelost. Vanuit de positieve kasstroom uit operationele activiteiten in het jaar zijn voldoende liquiditeiten beschikbaar dat voor de gedane investeringen (inclusief Harderwijk) geen aanvullende financiering benodigd was. Ultimo 2024 bedragen de uitstaande leningen € 33,3 mln. Als volgt te specificeren (Tabel 12):

Tabel 12
Specificatie leningen OG

in € 1.000	31-12-2024	31-12-2023
Leningen OG		
BNG	33.207	36.264
Overige	46	79
Totaal	33.253	36.343
Looptijd		
< 1 jaar	2.984	2.997
1-5 jaar	12.262	12.282
> 5 jaar	18.007	21.064
Totaal	33.253	36.343

De kaspositie (enkelvoudig) van Stichting Landstede neemt in 2024 door de investeringen in de nieuwbouw in Harderwijk af met € 2,9 mln. tot € 44,9 mln. Zie verdere toelichting in hoofdstuk 6.1.

5.5 Zaken met politieke of maatschappelijke impact

In 2024 heeft de Landstede Groep de Strategische koers 2024-2028 vastgesteld. Door klimaatverandering, demografische ontwikkelingen, technologische veranderingen, digitalisering en internationalisering hebben we voortdurend te maken met grote en kleine transitie's. Het is onze taak dat onze jongeren en volwassenen zich zo ontwikkelen dat zij zich staande kunnen houden in een snel veranderende wereld.

Landstede Groep biedt onderwijs waarin we ontmoeten, ontdekken en ontwikkelen. Als lerende organisatie stimuleren we samen leren en kennis delen. We gaan voor kwaliteit en goede resultaten. We zijn nieuwsgierig naar elkaar, verkennen samen de toekomst en hebben het lef om grenzen te verleggen. Zo zijn we in staat om veerkrachtig te reageren op veranderingen.

We doen dit omdat we geloven in de ontwikkelkracht van onderwijs midden in de samenleving. Alleen samen met onze omgeving kunnen we een springplank en vangnet zijn voor onze jongeren en volwassenen. Zij ervaren dat ons onderwijs goed aansluit op vervolgonderwijs, de behoeften van de arbeidsmarkt en de veranderingen in de samenleving.

5.6 Horizontale verantwoording

Vanwege de grote diversiteit en veelheid aan belanghebbende relaties, partners en groepen is adequate aansturing en effectieve zeggenschap van groot belang. Door horizontale verantwoording goed toe te passen worden de verschillende lagen binnen de organisatie op gelijkwaardige wijze geïnformeerd en wordt op de juiste wijze verantwoording afgelegd. Dit bevordert transparantie en samenwerking tussen docenten, ondersteunend personeel en leidinggevenden. Door regelmatige horizontale communicatie worden best practices gedeeld, problemen besproken en kunnen gezamenlijke doelen worden afgestemd. Dit draagt bij aan een gezonde onderwijsomgeving waarin iedereen betrokken is bij het verbeteren van het onderwijs en het welzijn van studenten en leerlingen. Het faciliteren van horizontale verantwoording vereist een open

communicatiecultuur en effectieve platformen voor kennisuitwisseling binnen de organisatie.

Bedrijven en instellingen

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

Medewerker

Naast de cao's voortgezet onderwijs en mbo heeft Landstede Groep een centraal HRD-beleid en een eenheid-gebonden HRD-beleid voor het vastleggen van de belangen van de medewerkers. Ontwikkeling, gezondheid en het welbevinden van medewerkers vinden wij belangrijk. Vandaar dat we in het uitvoeringsprogramma en de teamplannen van de eenheid de jaarlijkse gesprekscyclus en de uitkomsten van het medewerkeronderzoek meenemen. Zie ook het sociaal jaarverslag in hoofdstuk 2.

Klachtenafhandeling

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

Toewijzen van middelen naar schoolniveau

De ontvangen rijksbijdragen worden binnen de stichting verdeeld naar de scholen. Hierbij worden de middelen op basis van het aantal leerlingen en studenten toegewezen naar schoolniveau gebaseerd op de bekostigingsregels vanuit het ministerie van OCW. Op stichtingsniveau (bovenschools) worden uitgaven verantwoord met betrekking tot de centraal binnen Landstede Groep ondersteunende diensten, huisvesting, centrale personeelskosten, alsmede reserveringen voor calamiteiten en innovaties. Deze reserveringen vallen onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur, maar zijn beschikbaar voor de scholen binnen de stichting. De centrale personeelskosten betreffen senioren-, ouderschaps-, zwangerschaps- en langdurig ziekteverlof. Deze kosten worden centraal verantwoord zodat de school budgettaire ruimte heeft voor vervanging. De verdeling van de rijksbijdragen binnen Landstede Groep ligt verankerd in de financiële beleidsuitgangspunten van de hoofdlijnen begroting. Het CvB geeft in de hoofdlijnen begroting aan welke voornemens ze voor het komende kalenderjaar en

meerjarig heeft ten aanzien van de verdeling van de middelen over de beleidsterreinen onderwijs, huisvesting en beheer, investeringen en personeel. De hoofdlijnen begroting wordt jaarlijks ter instemming voorgelegd aan de medezeggenschapsraden.

5.7 Notitie Helderheid

Op basis van de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie' wordt hieronder verantwoording afgelegd over de juiste toepassing van de bekostigingsvoorwaarden. De notitie bestaat sinds 2024 uit zeven i.p.v. acht thema's:

Thema 1. Uitbesteding

Uitbesteding van onderwijs vindt niet plaats. Landstede Groep verzorgt het bekostigde onderwijs met behulp van eigen medewerkers, door ons ingehuurd uitzendkrachten of anderszins ingehuurd personeel. Ook de gedetacheerde leerlingen die vavo (voortgezet algemeen volwassenenonderwijs) volgen, vallen onder verantwoordelijkheid van Landstede Groep.

Thema 2. Is wettelijk komen te vervallen (2023). Zie nu hoofdstuk 5.8

Thema 3. Verlenen van vrijstellingen

Het verlenen van vrijstellingen vindt plaats binnen de voorgeschreven kaders, gebaseerd op de (uitwerking van) de wet- en regelgeving zoals deze door het kennispunt onderwijs en examinering (van de MBO Raad) wordt gedeeld. De procedure omtrent vrijstellingen ligt vast in het examenreglement. Dit reglement is voor medewerkers te vinden op Connect, het interne digitale netwerk van Landstede Groep. Voor studenten wordt het bestaan van de procedure genoemd in de studiegids met een verwijzing naar het reglement: Studiegids Opleidingen - Landstede, Studenten kunnen het ook raadplegen op de Kennisbank voor studenten.

Thema 4. Les- en cursusgeld

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

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

Uit onderzoek is gebleken dat 75 studenten in oktober 2024 Stichting Landstede (mbo) verlieten.

Daarvan vertrokken 43 studenten met een diploma. 32 Studenten verlieten ongekwalificeerd de opleiding en zijn uitgeschreven. Alle 75 studenten kwamen voor bekostiging in aanmerking.

In oktober 2024 veranderden 14 studenten van opleiding binnen Stichting Landstede (mbo). Eveneens in oktober zijn 41 studenten, die niet per 1 oktober voor bekostiging in aanmerking kwamen, ingeschreven bij Stichting Landstede (mbo). In het schooljaar 2023-2024 stapten 97 studenten van de beroepsopleidende leerweg (BOL) over naar de beroepsbegeleidende leerweg (BBL). Daarnaast gingen 15 studenten van BBL naar BOL.

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

Er zijn geen studenten die een andere opleiding volgen dan waarvoor zij zijn ingeschreven. Stapeling van diploma's komt alleen voor als dit reëel te onderbouwen is en in het belang is van de student. Over het algemeen gaat het hier om de studenten die de dubbelkwalificatie Verzorgende-IG en Maatschappelijke Zorg volgen. 72 studenten hebben een diploma op hetzelfde niveau ontvangen in het kalenderjaar 2024. Voor 0 studenten is een dubbele diploma bekostiging ontvangen. In het kalenderjaar 2024 hebben 0 studenten een alternatief diploma ontvangen.

Thema 7. Bekostiging van maatwerktrajecten voor bedrijven

Bij maatwerktrajecten gaat het om bekostigd onderwijs waarbij een bedrijf of organisatie een bijdrage betaalt voor het op maat snijden van trajecten voor eigen personeel. In alle gevallen betreft het deelname aan een reguliere in het Centraal Register Beroepsopleidingen (Crebo) 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 beperkt. In het kader van bekostigd onderwijs is maatwerk geleverd aan 3 stichtingen (Omega Groep, Sherpa en Zorggroep Noordwest-Veluwe) met betrekking tot de zorgopleidingen.

5.8 Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Aanleiding

Sinds april 2021 is, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2021, de 'beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten' van kracht. Deze beleidsregel heeft impact op de verantwoording van private activiteiten van stichting Landstede en de wijze van resultaatbepaling met

betrekking tot publiek/privaat gemengde activiteiten. De minister van OCW heeft in december 2024 via een brief gecommuniceerd over de wijzigingen in de beleidsregel en de afwijkende verantwoordingsplicht voor 2024. Hiermee is een aantal activiteiten uitgesloten van controle door de accountant. De private activiteiten van stichting Landstede zijn opgenomen in de reguliere rapportages en managementverantwoording en daarmee onderdeel van het gehanteerde risicomanagement raamwerk van de P&C-cyclus. Nieuwe private activiteiten kunnen alleen worden aangegaan na besluit van het CvB en afstemming met de Raad van Toezicht. In onderstaande tekst is een toelichting gegeven op de activiteiten van stichting Landstede. De omzet van de private en publieke activiteiten wordt ook weergegeven in Tabel 13 onderaan deze paragraaf.

Kantines (privaat)

De kantines zijn geclassificeerd als private activiteit en zijn door Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) erkend als leerbedrijf. Landstede MBO heeft kantines op de volgende locaties:

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

1. Omvang van de baten

De omvang van de baten voor de kantines in 2024 is € 1.311K.

2. Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen

Het positieve resultaat op de kantines in 2024 is € 45K. Daarmee is de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen in 2024 € 1.266K.

3. Meerwaarde

De meerwaarde van de kantines voor de bekostigde wettelijke taak is dat studenten worden ingezet voor leeractiviteiten ter ondersteuning van de wettelijke taak. De activiteit heeft als doelstelling om studenten praktijkervaring op te laten doen met het verrichten van kassawerk en geldhandelingen. Daarnaast is de schoolkantine een onontbeerlijke voorziening voor de onderwijslocaties. Vanuit onderwijsbeleid is de kantine een 'warme en veilige plek' voor studenten waarmee wordt voorkomen dat studenten rondhangen in de directe omgeving van de school. Aanvullend wordt vanuit de Gezonde School-aanpak bijgedragen aan de gezondheid en een gezonde leefstijl van studenten.

4. Risicobeleid en beheer

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

5. Juridische en organisatorische inbedding

De activiteiten zijn juridisch en organisatorisch ingebed in de reguliere organisatie, de kantines zijn daarbij ondergebracht bij de onderwijsseenheden. De verantwoordelijkheid voor de activiteiten is toebedeeld aan de regio-coördinator en de directeur van de eenheid.

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

De activiteiten in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen zijn geclassificeerd als publieke activiteiten uitgezonderd contractonderwijs op maat niet leidend tot een diploma of certificaat.

1. Omvang van de baten

De omvang van de baten in 2024 is € 610K. De geschatte kosten voor de uitvoering en ontwikkeling van de activiteiten in 2024 is € 1.299K.

2. Meerwaarde

Vanuit maatschappelijke betrokkenheid en kruisbestuiving tussen het onderwijs en het bedrijfsleven worden door Landstede publieke LLO-activiteiten in en voor de regio verzorgd. De activiteiten leiden tot een grotere deskundigheid van docenten en is daarmee een meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak. Aanvullend zorgen de ervaringen vanuit de LLO-activiteiten en de directe verbinding met het werkveld voor toegevoegde waarde in het arbeidsmarktrelevant opleiden van studenten. Doelstelling van de LLO-activiteiten is om het 'in ontwikkeling blijven' van mensen en bedrijven te stimuleren en om als opleider de leer- en ontwikkelcultuur in de regio te versterken. De activiteiten bestaan uit het verzorgen van opleidingen, trainingen en cursussen leidend tot een diploma of certificaat uitgezonderd op maat gemaakte contractactiviteiten. De LLO-activiteiten van de Stichting Landstede bestaan uit de volgende onderdelen:

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

3. Risicobeleid en beheer

Het beleid en beheer is gericht op het kostendekkend aanbieden van deze publieke activiteit. Voor elke activiteit wordt een voorcalculatie gemaakt, een benchmark uitgevoerd op marktconforme tarieven en, indien nodig, het tarief bijgesteld zodat een marktconforme prijs wordt gehanteerd. Trajecten worden niet opgestart in geval van een negatieve voorcalculatie. De voorcalculatie wordt jaarlijks herzien en geactualiseerd met o.a. nieuwe uurtarieven. De eenheid Landstede Groei Opleidingen zorgt voor de administratie, organisatie en uitvoering van de activiteiten. Er is een aantal vaste medewerkers in dienst en daarnaast wordt extern personeel en personeel van de onderwijseenheden ingehuurd. De verantwoordelijkheid voor de activiteiten is toebedeeld aan de teamleider en/of de directeur van de eenheid.

4. Juridische en organisatorische inbedding

De maatwerktrajecten mbo en de vakantieschool zijn juridisch en organisatorisch ingebed bij de opleidingsteams die deze activiteiten uitvoeren. De overige LLO-activiteiten zijn ondergebracht bij de eenheid Landstede Groei Opleidingen. Daarmee zijn de kosten en baten van deze activiteiten separaat inzichtelijk.

Op maat gemaakte contractactiviteiten en Volwasseneneducatie Inburgering (privaat)
De op maat gemaakte contractactiviteiten en Volwasseneneducatie Inburgering zijn geclassificeerd als private activiteit. Op maat

gemaakte contractactiviteiten betreffen opleidingen, trainingen en cursussen die op verzoek van een klant worden ontwikkeld en niet leiden tot een diploma of certificaat.

1. Omvang van de baten

De omvang van de baten in 2024 is € 767K

2. Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen

Het resultaat op de op maat gemaakte contractactiviteiten en Volwasseneneducatie Inburgering in 2024 is € 0K. Daarmee is de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen in 2024 € 767K.

3. Meerwaarde

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

4. Risicobeleid en beheer

Het beleid en beheer is gericht op het kostendekkend aanbieden van deze private activiteit. Voor elke activiteit wordt een voorcalculatie gemaakt, een benchmark uitgevoerd op marktconforme tarieven en, indien nodig, het tarief bijgesteld zodat een marktconforme prijs wordt gehanteerd. Trajecten worden niet opgestart in geval van een negatieve voorcalculatie. Daarmee wordt het risico op het investeren van publieke middelen in deze private activiteit beperkt. De voorcalculatie wordt jaarlijks herzien en geactualiseerd met o.a. nieuwe uurtarieven. De eenheid Landstede Groei Opleidingen zorgt voor de administratie, organisatie en uitvoering van de activiteiten conform de beschrijving in de vorige paragraaf. De verantwoordelijkheid voor de activiteiten is toebedeeld aan de teamleider en/of de directeur van de eenheid.

5. Juridische en organisatorische inbedding

Volwasseneneducatie Inburgering is juridisch en organisatorisch ingebed bij het team Educatie als onderdeel van Start College. Het team zorgt voor de

organisatie en uitvoering van de educatie Inburgering. De op maat gemaakte contractactiviteiten zijn ondergebracht bij de eenheid Landstede Groei Opleidingen. Daarmee zijn de kosten en baten van deze activiteiten separaat inzichtelijk.

Verhuur (publiek/deel privaat)

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

1. Omvang van de baten

De omvang van de baten van de verhuur van kantoorruimtes in 2024 is € 199K.

2. Omvang van de geïnvesteerde publieke middelen

Het positieve resultaat op de verhuur van kantoorruimtes in 2024 is € 54K. Daarmee is de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen in 2024 € 145K.

3. Meerwaarde

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

4. Risicobeleid en beheer

Het beleid en beheer is gericht op het kostendekkend aanbieden van de activiteit. De afdeling huisvesting stelt de huurcontracten op en deze worden gecontroleerd door juridische zaken en concern control. In het huurcontract is een marktconform tarief per vierkante meter opgenomen. Bij het opstellen van het contract wordt een benchmark gedaan zodat marktconforme prijzen worden gehanteerd. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd volgens de consumentenprijsindex (CPI). Daarmee wordt het risico op het investeren van publieke middelen in deze private activiteit beperkt. De

huisvestingskosten en baten worden per gebouw vastgelegd.

5. Juridische en organisatorische inbedding

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

Detacheringen personeel (privaat)

De detachering van personeel is geclassificeerd als private activiteit voor zover de detacheringsactiviteit geen betrekking heeft op de bekostigde wettelijke taak. Aanvullend heeft de Staatssecretaris van Financiën in 2018 aangegeven dat het tegen vergoeding ter beschikking stellen van personeel in de onderwijssector onder bepaalde voorwaarden buiten de btw-heffing kan blijven. Dat is bijvoorbeeld het geval als sprake is van een nauw met het onderwijs samenhangende dienst (bijv. uitleen aan CITO), bij het tijdelijk ter beschikking stellen van personeel voor vakbondsactiviteiten en bij de ter beschikkingstelling van personeel in het kader van het bevorderen van arbeidsmobiliteit. Voor het kalenderjaar 2024 is bij de Stichting Landstede geen sprake geweest van private detacheringen van personeel.

Overzicht volledige omvang geïnvesteerde publieke middelen in 2023:

In het bestuursverslag 2023 is in de verantwoording het saldo van de baten en de kosten van een private activiteit waarin met publieke middelen is geïnvesteerd weergegeven als geïnvesteerde publieke middelen. Het ministerie van OCW heeft verzocht om in plaats van het saldo, de volledige omvang van de geïnvesteerde publieke middelen uit 2023 op te nemen in het bestuursverslag 2024. Daarom is hieronder per private activiteit de geïnvesteerde publieke middelen uit 2023 opgenomen:

Leerwerkbedrijven (privaat) in 2023

De omvang van de baten in 2023 is € 1.438K. Het positieve resultaat op de leerwerkbedrijven in 2023 is € 70K. Daarmee is de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen in 2023 € 1.368K.

Op maat gemaakte contractactiviteiten en Volwasseneneducatie Inburgering (privaat) in 2023

De omvang van de baten in 2023 is € 482K. Het resultaat op de op maat gemaakte contractactiviteiten en Volwasseneneducatie Inburgering in 2023 is € 37K. Daarmee is de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen in 2023 € 445K.

Verhuur kantoorruimtes (privaat) in 2023

De omvang van de baten van de verhuur van kantoorruimtes in 2023 is € 203K. Het positieve resultaat op de verhuur van kantoorruimtes in 2023 is € 52K. Daarmee is de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen in 2023 € 151K.

Omvang van geïnvesteerde publieke middelen en mutatie daarvan in 2024

De afgelopen jaren heeft Stichting Landstede zich teruggetrokken uit verlieslatende private activiteiten. Om dit proces mogelijk te maken zijn in het

verleden afboekingen gedaan ten laste van het private vermogen. In 2024 zorgt de afwaardering van het belang in Veluvine Nunspeet Beheer C.V. ad € 1,85 mln. (zie hoofdstuk 8.4 toelichting op de jaarrekening 2024) voor een mutatie van de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen. Het private vermogen van Stichting Landstede is als gevolg van de historische onttrekkingen en deze afwaardering in 2024 eind 2024 € 8,0 mln. negatief (31-12-2023 € 6,2 mln. negatief).

Tabel 13

Omzet private en publieke activiteiten 2024

in € 1.000		31-12-2024
Private activiteiten 2024 (* € 1.000)		Omzet
Kantines (privaat)		1.311
Op maat gemaakte contractactiviteiten en Volwasseneneducatie Inburgering (privaat)		767
Verhuur kantoorruimtes (privaat)		199
Totaal private activiteiten 2024		2.277
Publieke activiteiten 2024 (* € 1.000)		Omzet
Leven Lang Ontwikkelen (publiek)		610
Totaal publieke activiteiten 2024		610

6 Inleiding op financiële cijfers

6.1 Toelichting uitkomsten

Staat van baten en lasten				
In € 1.000		Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	146.872	141.656	144.665
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.362	1.026	1.233
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	1.214	1.140	1.171
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.383	3.080	2.821
3.5	Overige baten	5.540	4.696	5.701
Totaal baten		157.371	151.598	155.591
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	118.486	118.501	112.306
4.2	Afschrijvingen	6.963	6.561	6.711
4.3	Huisvestingslasten	13.975	15.141	14.855
4.4	Overige lasten	18.942	14.975	17.425
Totaal lasten		158.366	155.178	151.297
Saldo baten en lasten		-995	-3.580	4.294
5	Gerealiseerde herwaardering	406	406	406
6	Financiële baten en lasten	-297	-938	-1.052
Resultaat		-886	-4.112	3.648
7	Belastingen	4	0	-10
8	Resultaat deelnemingen	-224	0	0
Resultaat na belastingen		-1.106	-4.112	3.638
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat		-1.106	-4.112	3.638

Resultaat bestemming

In € 1.000		Realisatie 2024	Budget 2024	Realisatie 2023
Resultaat boekjaar		-1.106	-4.112	3.638
Vrijval:	Bestemmingsreserve publiek NPO	2.932	2.736	2.426
Vrijval:	Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen plus	361	205	-439
Resultaat boekjaar exclusief effect NPO en werkdrukmiddelen		2.187	-1.171	5.625
Vrijval:	Bestemmingsreserve publiek Overige	309	224	-4.215
Vrijval:	Bestemmingsreserve privaat	223		-210
Dotatie: Algemene reserve		2.719	-947	1.200

Toelichting exploitatieresultaat

Het resultaat 2024 is uitgekomen op een negatief exploitatiesaldo van € -1,1 mln. Dit is € 3,0 mln. minder negatief dan het begrote resultaat van € -€ 4,1 mln. Het resultaat exclusief de inzet vanuit de bestemmingsreserves inzake de collectieve werkdrukmiddelen en professionalisering en NPO-middelen was begroot op negatief € 0,9 mln., met name als gevolg van de tijdelijke huisvestingslasten.

De realisatie zonder deze effecten die gedekt worden vanuit de bestemmingsreserves komt uit op positief € 2,5 mln. wat € 3,5 mln. beter is dan begroot.

De positieve afwijking komt met name door:

- Niet ingezette begrotingsreserves, gezamenlijk € 0,8 mln.;
- Niet ingezette middelen van de begrotingsreserve vanuit het transferium ad € 1,6 mln.;
- Hogere rentebaten ad € 0,9 mln. Deels door de overgang naar schatkistbankieren, anderzijds door de vertraging in de uitgaven inzake huisvestingsproject "Beroepsonderwijs Harderwijk".

Voor een verdere toelichting op de verschillen wordt verwezen naar de paragraaf 'Baten en lasten met toelichting' in hoofdstuk 8.4.

Balans

Balans		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	na resultaatbestemming	31-12-2024	31-12-2023
1.	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	87.049	84.339
1.1.3	Financiële vaste activa	9	1.915
Vaste Activa totaal		87.058	86.254
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	5.109	4.777
1.2.4	Liquide middelen	44.868	47.778
Vlottende Activa totaal		49.977	52.555
Activa totaal		137.035	138.809
2.	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	71.318	74.572
2.2	Voorzieningen	7.551	6.355
2.3	Langlopende schulden	30.270	33.345
2.4	Kortlopende schulden	27.896	24.537
Passiva totaal		137.035	138.809

Het balanstotaal is met € 1,8 mln. afgenomen tot € 137,0 mln. onder andere door de afwaardering van de participatie in Veluvine Nunspeet Beheer C.V. Verder zijn in 2024 de balansverhoudingen stabiel gebleven. De verwachte en begrote investeringen inzake huisvestingsproject "Beroepsonderwijs Harderwijk" is vertraagd, waardoor de investeringen hiervoor in 2024 beperkt zijn gebleven tot € 3,5 mln. (begroot was € 16,7 mln. in 2024). Hierdoor vertoont de balans in 2024 verder geen bijzondere mutaties.

Voor de verdere toelichting van de balans per 31 december 2024 en de vergelijkende cijfers wordt verwezen naar hoofdstuk 8.4 paragraaf 'Balansposten met toelichting'.

Eigen vermogen

De vermogenspositie is in 2024 gedaald door het negatieve resultaat ad € 2,8 mln., zie de toelichting op de exploitatie. In combinatie met de realisatie van de herwaarderingsreserve ad € 0,4 mln. komt het eigen vermogen per 31 december 2024 uit op € 71,3 mln., wat neerkomt op een solvabiliteit van 52,0%. De solvabiliteit 2 (gebaseerd op het eigen vermogen inclusief de voorzieningen ten opzichte van het balanstotaal) komt uit op 57,6% en daarmee boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 30% van het balanstotaal.

De signaleringswaarde "Mogelijk bovenmatig eigen vermogen" komt uit op 0,77 (ultimo 2023 0,83). Bij de stichting is geen sprake van een overschrijding ten opzichte van het normatief eigen vermogen.

Het normatief eigen vermogen wordt bepaald als volgt:

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

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserve NPO voor het VO

Conform het advies van de VO-Raad is ultimo 2021 via de resultaatbestemming, voor het nog niet bestede deel van de reeds ontvangen en in de exploitatie verantwoorde NPO-middelen, een bestemmingsreserve gevormd. In 2024 is dit gecontinueerd waarbij de bestede NPO-middelen ad € 1.022K op de bestemmingsreserve zijn gemuteerd. Ultimo 2024 is in totaal nog € 652K van deze gelden beschikbaar. Voor het VO is het schooljaar 2024-2025 de laatste verantwoordingsperiode.

Bestemmingsreserve NPO voor het MBO

Ook voor het mbo-deel is in lijn met de richtlijnen een bestemmingsreserve gevormd voor het nog niet bestede deel van de ontvangen NPO-middelen. Voor het MBO is 2024 het laatste verantwoordingsjaar. Voor het VO is het schooljaar 2024-2025 de laatste verantwoordingsperiode.

Inclusief de resterende middelen uit de eerste regelingen (IOP en Extra handen voor de klas) was eind 2023 nog € 2.615K beschikbaar voor het MBO bij de stichting. Hiervan is in 2024 € 1.910K ingezet. Het resterende deel ad € 705K is vrijgevallen ten gunste van de algemene reserve.

Bestemmingsreserve Werkdrukmiddelen plus

In 2022 en 2023 zijn door de rijksoverheid vanuit het onderwijsakkoord "Samen voor het beste onderwijs" middelen beschikbaar gesteld ten behoeve van het verlagen van de werkdruk en de professionalisering basisvaardigheden en curriculumherziening van het personeel. Hiervoor zijn in de cao VO medio 2022 bepalingen opgenomen aangaande de collectieve werkdrukmiddelen. Gezien het moment van bekend worden van het onderhandelaarsakkoord is het lastig dan wel onmogelijk gebleken deze middelen nog in 2022 en 2023 te besteden. Om deze redenen is voor deze middelen een bestemmingsreserve gevormd. Van deze middelen is op basis van plannen € 361k ingezet bij de onderwijseenheden en/of door de SO&BD en expertisecentrum, waarvoor ook een deel van de ontvangen gelden is bestemd. Ultimo 2024 is nog € 579K van deze gelden beschikbaar.

In 2024 zijn net als voor 2022 en 2023 ook middelen ontvangen aangaande de collectieve werkdrukmiddelen. Bij de begrotingsuitgangspunten inzake 2024 is reeds vastgelegd dat deze middelen in 2024 volledig zouden worden ingezet en niet weer via een bestemmingsreserve gereserveerd zouden kunnen worden. Tussen de invoering van deze regelingen en 2024 is voldoende tijd voor het maken van de plannen voor de inzet van deze middelen en de afstemming hiervan met de medezeggenschap.

Bestemmingsreserve Kwaliteitsmiddelen

Vanuit de kwaliteitsgelden heeft inzet plaats gevonden om de doelen te realiseren van de kwaliteitsagenda 2019-2022. Dit heeft in 2023 geleid tot een positief besluit van OCW en het in 2023 ontvangen van het resultaatafhankelijk budget voor 2022. De resterende middelen die niet specifiek zijn toegekend aan uitvoeringsdoelen, waarvoor wel de realisatie heeft plaatsgevonden zijn in 2023 aan de bestemmingsreserve toegevoegd, zodat deze middelen op basis van een meerjarenplan kunnen worden ingezet voor een aantal

aandachtsgebieden binnen het mbo-werkveld, om daarmee Stichting Landstede toekomstig bestendiger te maken. Hierbij dienen onder andere de volgende onderwerpen aandacht krijgen:

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

In 2024 is totaal € 309K hieraan besteed en vindt hiervoor via de resultaatverdeling onttrekking plaats aan de bestemmingsreserve.

Liquiditeit

De liquide middelen zijn in 2024 afgenomen met € 2,9 mln. De positieve kasstroom uit operationele activiteiten bedraagt € 9,4 mln. en is ingezet voor de gedane investeringen in materiële vaste activa (€ 10,9 mln.) en afname van de langlopende financieringen (€ 3,1 mln.).

De liquiditeitsratio (current ratio) daalt mede hierdoor van 2,14 naar 1,79. Dit is ruim boven de signaleringswaarde die de onderwijsinspectie hiervoor (0,5) hanteert voor onderwijsinstellingen met totale baten > € 25 mln. (categorie grootste besturen).

6.2 Continuïteitsparagraaf

Op basis van de 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 2025 en de meerjarenbegroting voor de jaren tot en met 2029 is gebruikt als input voor de te rapporteren informatie. Betreffende het verslag van het toezichthoudend orgaan inzake de continuïteitsparagraaf, verwijzen we naar hoofdstuk 7 in het bestuursverslag.

Begroting 2025

N.a.v. de bestuurlijke overdracht is Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. met haar scholen Morgen College en ISK Harderwijk aan Stichting Landstede toegevoegd en opgenomen in de vergelijkende cijfers. Voor de stichting is het begrote resultaat € -3.317K en het genormaliseerde resultaat € -615K. In het resultaat is voor het vo rekening gehouden met aanvullende lasten in het kader van NPO (€ 1.227K) en collectieve werkdrukmiddelen (€ 219K). Dit betreffen NPO- en collectieve werkdrukmiddelen die vóór 2025 zijn ontvangen en in de resultaatverdeling zijn toegevoegd aan de bestemmingsreserve. Tevens worden kwaliteitsmiddelen uit het prestatiedeel 2023 (€ 205K) ingezet. Verder is een bijzonder resultaat opgenomen van -/- € 851K voor de tijdelijke huisvesting en personele inzet voor de ver- en nieuwbouw Harderwijk. Voor het busvervoer van ISK leerlingen in Harderwijk is -/- € 200K opgenomen, het College van Bestuur gaat in overleg met het COA en B&W Harderwijk om deze kosten te laten dekken. Daarnaast doet CSE in 2025 een beroep op de middelen basisvaardigheden € 439K. Zonder de hiervoor genoemde aanvullende lasten en bijzondere resultaten bedraagt het genormaliseerde resultaat -/- € 615K.

In de begroting is vanuit de begrotingsreserves extra allocatie voor Entree toegevoegd vanwege de groei van het aantal Entreestudenten per 1-10-2024. Deze extra allocatie stelt de onderwijsteams in staat om het onderwijs in 2025 te organiseren. Vanwege de T-2 bekostiging volgt de werkelijke Rijksbekostiging voor deze groei in 2026. In de begroting 2025 is rekening gehouden met de overgang van Landstede Groei Opleidingen naar een servicebedrijf Leven Lang Ontwikkelen (SB LLO). Voor de vijf focuslandschappen is de verwachte LLO-omzet opgenomen in de eenheidsbegrotingen. Daarbij worden de uitvoeringskosten van het SB LLO doorbelast naar de onderwijseenheden. De begrote LLO-omzet in 2025 is lager dan in eerste instantie in juli 2024 is afgegeven vanuit de vijf focuslandschappen.

Meerjarenbegroting 2025-2029

De meerjarenbegroting 2025-2029 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 zullen eveneens structureel worden overwogen.

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van de exploitatiebegroting rekening houdend met de toekomstige ontwikkeling van het aantal leerlingen en studenten, ontwikkeling in bekostiging en de keuzes van het College van Bestuur inzake het integraal huisvestingsplan (IHP) en het opgestelde meerjarig onderhoudsplan (MJOP), zie toelichting op de toekomstige ontwikkelingen in de balans. Een aantal kostensoorten is degressief variabel (zoals kosten AOP, doorbelasting SO&BD, huisvestingslasten) aan de mutatie van het leerlingenaantal. Dit betekent dat mutaties van aantallen leerlingen een gedempt effect heeft op de lasten per leerling.

Er is sprake van een te verwachten daling aantal studenten, leerlingen en deelnemers 0,8% (van 13.102 in 2024 naar 12.986 in 2029). De ontwikkeling in het aantal leerlingen/studenten is gebaseerd op een verwachte daling van 0,4% van de studenten in het MBO in de periode 2024 tot 2029. Voor het VO wordt een daling van het aantal leerlingen verwacht van 2,4% in de periode 2024 tot 2029. Voor de bekostiging van het MBO is uitgegaan van een gelijkblijvende bekostiging per student conform de publicaties van OCW. De verwachting is dat de contractactiviteiten en zogeheten derde geldstroomactiviteiten op het niveau van de afgelopen jaren blijven. De meerjarenbegroting kijkt af van het vastgestelde IHP om aan de normen betreffende liquiditeit en rentabiliteit te kunnen voldoen.

In de meerjarenbegroting is de bestuurlijke overdracht van Morgen College en ISK Harderwijk vanuit Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. aan Stichting Landstede per 1 januari 2025 verwerkt. De vergelijkende cijfers uit voorgaande jaren zijn aangepast aan deze nieuwe situatie. De kengetallen in de voorliggende meerjarenbegroting liggen in lijn met de aanvraag schatkistbankieren uit april 2024. Daarbij is in de meerjarenbegroting rekening gehouden met een nieuwe lening van € 27,5 miljoen.

De rentabiliteit is naar verwachting in 2025 t/m 2029 negatief. Hierbij wordt de rentabiliteit incidenteel negatief beïnvloed als gevolg van de besteding van NPO gelden & werkdrukmiddelen vanuit de bestemmingsreserve, de tijdelijke huisvesting locatie Harderwijk, de toename van de financiële lasten inzake aangaan nieuwe lening en het boekverlies sloop locatie Harderwijk.

Het exploitatieresultaat bevat vanaf 2025 een aantal posten die het resultaat incidenteel beïnvloeden. Het gaat hierbij om de effecten inzake de NPO middelen, besteding bestemming werkdrukmiddelen, tijdelijke huisvestingskosten Westeinde Harderwijk (€1051K in 2025 en €343 in 2026), boekverlies deel sloop pand Harderwijk (€2205K in 2025), alsmede boekwinsten bij geplande afstoting van de panden (€5075K in 2026). Aanvullend is het exploitatieresultaat te verklaren door de stijging in de lasten door voorgenomen huisvestingsinvesteringen en gerelateerde inventarisinvesteringen. Dit betreft o.a. een toename van de financiële lasten inzake aangaan nieuwe lening.

Vanuit de vereenvoudiging bekostiging VO heeft in 2022 inhouding op de bekostiging plaatsgevonden inzake de overgangsbekostiging. De overgangsbekostiging wordt in 2023 t/m 2026 afgebouwd. Het positieve effect op de VO bekostiging van deze afbouw is 0,56% per jaar tot en met 2026. De Rijksbijdragen blijven naar verwachting gelijk tot en met 2029. Het totaal aantal studenten stijgt in 2025 t/m 2027, waarbij het aantal BBL studenten zal afnemen. Het aantal leerlingen daalt t/m 2029. Vanaf 2028 is een daling voorzien van het totaal aantal studenten, dit heeft door de T-2 bekostiging in het MBO geen effect op de rijksbijdragen t/m 2029.

De Overige baten stijgen in 2026 incidenteel als gevolg van genoemde boekwinst van panden. Als gevolg van voorgenomen huisvestingsinvesteringen en gerelateerde inventarisinvesteringen stijgen de afschrijvingskosten vanaf 2025.

De Personeelslasten dalen vanaf 2026 als gevolg van vermindering besteding van NPO gelden. De personele lasten voor het onderwijzend personeel en de ondersteunende taken zijn doorgerekend uitgaande van het te verwachten verloop en de benodigde behoefte op basis van de ontwikkeling van het aantal leerlingen en studenten. De terugloop van leerlingen kan opgevangen worden met de aanzienlijke flexibele schil en het te verwachten natuurlijke verloop van de komende jaren. Hierdoor worden lagere lasten verwacht ter compensatie van de daling van het aantal leerlingen.

De Afschrijvingskosten stijgen als gevolg van voorgenomen huisvestingsinvesteringen en gerelateerde inventarisinvesteringen. Daarnaast stijgen de afschrijvingslasten in 2026 incidenteel als gevolg van boekverlies betreffende sloop panden in Harderwijk. Voor het berekenen van de afschrijvingskosten van de nieuwbouwinvesteringen is de componentenmethode toegepast. De Financiële lasten stijgen in 2026 in verband met de benodigde aanvullende financiering. Na 2026 dalen de financiële lasten als gevolg van jaarlijkse aflossingen en aflopende leningen.

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

De Financiële lasten stijgen in 2026 in verband met de benodigde aanvullende financiering om aan de norm van minimale liquiditeitsratio te kunnen voldoen. Na 2026 dalen de financiële lasten als gevolg van jaarlijkse aflossingen en aflopende leningen. Er is een rentepercentage van 2,8% aangehouden voor de benodigde aanvullende financiering.

Continuïteit - Kengetallen	Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
In € 1.000	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Aantal deelnemers (leerlingen en studenten)	13.276	13.102	13.141	13.146	13.150	13.093	12.986
Personele bezetting (vast en tijdelijk)							
Bestuur / directie (fte)	11	9	11	11	11	11	11
Personeel primair proces (fte)	788	795	805	799	799	798	793
Direct onderwijsondersteunend personeel (fte)	126	156	110	110	110	110	109
Indirect onderwijsondersteunend personeel (fte)	192	178	204	201	201	200	199
Onderwijsondersteunend personeel (fte)	319	335	313	310	310	310	309
Stagiaires (fte)	-	38	34	34	34	34	33
Totale personele bezetting (fte)	1.117	1.177	1.163	1.154	1.155	1.153	1.146
Aantal leerlingen en/of studenten t.o.v. totaal personeel	12	11	11	11	11	11	11
Aantal leerlingen en/of studenten t.o.v. onderwijzend personeel	17	16	16	16	16	16	16
Aantal fte uitzendkrachten en externen	63	47	63	63	63	63	62

De verantwoorde fte's van de personele bezetting zijn gemiddeld in het jaar en inclusief de in- en uit detachering van de medewerkers binnen de onderwijsinstellingen en Stichting Bestuur Landstede Groep van de Landstede Groep. Dit is in overeenstemming met de verantwoorde personeelskosten. Door het wegvallen van de NPO-middelen vanaf 2026 daalt de FTE inzet. Daarnaast beweegt de FTE inzet mee met de ontwikkeling van het

aantal leerlingen en studenten. In 2029 is de voornaamste daling van leerlingen en studenten en daarmee FTE inzet voorzien.

De goedgekeurde en vastgestelde meerjarenbegroting geeft de volgende financiële uitkomsten.

Continuïteit - Staat van baten en lasten		Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
In € 1.000		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Baten								
3.1	Rijksbijdragen	157.964	162.083	161.297	161.195	161.208	161.504	161.656
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.637	1.796	1.650	1.876	1.647	1.651	1.652
3.3	Wettelijke college-, cursus-, les- en examengelden	1.171	1.214	1.232	1.238	1.242	1.241	1.233
3.4	Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)	2.821	2.454	2.741	2.741	2.741	2.741	2.741
3.5	Overige baten	6.010	5.835	4.855	9.940	4.866	4.858	4.829
Totaal baten		169.603	173.382	171.775	176.990	171.704	171.995	172.111
Lasten								
4.1	Personeelslasten	122.302	130.843	132.928	131.423	131.389	131.212	130.565
4.2	Afschrijvingen	7.171	7.621	7.952	12.012	9.275	8.950	8.607
4.3	Huisvestingslasten	15.894	15.193	14.919	14.806	13.509	13.497	13.455
4.4	Overige lasten	19.062	21.024	18.968	18.775	18.784	18.762	18.684
Totaal lasten		164.429	174.681	174.767	177.016	172.957	172.421	171.311
Saldo baten en lasten		5.174	-1.299	-2.992	-26	-1.253	-427	800
5.	Gerealiseerde herwaardering	406	406	406	346	346	312	312
6.1	Financiële baten	776	1.757	991	288	291	207	154
6.2	Financiële lasten	-1.716	-1.796	-1.723	-2.291	-2.101	-1.911	-1.721
6.	Financiële baten en lasten	-940	-39	-732	-2.003	-1.810	-1.704	-1.566
7.	Belastingen	-10	4	-	-	-	-	-
8.	Resultaat uit deelnemingen	-0	-1.845	-	-	-	-	-
Totaal resultaat		4.630	-2.774	-3.317	-1.683	-2.718	-1.818	-454
Resultaat NPO (uit eerdere jaren)		2.498	2.932	1.227	-	-	-	-
Resultaat collectieve werkdrukmiddelen (uit eerdere jaren)		-537	361	219	-	-	-	-
Resultaat kwaliteitsmiddelen		-4.215	309	205	-	-	-	-
Resultaat afrekening DDC gelden		-	-	-	-230	-	-	-
Tijdelijke huisvesting resultaat Westeinde Harderwijk		-	-	1.051	343	-	-	-
Boekverlies deel sloop Harderwijk		-	-	-	2.205	-	-	-
Boekwinst afstoting panden		-	-	-	-5.075	-	-	-
Genormaliseerd resultaat		2.376	828	-616	-4.440	-2.718	-1.818	-454

Continuïteit - Balans		Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
In € 1.000		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Activa								
1.1 Vaste activa								
1.1.1	Immateriële vaste activa	-	-	3	3	3	3	3
1.1.2	Materiële vaste activa	87.252	89.598	117.310	132.865	131.425	130.881	127.612
1.1.3	Financiële vaste activa	1.942	9	1.854	1.854	1.854	1.854	1.854
Vaste activa		89.194	89.607	119.167	134.722	133.282	132.738	129.469
1.2 Vlottende activa								
1.2.2	Vorderingen	5.023	5.338	3.448	3.448	3.448	3.448	3.448
1.2.4	Liquide middelen	57.203	54.703	16.232	22.174	16.577	11.017	9.547
Vlottende activa		62.226	60.041	19.680	25.622	20.025	14.465	12.995
Totaal activa		151.420	149.648	138.847	160.344	153.307	147.204	142.464
Passiva								
Algemene reserve		69.017	71.754	68.720	68.924	66.207	64.389	63.934
Bestemmingsreserve NPO middelen		6.287	1.846	2.118	0	0	0	0
Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen		1.227	4.769	654	654	654	654	654
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden		4.215	-	3.973	3.973	3.973	3.973	3.973
Bestemmingsreserve privaat		-6.191	-6.264	-6.191	-6.191	-6.191	-6.191	-6.191
Bestemmingsfonds publiek		-230	-403	-230	-	-	-	-
Bestemmingsfonds privaat		-	-150	-	-	-	-	-
Herwaarderingsreserve		10.532	10.126	9.720	9.374	9.028	8.716	8.404
2.1 Eigen vermogen		84.859	81.679	78.764	76.735	73.671	71.541	70.774
2.2 Voorzieningen		6.815	8.056	7.013	7.013	7.013	7.013	7.013
2.3 Langlopende schulden		33.345	30.269	27.223	50.749	46.776	42.803	38.830
2.4 Kortlopende schulden		26.401	29.644	25.847	25.847	25.847	25.847	25.847
Totaal passiva		151.420	149.648	138.847	160.344	153.307	147.204	142.464

De ontwikkelingen van de materiële vaste activa zijn het gevolg van de reguliere afschrijvingen, de investeringsplannen met betrekking tot huisvesting van de onderwijslocaties gebaseerd op het IHP en MJOP.

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

- Ver-/nieuwbouw locatie Westeinde te Harderwijk
- Upgrade locatie Kranenburg Harderwijk
- Afstoting bestaande gebouwen om de m2 in lijn te brengen tot de studentaantallen.
- Revitalisering/upgrade/verbeteren klimatologische omstandigheden
- Buitensoos in Zwolle
- Rechterland
- Ossenkamp 8

Doel is een toekomstbestendige onderwijsinstelling te realiseren, waarbij:

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

Deze investeringen vragen inzet van de aanwezige liquiditeit, maar ook aanvullende financieringen in 2026 van €27,5 mln. Uitgangspunt is het op peil houden van de minimale liquiditeitsratio. Ultimo 2028 komt de liquiditeitsratio uit op 0,50. Dit is de minimale norm en is ten opzichte van de ratio ultimo 2024 een aanzienlijke daling. Het is gevolg van de inzet van de aanwezige liquide middelen voor de financiering van de investeringsplannen.

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. de terreinen. Op terreinen wordt niet afgeschreven en er vindt pas realisatie van de herwaardering plaats bij eventuele verkoop van het onroerend goed. De jaarlijkse realisatie van de herwaardering daalt hierdoor in de periode tot 2029.

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

De solvabiliteitsratio II daalt van 60,5% in 2024 naar 54,6% in 2029 door o.a. het aangaan van een nieuwe lening in 2026 in verband met geplande huisvestingsinvesteringen. De ratio blijft boven de minimale norm van 30%.

De liquiditeit daalt van 2,03 in 2024 naar 0,50 in 2029, onder andere door geplande huisvestingsinvesteringen. De ratio bevindt zich boven de minimale norm van 0,50. De beschikbare liquiditeit boven de norm wordt ingezet voor de investeringen. Voor het overige deel van de investeringen zal in 2026 externe financiering aangetrokken worden.

Signaleringswaarde voor het eigen vermogen

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde voor het eigen vermogen, genaamd "signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen". Ultimo 2024 bedraagt deze voor de stichting 0,83. De komende jaren zal de verhouding dalen naar 0,47 in 2029 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 2023 tot en met 2029.

Continuïteit - Financiële kengetallen	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Begroting 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029
norm							
Aantal deelnemers (leerlingen en studenten)	13.276	13.102	13.141	13.146	13.150	13.093	12.986
Rentabiliteit 1 jaar	2,7%	-1,6%	-1,9%	-1,0%	-1,6%	-1,1%	-0,3%
Rentabiliteit 2 jaar	3,3%	0,5%	-1,5%	-1,4%	-1,3%	-1,3%	-0,7%
Rentabiliteit 3 jaar	n.a.	1,6%	-0,1%	-1,3%	-1,5%	-1,2%	-1,0%
Personeelslasten / Rijksbijdragen	77,4%	80,7%	82,4%	81,5%	81,5%	81,2%	80,8%
Personeelslasten / Totaal lasten plus financiële lasten	73,6%	74,1%	75,3%	73,6%	75,4%	75,6%	75,8%
Huisvestingsratio	12,6%	11,7%	11,6%	13,2%	11,3%	11,1%	11,0%
Liquiditeit (current ratio)	2,36	2,03	0,76	0,99	0,77	0,56	0,50
Liquiditeit (quick ratio)	0,50	2,36	0,76	0,99	0,77	0,56	0,50
Solvabiliteit I	56,0%	54,6%	56,7%	47,9%	48,1%	48,6%	49,7%
Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)	30,0%	60,5%	61,8%	52,2%	52,6%	53,4%	54,6%
Publiek eigen vermogen (EV) t.o.v. normatief publiek EV	1,00	0,89	0,83	0,52	0,50	0,47	0,47

In de meerjarenbegroting is onder andere met de volgende risico's rekening gehouden. Doel van de risicoparagraaf is het inzicht geven in risico's die zich kunnen voordoen bij alle of één van de stichtingen in de komende jaren.

Beschrijving	Maatregel
Risico object 1: Huisvesting	
Bij gebrek aan middelen staat de huisvestingsagenda bij de gemeenten voor het voortgezet onderwijs onder druk.	Duidelijke strategische keuzes vanuit Landstede Groep. Blijf goed in contact met de gemeente op ambtelijk en bestuurlijk niveau.
Hogere kosten door uitloop ver- nieuwbouw Harderwijk, waardoor langer gebruik gemaakt wordt van tijdelijke huisvesting.	Verstandig omgaan met capaciteit voor tijdelijke huisvesting, met name in onderhandelingen naar gemeente Harderwijk.
Een onverwachte daling in leerlingen- en studentenaantallen kan zorgen voor een negatief exploitatieresultaat doordat een aantal kostensoorten zoals huisvestingskosten en afschrijvingskosten niet evenredig meebeweegt met het leerlingenaantal.	Scenario's voorbereiden in welke ombuigingen in de huidige meerjarenbegroting worden uitgewerkt.
Voorgenomen investeringen uit het MJOP en het IHP zijn uitgesteld. Het is onzeker of deze voorgenomen ombuigingen realiseerbaar zijn.	Scenario's voorbereiden in welke ombuigingen in de huidige meerjarenbegroting worden uitgewerkt.
Risico object 2: ISK Risico	
Groei-krimp aantal leerlingen: aantal ISK-leerlingen groei is het gevolg van politieke keuze, zo ook de mogelijke krimp bij een nieuw kabinet.	Rijksregelgeving bijhouden en de flexibele schil groter houden dan we bij Landstede Groep doen.
Personele bezetting: het is moeilijk docenten te vinden voor ISK-leerlingen. Inhuur is het gevolg, met de consequentie meer kosten dan begroot.	Continue aandacht voor arbeidsmarktontwikkelingen.
Huisvesting: momenteel is sprake van krapte in de huisvesting voor ISK-leerlingen, bij krimp van ISK-leerlingen kan dat omslaan in leegstand waar Landstede verplichtingen is aangegaan om ISK-leerlingen te kunnen plaatsen.	Bestuurlijke aandacht naar de diverse gemeenten en COA.
Als gevolg van snelle groei zijn locaties gehuurd, die niet voldoen aan de eisen van onderwijslocaties. Deze locaties zijn niet gemeld bij DUO, waardoor mogelijk bekostiging gemist wordt.	De locaties als tijdelijke noodlocaties melden bij DUO.
Risico object 3: Continuïteit	
Betreffende het gewenst niveau aan investeringen en het benodigd volume aan financiering kan leiden tot ongewenst lage liquiditeitsratio.	Scenario's voorbereiden in welke ombuigingen in de huidige meerjarenbegroting worden uitgewerkt.

Risico object 4: Cyberrisico

Cybercrime Risc-pool

Risc-pool is nog niet actief. De kans op een financiële claim bij een hack is een risico.

Social engeneering

Structurele aanpak is van belang, momenteel geen gestructureerde rapportage

IT-governance

Geen structurele rapportage met monitoring aan het CvB en aan de RvT.

Kwetsbaarheid door veelheid aan diverse softwarepakketten.

- Het onderwerp staat op de agenda bij de landelijk MBO Raad en zal niet voor 2027 gerealiseerd worden;
- Onderzoeken of verzekeren een reële optie is;
- De risicobereidheid in kaart brengen.

Verplicht stellen van de Arda-training voor elke medewerker van Landstede Groep.

Rapportage aan het CvB en aan de RvT en maatregel opnemen in PDCA-cyclus.

Het beperken van schade door incidenten snel te ontdekken en beperken van diversiteit aan softwarepakketten. Beleid maken op aanschaf softwarepakketten.

Risico object 5: Tempo digitalisering

Het huidige tempo van digitalisering heeft een remmende werking op de voordelen van digitalisering zoals innovatie, verduurzaming van processen. Dat is terug te zien in:

Onderwijzend personeel, dat onvoldoende mee kan in het tempo van digitalisering.

In de bedrijfsvoeringsprocessen (SO&BD)

1. Binnen de SO&BD digitaliseren en robotiseren onderzoeken.
2. Investeren in personeel en/of opleidingen om apps en processen zo snel mogelijk te upgraden, up to date te houden en voorbereid te zijn op nieuwe ontwikkelingen.

Risico object 6: Rechtmatigheid Inkoop

Te weinig ontwikkeling op rechtmatig inkopen, met name bij Europese aanbestedingen.

Het inkoopbeleid schrijft voor drie offertes aan te vragen en daaruit een keuze te maken. Toetsing mist of en hoe dit voorschrift uitgevoerd wordt.

Voortgang op de aanbestedingskalender scherper monitoren.

Het risico beperken door het aantal bestellers per eenheid te reduceren. Bestellers trainen op:

- Vooraf kenbaar maken welke inkopen (soort) gerelateerd zijn aan de voorwaarde 'het opvragen van drie offertes'.
- Accordering voor een offerte pas geven als 3 offertes door accordeur gezien zijn.
- Vastleggen welke drie offertes aangevraagd zijn, met de drie offertes in de bijlage, en waarom keuze op één van de drie gevallen is.

Risico object 7: Personeel

Een onverwachte stijging van leerlingen-studentenaantallen kan resulteren in het onvoldoende kunnen aantrekken van bekwaam personeel. Hierdoor ontstaat een kans dat duurder ingehuurd personeel moet worden aangetrokken.

Een onverwachte daling in leerlingen- en studentenaantallen kan zorgen voor een negatief exploitatieresultaat doordat de benodigde hoeveelheid werk niet evenredig meebeweegt met het leerlingenaantal, zoals kosten ondersteunend en directiepersoneel.

Meerjarig beleid met betrekking tot aannames van voldoende vakbekwaam personeel ontwikkelen.

Scenario's voorbereiden in welke ombuigingen in de huidige meerjarenbegroting worden uitgewerkt.

Deel 2: Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT of de Raad) ziet toe op het bestuur en het beleid van Landstede Groep. De RvT is werkgever van het College van Bestuur en heeft een belangrijke klankbordfunctie. Ook onderhoudt de Raad van Toezicht contacten met de dagelijkse besturen van de medezeggenschap en studentenraad. In het bijzonder ziet de RvT toe op:

- De wijze waarop Landstede Groep invulling geeft aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- De realisatie van de doelstellingen van Landstede Groep;
- De verhouding met belanghebbenden zoals leerlingen en studenten, werknemers en stakeholders;
- De strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van Landstede Groep;
- Het waarborgen van goed bestuur;
- De kwaliteit van het onderwijs;
- De naleving van wet- en regelgeving;
- De financiële discipline en opvolgende verslaglegging;
- De opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen.

De RvT ziet toe op de besturing van Landstede Groep, met aandacht voor resultaten en kernwaarden. De RvT heeft aandacht voor strategische kansen en risico's en voelt zich verantwoordelijk voor een goed toezicht dat past bij Landstede Groep. De RvT heeft oog voor ontwikkelingen in het onderwijs en in de maatschappij. De RvT is in een transitie naar toezicht 'nieuwe stijl'. Jaarlijks bespreekt de Raad het eigen functioneren in het licht van good governance.

Missie en waarden

'Wij geloven dat de wereld beter en mooier wordt als mensen hun talenten ontwikkelen en anderen helpen dat ook te doen'. Dat is de missie van Landstede Groep. De Raad van Toezicht verbindt zich van harte aan die missie en heeft dat in de wijze waarop zij toezicht houdt, steeds voor ogen.

In de nieuwe Strategische Koers (2024-2028) wordt het volgende over de waarden van de Landstede Groep geformuleerd: "Landstede Groep leert en werkt vanuit drie krachtige waarden: ontmoeten, ontdekken en ontwikkelen. Deze zijn met elkaar verbonden en versterken elkaar. We ontmoeten elkaar en gaan samen op een ontdekkingstocht vol

mogelijkheden, waarin we grenzen verleggen en ons ontwikkelen."

Deze missie en deze waarden vormen dan ook het fundament onder het werk van de Raad van Toezicht. Passend bij de ontwikkeling van Landstede Groep van controle en beheersing naar lerend en ontwikkelingsgericht willen we invulling geven aan intern toezicht en bestuur.

We maken dat in onze vergaderingen onder meer concreet door, bij toerbeurt, de vergadering te openen met een persoonlijke bijdrage over of vanuit ons eigen leven in het perspectief van deze missie en waarden. Daardoor leren we elkaar beter kennen in wat ons drijft en helpt het ons in onze samenwerking als Raad van Toezicht onderling en met het College van Bestuur.

Met ingang van de vergadering van oktober 2024 bespreken we met elkaar (leden RvT, leden CvB en bestuurssecretaris) voorafgaand aan de reguliere vergadering in een thematisch deel over een strategisch thema. Op deze wijze geven we op een nieuwe manier de dialoog tussen de Raad en het College vorm (klankbord-rol).

Aan het einde van onze vergaderingen evalueren we de vergadering aan de hand van een aantal vragen. Op deze manier houden wij de missie en waarden van Landstede Groep en de belangen van de leerlingen en de studenten zo concreet mogelijk voor ogen vanuit onze toezichthoudende rol.

Uitgangspunten bij het toezicht

De Raad van Toezicht oefent haar taak uit in aansluiting bij de landelijk vastgestelde Governance Codes (van de MBO Raad, VO-raad, VTOI-NVTK, Code Goed Bestuur) en steeds in verbinding met de organisatie, zonder daarbij af te wijken van de Governance Codes. En natuurlijk met de Strategische Koers als uitgangspunt.

Bestuur en toezicht, en de verhouding daartussen, hebben we vastgelegd in het 'reglement College van Bestuur' en het 'reglement Raad van Toezicht'. Het integrale toezicht is met name gericht op het strategisch beleid (zoals verwoord in de Strategische Koers Landstede Groep 2024-2028) en de vertaling daarvan naar de Bestuursagenda 2024. Daarnaast natuurlijk het toezicht op de risicobeheersing (o.a. de begroting en de jaarrekening) en het functioneren, de ontwikkeling en de rechtspositie van de bestuurders. En dat alles in het perspectief van waar het bij de Landstede

Groep om gaat: goed onderwijs! De leden van de Raad van Toezicht waken individueel en gezamenlijk voor hun onafhankelijke positie als toezichthouder met aandacht voor (potentiële) tegenstrijdige belangen en zijn daarop aanspreekbaar.

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

Cruciaal voor het kunnen houden van toezicht is tijdige, toegankelijke en betrouwbare informatie. Dit is nagenoeg gelijk aan de informatie die de organisatie zelf nodig heeft om te sturen. Er zijn in 2024 opnieuw goede stappen gezet in het optimaliseren van de informatieverstrekking. In de voorbereiding van de agenda door de agendacommissie en het College van Bestuur is er steeds aandacht voor de vraag welke stukken ter tafel dienen te komen, wat de vragen zijn die aan de orde moeten komen en welke vorm en volgorde van agendering bijdraagt aan een zo goed mogelijk samenspel van toezicht en bestuur. Na de vergadering vindt evaluatie plaats tussen de voorzitter en de bestuurssecretaris gericht op kwaliteitsverbetering van de bijeenkomsten van de raad van toezicht en op het helder hebben van de afspraken die gemaakt zijn.

In de T-rapportage (3 x per jaar) wordt de essentiële informatie verstrekt over de stand van de financiën, wordt de relevante informatie gegeven over de onderwijskwaliteit en over de voortgang van het personeelsbeleid. Daarnaast wordt ingegaan op de voortgang van specifieke projecten. De feitelijke informatie gaat vergezeld van een duiding door het College van Bestuur, waarin aandacht gevraagd wordt voor afwijkingen van prognoses en plannen, voor nieuwe ontwikkelingen en voor specifieke zorgpunten. Daarnaast laat het College van Bestuur zien waar het trots op is. Deze duiding vormt het

uitgangspunt voor het gesprek tussen de Raad en het College van Bestuur. In de voorbereiding wordt –waar nodig– in de commissies dieper op de onderliggende data ingegaan. De optimalisering van de informatieverstrekking is een continu proces waarbij we in 2024 opnieuw stappen hebben gezet om meer te focussen op de bestuurlijke hantering van de onderwerpen die we bespreken. In het verlengde van de themabijeenkomst van 7 oktober is een nadere beschrijving van de gewenste informatievoorziening door de RvT in overleg met het CvB uitgewerkt.

Onderwijskwaliteit

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

In 2023 heeft het vierjaarlijks onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs (4JO) aandacht gevraagd van de organisatie en diens gevolge ook van de Raad. De Raad is vervolgens via het College van Bestuur geïnformeerd over de bevindingen van de inspectie. De Raad heeft kennisgenomen van de maatregelen die het College van Bestuur voornemens was te nemen op de punten waar sprake is van tekortkomingen. De Raad heeft in 2024 de voortgang en resultaten van deze maatregelen gevolgd en vastgesteld dat het College van Bestuur alert en voortvarend reageert. Daarnaast is de Raad door het CvB geïnformeerd over specifieke (thematische) onderzoeken vanuit de Inspectie van het Onderwijs.

Huisvesting

In de verschillende vergaderingen van de RvT is met regelmaat gesproken over de ontwikkelingen in het dossier huisvesting. In bijzonder de plannen m.b.t. de bouw van een nieuw onderkomen voor het mbo en voortgezet onderwijs in Harderwijk hebben veel aandacht en inspanning van het College van Bestuur geëist. De Raad is in dit dossier voortdurend door het College van Bestuur meegenomen, steeds geïnformeerd, en door het College van Bestuur is de Raad als klankbord gebruikt bij het bepalen van de strategie. De eerder geformuleerde financiële randvoorwaarden functioneerden daarbij als een helder en duidelijk kader. Een kader met als doel: het realiseren van een samenhangende onderwijsvoorziening voor

Voortgezet Onderwijs, MBO en Volwasseneneducatie voor Harderwijk en omgeving. Dit doel is steeds concreter zichtbaar: de voorbereidingen van de bouw zijn in 2024 gestart en de bouw zelf inmiddels daadwerkelijk van start gegaan.

Verticale Scholengemeenschap

De plannen voor bovengenoemde nieuwbouw in Harderwijk vinden hun basis in de wens om het VO en MBO beter op elkaar af te stemmen, te komen tot effectieve doorlopende leerroutes en meer ervaringen en expertise tussen VO en MBO te delen. Bij de uitwerking van deze samenwerking tussen VO en MBO bleek het wenselijk dat het Morgen College onderdeel zou gaan uitmaken van de Verticale Scholengemeenschap Stichting Landstede (VSG). Dit proces heeft de raad nauwkeurig gevolgd. Daarbij is steeds gekeken naar de gevolgen voor de kwaliteit en toegankelijkheid van het onderwijs en de gevolgen voor leerlingen, studenten, ouders en personeelsleden. In het bijzonder heeft de RvT aandacht gevraagd voor het deugdelijk regelen van de medezeggenschap binnen het Morgen College als onderdeel van de VSG. De Raad is in staat gesteld dit proces en de verschillende stappen daarin goed te volgen en te adviseren.

Strategie

Afgelopen jaren heeft de evaluatie van het oude strategische beleidsplan en de uitwerking van een nieuwe strategische koers veel aandacht gevraagd. De Raad van Toezicht is door het College van Bestuur meegenomen in de aanpak van het College van Bestuur om tot een nieuwe koers te komen. In de december-vergadering van 2023 heeft de RvT de nieuwe strategische koers goedgekeurd. Vervolgens is met het College van Bestuur gekeken naar de vertaling daarvan naar de bestuurlijke opgave voor 2024 en de jaren daarna. De nieuwe strategische koers vormde zo de basis voor de uitwerking van de bestuursagenda van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht heeft ruimte gekregen om input daaraan te geven door accenten en aandachtspunten te benoemen. De bestuursagenda 2024 is in de RvT vergadering van februari goedgekeurd.

Betrokken en ontmoeting

Elk jaar organiseren wij als RvT een dag met bezoeken aan verschillende onderdelen van de organisatie. Deze "Tour" vond plaats op 27 juni, met een bezoek aan Thomas à Kempis (TaK), CSE, MBO Zwolle A Landstede Sport & Bewegen en MBO Zwolle B Gezond en Wel. Tijdens die dag spraken we studenten, leerlingen, medewerkers en de directeuren van de bezochte onderdelen en

scholen. Op die manier leggen we niet alleen contact met een aantal onderdelen van de organisatie maar krijgen ook een actueel beeld van de ervaringen van studenten, leerlingen en medewerkers bij alle vier onderdelen. We kregen een duidelijk beeld van de onderwijs- en organisatieontwikkeling binnen het TaK, van de bijzondere kwaliteit van het maatwerk-onderwijs binnen CSE. Binnen het MBO maakten we nader kennis met het Practoraat Positieve gezondheid en de opleidingsvariant Leefstijl Coaching. Daarnaast met de bijzondere innovatie in het ITC met de Immersive Room binnen de opleiding Gezond en Wel.

Medezeggenschapsorganen

Een delegatie van de RvT bezoekt alle medezeggenschapsorganen. De verschillende medezeggenschapsorganen werden door steeds twee leden van de Raad bezocht. En natuurlijk ontmoeten we in dat kader ook de Studentenraad.

Dit jaar stond daarbij de implementatie van de nieuwe Strategische Koers centraal. Deze gesprekken bieden ook inzicht in hoe binnen de verschillende onderdelen de medezeggenschap wordt vormgegeven. Vanuit die bezoeken wordt in de RvT-vergadering gerapporteerd en over de ervaringen met het College van Bestuur van gedachten gewisseld. Het is buitengewoon waardevol om op locatie in gesprek te gaan met de medezeggenschapsorganen.

In het najaar vond de jaarlijkse themabijeenkomst plaats van de RvT, het CvB en leden van alle medezeggenschapsorganen. Het thema was Samenwerken. Hiertoe was door de RvT een programma ontwikkeld onder begeleiding van medewerkers van Common Eye. Tijdens deze themabijeenkomst is de RvT inhoudelijk in gesprek gegaan met vertegenwoordigers uit alle delen van de organisatie om op die manier rond dat thema een goed beeld te krijgen van wat er leeft. Het was een inspirerende, energieke bijeenkomst met een mooie gedachtewisseling, waarin de actualiteit en urgentie van het thema breed werd onderschreven.

Themabijeenkomsten

Om actuele en strategische onderwerpen goed aandacht te geven hebben Raad van Toezicht en College van Bestuur jaarlijks gezamenlijk themabijeenkomsten.

Begin februari sprak de raad samen met het CvB over de bestuurlijke uitdagingen waarvoor Landstede Groep zich de komende jaren geplaatst ziet. Deze bijeenkomst onder begeleiding van Helen van Tol (DamhoutElshoutVerschure) maakte deel uit van een proces waarin de RvT zich een beeld

vormde over de bestuurlijke uitdagingen en de daaruit voortvloeiende eisen waaraan het toekomstig bestuur van Landstede Groep zou moeten voldoen, zowel wat betreft specifieke kwaliteiten en competenties van bestuurders als omvang van het CvB.

In oktober vond een themabijeenkomst voor de RvT en het CvB plaats onder begeleiding van twee medewerkers van Ebbinge. Het thema: Toezichthouden en Besturen: Hoe doen we dat samen?

Deze bijeenkomst past in de serie themabijeenkomsten van de afgelopen jaren waarin elementen van de relatie tussen bestuur en toezicht aan de orde kwamen. In deze sessie stonden de volgende thema's centraal: de rollen van het toezicht, de wijze van toezichthouden in relatie tot de waarden van Landstede Groep en welke communicatiestijl past daarbij? Daarnaast kwam de vertaling hiervan naar praktische zaken aan de orde.

Het was een inhoudelijk rijke bijeenkomst die veel inzichten heeft opgeleverd voor de versterking van het samenspel tussen toezicht en bestuur. Op basis van deze themabijeenkomst is een overzicht gemaakt van de belangrijkste conclusies. En daaraan gekoppeld een overzicht van de vervolgacties. Deze zullen verder uitgewerkt worden. Als eerste stap is met ingang van de oktobervergadering van de RvT besloten steeds een thematisch gesprek te organiseren voorafgaand aan de vergadering van de Raad.

Organisatie en samenstelling Raad van Toezicht

In het kader van het toezicht fungeert de Raad van Toezicht voor het bestuur afwisselend als verantwoordingsorgaan, als goedkeuringsorgaan voor bepaalde bestuursbesluiten, als adviseur en klankbord en als werkgever. De leden van de Raad van Toezicht brengen ervaringen in vanuit verschillende segmenten van de samenleving. De Raad van Toezicht wordt in ieder geval samengesteld op basis van algemene toezichthoudende kwaliteiten, affiniteit met de doelstelling van Landstede Groep en met een spreiding van - en complementariteit in - deskundigheden, achtergronden, competenties en stijlen.

De Raad van Toezicht bestond in 2024 voor een deel van het jaar uit zeven en voor een deel uit vijf leden. Per 1 januari 2024 bestond de raad uit: Fate Basit, Vanessa Gall, Ardin Mourik, Gea Oord, Mariska Roeters, Sam Terpstra en Jolanda van Zanen.

Per 1 juli 2024 hebben Mariska Roeters en Jolanda van Zanen om persoonlijke redenen besloten hun functie als toezichthouder bij de Landstede Groep neer te leggen.

De overige vijf leden van de Raad hebben in een thematische bijeenkomst begin september besloten verder te gaan als Raad van Toezicht bestaande uit vijf personen en om eerst prioriteit te geven aan het werven van een inkomend voorzitter die in september 2025 de plaats van huidige, dan niet herbenoembare, voorzitter kan innemen. Vervolgens zal de Raad zich buigen over de gewenste omvang van de RvT.

De Raad van Toezicht kent een aantal commissies: de auditcommissie, de onderwijscommissie, de commissie personeel/identiteit/juridische zaken (PIJZ) en de remuneratiecommissie. In de commissies worden zaken voorbereid en uitgediept. Hiervan wordt in de Raad van Toezicht verslag uitgebracht. De Raad van Toezicht blijft als geheel verantwoordelijk.

De samenstelling van de verschillende commissies is gedurende 2024 aangepast:

- De agendacommissie werd gevormd door Sam Terpstra, voorzitter en Ardin Mourik, vice-voorzitter;
- De remuneratiecommissie bestond tot 1 juli 2024 uit Mariska Roeters en Jolanda van Zanen. Daarna uit Vanessa Gall en Ardin Mourik.
- De commissie onderwijs bestond uit Ardin Mourik, Fate Basit en Sam Terpstra
- De commissie PIJZ bestond tot 1 juli 2024 uit Jolanda van Zanen en Vanessa Gall. Daarna uit Vanessa Gall en Gea Oord.
- De auditcommissie bestond tot 1 juli 2024 uit Mariska Roeters en Gea Oord. Daarna uit Gea Oord en Fate Basit.

Op basis van de reflectie op het functioneren van de commissies als onderdeel van de themadag op 7 oktober heeft de raad besloten de commissie PIJZ met ingang van 2025 op te heffen. De Commissie Onderwijs wordt de Commissie Onderwijs en Personeel.

Vergaderfrequentie en werkwijze

De Raad van Toezicht heeft in 2024 vijfmaal vergaderd. Conform de jaarcyclus zijn de (meerjaren)begroting, de jaarrekening en het (externe) jaarverslag behandeld en is de (meerjaren)begroting goedgekeurd. Op 17 juni 2024 zijn in aanwezigheid van de externe accountant, die in 2022 door de Raad is benoemd, jaarverslag en jaarrekening 2023 besproken en goedgekeurd.

De vergaderingen worden voorbereid in een agenda-overleg met het College van Bestuur, bestuurssecretaris en de voorzitter en vicevoorzitter van de raad (Agendacommissie). Voorafgaand aan de vergaderingen met het College van Bestuur vindt een vooroverleg plaats waarin de Raad met elkaar de vergadering voorbereidt en –waar nodig– ruimte biedt voor vragen, signalen, opmerkingen van de leden van de Raad die voor het functioneren van de RvT van belang zijn.

Rol als werkgever

De rol als werkgever heeft in 2024 veel aandacht van de Raad gevraagd vanwege een periode van arbeidsongeschiktheid van het lid het College van Bestuur Tjeerd Biesterbosch.

Het proces van re-integratie is zorgvuldig met elkaar opgepakt. Het bleek intensief en meer tijd te vereisen dan verwacht. Eerst zijn de taken door de voorzitter van het CvB waargenomen en vanaf de meivakantie is versterking gezocht door het tijdelijk aantrekken van een strategisch bestuursadviseur in de persoon van de heer Dirk Speelman. Na de zomervakantie heeft de RvT gekozen voor een tijdelijke uitbreiding van het CvB met de heer Paul Slegers. De periode van re-integratie van het lid is aan het einde van het jaar afgerond.

Aan het begin van het jaar is in de Raad de bestuursagenda 2024 goedgekeurd. Deze vormt de basis voor de werkagenda van het College van Bestuur en voor de voortgangsgesprekken en het jaargesprek. In het jaargesprek legt het CvB gezamenlijk verantwoording af over de mate waarin de doelstellingen uit de bestuursagenda gerealiseerd zijn. Op deze wijze wordt een duidelijker onderscheid gerealiseerd tussen de gesprekken over doelrealisatie waarvoor een gezamenlijke verantwoordelijkheid geldt en persoonlijk functioneren en ontwikkeling.

De remuneratiecommissie heeft in 2024 het individuele voortgangsgesprek en daarnaast het jaarlijkse functioneringsgesprek gevoerd. Ter voorbereiding op de individuele jaargesprekken hebben de leden van het College van Bestuur hun eigen feedback georganiseerd. De gesprekken met de re-integrerende bestuurder had –vanwege zijn uitval en beperkte inzetbaarheid– een aangepast karakter. De verslagen van al deze gesprekken zijn besproken in het vooroverleg van de Raad van Toezicht.

In 2023 is de Raad aan het einde van het jaar gestart met een reflectie op de bestuursopdracht voor Landstede Groep de jaren 2024 en verder. Daarbij zijn onder begeleiding van Helen van Tol de belangrijkste bestuurlijke uitdagingen voor de

komende jaren verkend. Op basis daarvan is een bestuurlijk profiel voor de komende jaren uitgewerkt. In dat proces is input vanuit het CvB meegenomen. Vervolgens is een en ander vertaald naar een visie op het profiel en de omvang van het CvB de komende jaren. Deze visie vormde de basis voor de besluiten m.b.t. de verlenging van de dienstverbanden van de beide bestuurders van de Landstede Groep.

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

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

Zelfevaluatie Raad van Toezicht en nevenfuncties

De Raad van Toezicht heeft in 2024 op verschillende manieren gereflecteerd op haar eigen functioneren, werkwijze en onderlinge samenwerking en op deze wijze de jaarlijkse zelfevaluatie vormgegeven.

In juni vond een bijeenkomst plaats van de RvT onder begeleiding van twee medewerkers van Ebbinge. In deze bijeenkomst heeft de Raad zich uitgebreid gebogen over het samenspel binnen de Raad: de verschillende competenties en kwaliteiten, de verschillende stijlen in communicatie, de verschillende rollen binnen een team.

In september vond een bijeenkomst plaats onder begeleiding van de dezelfde medewerkers van Ebbinge. In deze bijeenkomst stond vooral de vraag centraal hoe de werkwijze van de Raad in te richten met het nieuwe aantal van vijf leden van de RvT. De commissies werden opnieuw samengesteld en er zijn afspraken gemaakt over de werkwijze van de Raad.

Begin oktober vond de themabijeenkomst plaats van de RvT met het CvB. Ook deze bijeenkomst had een sterk reflectief en evaluerend karakter, waarbij verschillende aspecten van het samenspel bestuur-toezicht aan de orde kwamen.

In een bijlage bij dit jaarverslag worden hoofd- en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht en de bestuurders verantwoord. Jaarlijks

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

Deskundigheidsbevordering Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is lid van de Vereniging van Toezichthouders Onderwijsinstellingen – Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in de Kinderopvang (VTOI-NVTK). Professionalisering heeft vorm gekregen in de studiebijeenkomsten in juni en september en in de themabijeenkomst van de Raad met het College van Bestuur in oktober.

Door Gea Oord zijn de volgende individuele trajecten gevolgd:

- NR Academy: Leergang Board Potentials, NR Governance expert
- RvC Scholingsmiddag; De Bedoeling Kjenning
- Grensoverschrijdend gedrag en de rol van commissarissen en toezichthouders, TIAS

Door Ardin Mourik werd deelgenomen aan de training Benedictijns Leiderschap bij Klooster Nieuw Sion.

Vergoedingen toezichthouders

Voor 2024 was de bezoldiging van de Raad gebaseerd op de afspraken die de RvT daarover eind van het voorgaande jaar zijn gemaakt. Besloten is toen voor 2024 af te zien van de gebruikelijke indexatie en in plaats daarvan de vergoedingen aan te passen op basis van het procentuele verschil tussen de één na hoogste klasse en de hoogste klasse van de WNT zoals die binnen het onderwijs geldt. De verantwoording van de honorering van de leden van de Raad van Toezicht over 2024 is vermeld in de jaarrekening.

Afronding

De Raad kan terugzien op een jaar, waarin veel zaken de bijzondere aandacht van de Raad gevraagd hebben. Een jaar waarin het College van

Bestuur op de proef gesteld werd door de uitval van het lid CvB. Een jaar waarin de RvT van omvang veranderde. Een jaar waarin we een start maakten met de nieuwe Strategische Koers, waarin we besluiten hebben genomen over de dienstverbanden van de beide bestuurders. Dit jaar heeft laten zien dat toezichthouden een serieuze taak is, die professionele inzet en verantwoordelijkheid vraagt. De Raad heeft in haar werk steeds de kwaliteit van het onderwijs voor ogen willen houden, gecombineerd met goed werkgeverschap en een stabiele toekomst voor Landstede groep. Dit alles gericht op het realiseren van onze maatschappelijke opdracht. In bovenstaande tekst leggen we verantwoording af over hoe we dat gedaan hebben.

De centrale focus van de RvT is erop toe te zien dat Landstede Groep haar betekenisvolle maatschappelijke koers blijft varen. Een onderscheidende koers waarin de beschikbare middelen effectief en doelmatig worden besteed voor de uitvoering van onderwijs met ruim voldoende kwaliteit, innovatie in het onderwijs, het verbeteren van werkdruk en de professionalisering van personeel. Met behoud van de huidige gezonde financiële positie. De RvT zal ook in 2025 een actieve rol nemen in de dialoog met het College van Bestuur en zal daarbij extra aandacht besteden aan de ontwikkelingen rond A.I. en digitalisering en aan de ontwikkeling van de aantallen leerlingen/ studenten en het strategisch personeelsbeleid. Om onze rol als toezichthouder verder te professionaliseren zijn we van plan de visie op toezicht verder uit te werken en te complementeren met een actueel toezichtkader, afspraken over de informatievoorziening en versterking van het samenspel van bestuur en toezicht.

Zwolle, januari 2025

Sam Terpstra (voorzitter)
Fate Basit
Vanessa Gall
Ardin Mourik (vice-voorzitter)
Gea Oord

Deel 3: Jaarrekening

8 Jaarrekening

8.1 Balans per 31 december 2024

Balans		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	na resultaatbestemming	31-12-2024	31-12-2023
1.	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	87.049	84.339
1.1.3	Financiële vaste activa	9	1.915
Vaste Activa totaal		87.058	86.254
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	5.109	4.777
1.2.4	Liquide middelen	44.868	47.778
Vlottende Activa totaal		49.977	52.555
Activa totaal		137.035	138.809
2.	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	71.318	74.572
2.2	Voorzieningen	7.551	6.355
2.3	Langlopende schulden	30.270	33.345
2.4	Kortlopende schulden	27.896	24.537
Passiva totaal		137.035	138.809

8.2 Staat van baten en lasten over 2024

Staat van baten en lasten				
In € 1.000		Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	146.872	141.656	144.665
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.362	1.026	1.233
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	1.214	1.140	1.171
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.383	3.080	2.821
3.5	Overige baten	5.540	4.696	5.701
Totaal baten		157.371	151.598	155.591
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	118.486	118.501	112.306
4.2	Afschrijvingen	6.963	6.561	6.711
4.3	Huisvestingslasten	14.096	15.141	14.855
4.4	Overige lasten	18.942	14.975	17.425
Totaal lasten		158.487	155.178	151.297
Saldo baten en lasten		-1.116	-3.580	4.294
5	Gerealiseerde herwaardering	406	406	406
6	Financiële baten en lasten	-297	-938	-1.052
Resultaat		-1.007	-4.112	3.648
7	Belastingen	4	0	-10
8	Resultaat deelnemingen	-1.845	0	0
Resultaat na belastingen		-2.848	-4.112	3.638
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat		-2.848	-4.112	3.638
Resultaatbestemming				
In € 1.000		Realisatie 2024	Budget 2024	Realisatie 2023
Resultaat boekjaar		-2.848	-4.112	3.638
Vrijval:	Bestemmingsreserve publiek NPO	2.932	2.736	2.426
Vrijval:	Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen plus	361	205	-439
Resultaat boekjaar exclusief effect NPO en werkdrukmiddelen		445	-1.171	5.625
Vrijval:	Bestemmingsreserve publiek Overige	309	224	-4.215
Vrijval:	Bestemmingsreserve privaat	1.844		-210
Dotatie:	Bestemmingsfonds publiek	0		0
Dotatie:	Bestemmingsfonds privaat	0		0
Dotatie: Algemene reserve		2.598	-947	1.200

8.3 Kasstroomoverzicht over 2024

Kasstroomoverzicht		Realisatie	Realisatie
In € x 1.000		2024	2023
A. Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten	1)	-1.116	4.294
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat			
Aanpassingen voor afschrijving	2)	6.963	6.711
Aanpassingen voor waardeveranderingen	3)	-71	-210
Toe- (af)name van voorzieningen	4)	1.059	856
Toaal aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		7.951	7.357
Veranderingen in werkkapitaal			
Af- (toe)name van voorraden	5)	0	0
Af- (toe)name van kortlopende vorderingen	6)	50	-433
Toe- (af)name van kortlopende schulden	7)	3.108	2.972
Totaal Veranderingen in werkkapitaal		3.158	2.539
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		9.993	14.190
Ontvangen interest	8)	1.109	570
Betaalde interest	9)	-1.673	-1.728
Betaalde winstbelasting	10)	4	-10
Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten		9.433	13.022
B. Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	11)	-10.917	-9.174
Desinvesterings in materiële vaste activa	12)	1.602	6
Toe- (af)name overige financiële vaste activa	3)	61	514
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-9.254	-8.654
C. Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Toename langlopende schulden	13)	0	65
Aflossing langlopende schulden	13)	-3.089	-3.606
Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-3.089	-3.541
Mutatie liquide middelen		-2.910	827

- 1) Volgens de staat van baten en lasten
- 2) Afschrijvingen conform verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2)
- 3) Boekwinst verkoop materiële vaste activa (2024); terugname afwaardering lening vanuit financiële vaste activa (2023)
- 4) Volgens verloopstaat voorzieningen (2.2)
- 5) Vlottende activa, mutatie voorraden (1.2.1)
- 6) Vlottende activa, mutatie vorderingen (1.2.2) exclusief te ontvangen interest
- 7) Kortlopende schulden (2.4), mutatie exclusief te betalen interest, schulden aan kredietinstellingen
- 8) Financiële baten (6.1), rekening houdend met mutatie te ontvangen interest
- 9) Financiële lasten (6.2), rekening houdend met mutatie te betalen interest (2.4.18)
- 10) Betaalde belasting (7)
- 11) Verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2), rekening houdend met nog niet betaalde investeringen ultimo en primo boekjaar
- 12) Verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2) vermeerderd met gerealiseerde boekwinst
- 13) Verloopstaat langlopende schulden (2.3)

8.4 Toelichting op de jaarrekening 2024

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 2024, dat is geëindigd op 31 december 2024.

Toegepaste standaarden

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

Valuta

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

Bestuurlijke fusie met Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. per 1 januari 2025

Per balansdatum is de akte van bestuursoverdracht gepasseerd aangaande de overdracht per 1 januari 2025 van de instandhouding van de scholen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. aan Stichting Landstede. Door de bestuursoverdracht treedt Stichting Landstede als verkrijgende rechtspersoon in alle uit de wet voortvloeiende rechten en verplichtingen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. met betrekking tot (de instandhouding van) de scholen (Morgen College en ISK Harderwijk) van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o., (02EX).

Hierbij wordt uitvoering gegeven aan het besluit tot het realiseren van één gezamenlijk juridische verticale scholengemeenschap tussen Stichting Landstede en Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. waar de onderwijsactiviteiten van beide stichtingen in worden ondergebracht. Het gaat hierbij nadrukkelijk om een administratieve en juridische herschikking die het mede mogelijk maakt om het Beroepscollege Harderwijk te realiseren. Hierbij zijn de scholen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. per 1 januari 2025 bestuurlijk overgedragen aan Stichting Landstede.

In navolging hiervan zullen de scholen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. per 1 augustus 2025 institutioneel samen worden gevoegd met het VO van Stichting Landstede.

De uitwerking van deze overdracht heeft geen effecten die het inzicht van het resultaat over 2024 en het vermogen per 31 december 2024 van Stichting Landstede beïnvloeden.

Continuïteit

De huidige financiële positie en prognoses geven voldoende vertrouwen dat de toekomst van de instelling is gewaarborgd, ook na de bestuurlijke fusie per 1 januari 2025. 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 waardevermindervingsverlies 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 waardevermindervingsverlies. 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 waardeverminderverslies 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 waardeverminderverslies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, verdisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief.

Saldering van financiële instrumenten

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

Vergelijkende cijfers

Dit boekjaar zijn geen wijzigingen doorgevoerd in de vergelijkende cijfers.

Gebeurtenissen na balansdatum

Per balansdatum is de akte van bestuursoverdracht gepasseerd aangaande de overdracht per 1 januari 2025 van de instandhouding van de scholen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. aan Stichting Landstede. Door de bestuursoverdracht treedt Stichting Landstede als verkrijgende rechtspersoon in alle uit de

wet voortvloeiende rechten en verplichtingen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. met betrekking tot (de instandhouding van) de scholen (Morgen College en ISK Harderwijk) van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o., (02EX).

Hierbij wordt uitvoering gegeven aan het besluit tot het realiseren van één gezamenlijk juridische verticale scholengemeenschap tussen Stichting Landstede en Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. waar de onderwijsactiviteiten van beide stichtingen in worden ondergebracht. Het gaat hierbij nadrukkelijk om een administratieve en juridische herschikking die het mede mogelijk maakt om het Beroepscollege Harderwijk te realiseren. Hierbij zijn de scholen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. per 1 januari 2025 bestuurlijk overgedragen aan Stichting Landstede.

In navolging hiervan zullen de scholen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. per 1 augustus 2025 institutioneel samen worden gevoegd met het VO van Stichting Landstede.

De uitwerking van deze overdracht heeft geen effecten die het inzicht van het resultaat over 2024 en het vermogen per 31 december 2024 beïnvloeden.

Verder hebben zich na balansdatum geen gebeurtenissen voorgedaan die het inzicht van het resultaat over 2024 en het vermogen per 31 december 2024 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 bestemmingsfondsen.

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

Voorzieningen

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

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

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

Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

Wettelijke college-, cursus- en examengelden

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

Baten werk in opdracht van derden

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

Ouderbijdragen

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

Personeelsbeloningen

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

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

Pensioenen

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

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

Het pensioen is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij het ABP. De stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Daarom zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De per 31 december 2024 van toepassing zijnde beleidsdekkingsgraad (gemiddelde dekkingsgraad over de afgelopen twaalf maanden) is bij het ABP 113,1% (31-12-2023: 113,9%). Voor meer informatie zie het [jaarbericht 2024 van het ABP](#) van 25 januari 2025.

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

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

Leasing

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

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

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

Resultaat deelnemingen

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

Segmentatie

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Balansposten met toelichting

1.1 Vaste activa

1.1.2 Materiële vaste activa

	1.1.2.1 Gebouwen	1.1.2.2 Terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.4 Overige materiële vaste activa	1.1.2.5 Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitb. op nva	1.1.2 Totaal
In € 1.000						
Materiële vaste activa, verloop						
Stand aan het begin van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, begin	80.983	24.563	22.473	353	3.576	131.948
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin	-34.914	-199	-12.434	-62	0	-47.609
Materiële vaste activa, begin	46.069	24.364	10.039	291	3.576	84.339
Verloop gedurende de periode						
Investerings	4.075	605	2.147	249	4.128	11.204
Desinvesteringen	-1.423	-653	-109	0	0	-2.185
Afschrijvingen	-4.746	-42	-2.099	-76	0	-6.963
Afschrijving op desinvesteringen	568	0	86	0	0	654
Deconsolidatie	0	0	0	0	0	0
Mutatie gedurende de periode	-1.526	-90	25	173	4.128	2.710
Stand aan het einde van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, eind	83.635	24.515	24.510	602	7.704	140.966
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind	-39.092	-241	-14.446	-138	0	-53.917
Materiële vaste activa, eind	44.543	24.274	10.064	464	7.704	87.049

De realisatie van de investeringen ad € 11,2 mln. is binnen de investeringsbegroting voor 2024 van € 29,8 mln. De lagere realisatie heeft te maken met de vertraging in de realisatie van de nieuwbouw in Harderwijk. Hiervoor was in 2024 begroot € 16,7 mln. als te investeren (€ 10,8 mln. deel mbo Landstede en € 5,9 mln. deel voor scholen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.). De besteding in 2024 bedraagt in totaal € 3,5 mln. Totaal ultimo 2024 voor dit project bedraagt de gedane investering € 5,9 mln.

Aan het eind van het boekjaar is daarnaast het investeringsproject "gevelrenovatie Schuurmanstraat" afgerond en opgeleverd ad € 2,0 mln. Hiervoor was € 1,5 mln. begroot.

De desinvesteringen betreft, naast enkele kleine posten, de verkoop van de locatie Nooterhof. Hierop is een kleine boekwinst gerealiseerd. In kader van het integraal huisvestingsplan zijn de panden Nooterhof en Gelijkheid te Zwolle ultimo 2023 niet meer in gebruik met de intentie deze af te stoten. Voor de locatie Gelijkheid is, ondanks de vergaande gesprekken, nog geen verkoopovereenkomst gesloten. De verwachte opbrengstwaarde zal minimaal de boekwaarde ultimo 2024 zijn en geeft geen aanleiding tot afwaardering.

Ver-/nieuwbouwproject Beroepsonderwijs Harderwijk

Net als in 2023 is dit jaar geïnvesteerd in de nieuwe huisvesting binnen het project Beroepsonderwijs Harderwijk. Met dit project worden de scholen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. (Morgen College en ISK Harderwijk), vavo, het mbo-onderwijs en als externe partner De Techniek Academie in Harderwijk samengebracht in één schoolgebouw aan het Westeinde.

Dit is een gezamenlijk project van Stichting Landstede en Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. Voor het deel van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. treedt Stichting Landstede als bouwheer op, waarbij van planning tot moment van realisatie Stichting Landstede de uitgaven doet en bij oplevering het pand zal overdragen aan Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. Als gevolg van de bestuurlijke fusie zijn deze stichtingen vanaf 1 januari 2025 één gezamenlijke organisatie, zie de toelichting omtrent de bestuurlijke fusie onder de algemene toelichting.

De bouw is nu in 2024 gestart. De eerste fase van het project (nieuwbouw VMBO-deel en gedeeltelijke renovatie deel mbo Landstede) zal naar verwachting in 2025 worden opgeleverd. De tweede fase eind 2026. De totale projectomvang bedraagt circa € 54 mln. Met de hoofdaannemers zijn per jaareinde voor € 42,8 mln. contracten afgesloten, waarvan € 1,6 mln. per balansdatum reeds is uitgevoerd/gefactureerd.

In verband met deze huisvestingsplannen in Harderwijk is in januari 2024 gestart met de sloop van een deel van het gebouw. Naar aanleiding van deze sloop heeft in 2024 een versnelde afschrijving plaats gevonden van € 0,5 mln. Op basis van de besluitvorming in 2024 zal in het kader van de tweede fase eind 2025 nogmaals een deel van de bestaande gebouwen gesloopt worden. Dit heeft in 2024 geleid tot een versnelde afschrijving voor dit deel van de gebouwen van het gebouw van € 0,7 mln.

Getaxeerde waarden

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 1-1-2024 € 96 mln. De verzekerde waarde per 31 december 2024 bedraagt € 278,3 mln. (31 december 2023: €278,3 mln.), waarvan herbouwwaarde € 220,5 mln. inzake de gebouwen en € 57,9 mln. op bedrijfsuitrusting/inventaris en huurdersbelang investeringen in de panden.

1.1.3 Financiële vaste activa

Het verloop van 1.1.3.1 Deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt:

In € 1.000	Innotiq Zwolle B.V. (51%)	Veluvine Nunspeet Beheer C.V. (49,5%)	Landstede Molijn Beheer B.V. (50%)	Totaal
Deelnemingen in groepsmaatschappijen, verloop				
Begin	54	1.850	11	1.915
Desinvesteringen en aflossingen	-61	0	0	-61
Waardeveranderingen	0	-1.850	0	-1.850
Aandeel in resultaat deelnemingen	7	0	-2	5
Eind	0	0	9	9

De deelnemingen in groepsmaatschappijen betreffen:

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

Innotiq Zwolle B.V.

In december 2023 is door Landstede Groep besloten per einde van het schooljaar 2023-2023 te stoppen met het onder brengen van medewerkers bij Innotiq Zwolle B.V. (payrolling). Met de medeaandeelhouders van Innotiq Zwolle B.V. is een vaststellingsovereenkomst gesloten aangaande de beëindiging van deze activiteiten, alsmede de overdracht van het 51% belang in Innotiq Zwolle B.V. per 1 augustus 2024 aan de medeaandeelhouder. Hieraan is uitvoering gegeven waarbij op basis van de overeengekomen opbrengstwaarde van de aandelen nog een klein positief resultaat is gerealiseerd.

Landstede Molijn Beheer B.V. / Veluvine Nunspeet Beheer C.V.

De besloten vennootschap Landstede Molijn Beheer B.V. is beherend vennoot van Veluvine Nunspeet Beheer C.V. In deze commanditaire vennootschap heeft Stichting Landstede een bedrag geïnvesteerd van € 2,0 mln. in de totstandkoming van het cultuurhuis / theater in Nunspeet vanuit haar educatie en welzijnsactiviteiten. De totstandkoming hiervan is gedaan samen met de andere aandeelhouder in Landstede Molijn Beheer B.V., zijnde Stichting Molijn-De Groot, en een aanzienlijke bijdrage van de gemeente Nunspeet. In de afgelopen jaren heeft op basis van de exploitatieresultaten een afwaardering plaatsgevonden van de initiële investering ad € 2,0 mln. Actuele inschattingen van toekomstige te verwachten geldstroom vanuit de in het verleden gedane investering zijn erg laag. Daarom is de investering in 2024 afgewaardeerd naar nihil, waardoor € 1.850K is afgewaardeerd.

1.2 Vlottende activa

1.2.2 Vorderingen

In € 1.000	31-12-2024	31-12-2023
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	1.221	1.886
1.2.2.3 Vorderingen op gemeenten en GR's	40	174
1.2.2.4 Vorderingen op groepsmaatschappijen	185	254
1.2.2.5 Vorderingen op andere deelnemingen	0	8
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	0	0
1.2.2.7 Vorderingen (ouders van) II / studenten / deelnemers / cursisten	289	360
1.2.2.8 Overige overheden	4	3
1.2.2.10 Overige vorderingen	481	305
1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen	0	23
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	2.464	1.768
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	0	7
1.2.2.14 Te ontvangen interest	472	90
1.2.2.15 Overlopende activa overige	1	3
1.2.2.16 Voorziening oninbaarheid	-48	-104
Totaal	5.109	4.777

De post 1.2.2.1 was ultimo 2023 als gevolg van vorderingen inzake huisvestingszaken incidenteel hoog. Over de vorderingen van groepsmaatschappijen (1.2.2.4) wordt geen rente berekend. Deze rekening-courant posities worden periodiek afgerekend.

Post 1.2.2.10 is toegenomen als gevolg van de incidentele vorderingen op het UWV inzake de te ontvangen compensatie voor de in 2024 betaalde transitievergoedingen en te verwachten te ontvangen compensatie voor medewerkers die wegens langdurige arbeidsongeschiktheid (gedeeltelijk) uit dienst zijn gegaan of naar verwachting zullen gaan. De verantwoorde bedragen inzake naar verwachting aan de medewerker nog te betalen transitievergoeding wegens langdurige arbeidsongeschiktheid is tevens opgenomen in de voorziening lang ziek (2.2.1.6). Daarnaast worden nog opbrengsten verwacht vanuit penvoerders inzake gedane inzet op subsidieprojecten.

De vooruitbetaalde kosten (1.2.2.12) betreffen hoofdzakelijk kosten inzake huur (€ 530K vs € 316K) , leermiddelen schooljaar 2024-2025, die toegerekend worden aan de periode januari – juli van het nieuwe boekjaar (€ 477K vs € 274K) en vooruitbetaalde kosten inzake de geplaatste tijdelijke huisvesting in Harderwijk wat wordt toegerekend aan de verwachte gebruikperiode (ultimo 2024 € 705K; ultimo 2023: € 721K). De te ontvangen interest (1.2.2.14) betreft het 4^e kwartaal inzake schatkistbankieren.

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

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

1.2.4 Liquide middelen

In € 1.000	31-12-2024	31-12-2023
1.2.4.1 Kasmiddelen	18	18
1.2.4.2.A Rekening-courant	132	2.760
1.2.4.2.B Spaarrekeningen	0	15.000
1.2.4.2.C Deposito's	0	30.000
1.2.4.2 Tegoeden op Bankrekeningen	131	47.760
1.2.4.4 Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	44.719	0
Totaal	44.868	47.778

In 2024 is Stichting Landstede overgegaan op schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën. Over 1.2.4.4 Rekening courant tegoed Schatkistbankieren vergoedt het ministerie van financiën interest op basis van het Euro Short-term Rate (STR-fixing) tarief vanuit de Europese Centrale Bank. In verband met het deelnemen aan Schatkistbankieren worden nagenoeg geen tegoeden aangehouden bij andere banken (1.2.4.2).

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

Voor toelichting op de mutatie van de liquide middelen, zie hoofdstuk 8.3 Kasstroomoverzicht over 2024.

2.1 Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

In € 1.000	2.1.1.1 Algemene reserve	2.1.1.2.A Bestemmings- reserve publiek NPO	2.1.1.2.B Bestemmings- reserve publiek w erkdruk- middelen plus	2.1.1.2.C Bestemmings- reserve publiek overige	2.1.1.2 Bestemmings- reserve publiek	2.1.1.3 Bestemmings- reserve privaat	2.1.1.6 Herw aar- derings- reserve	2.1.1 Groeps- vermogen
Eigen vermogen, verloop								
Stand per 1 januari 2023	58.611	6.715	519	0	7.234	-6.401	10.938	70.382
Resultaat 2023	1.200	-2.426	439	4.215	2.228	210	0	3.638
Overige mutaties 2023	958	0	0	0	0	0	-406	552
Stand per 1 januari 2024	60.769	4.289	958	4.215	9.462	-6.191	10.532	74.572
Resultaat 2024	2.598	-2.932	-361	-309	-3.602	-1.844	0	-2.848
Overige mutaties 2024	705	-705	0	0	-705	0	-406	-406
Stand per 31 december 2024	64.072	652	597	3.906	5.155	-8.035	10.126	71.318

De signaleringswaarde "Mogelijk bovenmatig eigen vermogen" komt uit op 0,77 (31-12-2023: 0,83). Bij de stichting is geen sprake is van een overschrijding ten opzichte van het normatief eigen vermogen.

2.1.1.1 Algemene reserve

De overige mutatie betreft de vrijval van het niet ingezette deel van de ontvangen NPO gelden voor het MBO. Hiervoor was 2024 het laatste verantwoordingsjaar.

2.1.1.2 Bestemmingsreserves (publiek)

Bestemmingsreserve NPO

Bestemmingsreserve NPO voor het VO

Conform het advies van de VO-Raad is ultimo 2021 via de resultaatbestemming, voor het nog niet bestede deel van de reeds ontvangen en in de exploitatie verantwoorde NPO-middelen, een bestemmingsreserve gevormd. In 2024 is dit gecontinueerd waarbij de bestede NPO-middelen ad € 1.022K op de bestemmingsreserve zijn gemuteerd. Ultimo 2024 is in totaal nog € 652K van deze gelden beschikbaar. Voor het VO is het schooljaar 2024-2025 de laatste verantwoordingsperiode.

Bestemmingsreserve NPO voor het MBO

Ook voor het mbo-deel is in lijn met de richtlijnen een bestemmingsreserve gevormd voor het nog niet bestede deel van de ontvangen NPO-middelen. Voor het MBO is 2024 het laatste verantwoordingsjaar. Voor het VO is het schooljaar 2024-2025 de laatste verantwoordingsperiode.

Inclusief de resterende middelen uit de eerste regelingen (IOP en Extra handen voor de klas) was eind 2023 nog € 2.615K beschikbaar voor het MBO bij de stichting. Hiervan is in 2024 € 1.910K ingezet. Het resterende deel ad € 705K is vrijgevallen ten gunste van de algemene reserve.

Bestemmingsreserve Werkdrukmiddelen plus

In 2022 en 2023 zijn door de rijksoverheid vanuit het onderwijsakkoord “Samen voor het beste onderwijs” middelen beschikbaar gesteld ten behoeve van het verlagen van de werkdruk en de professionalisering basisvaardigheden en curriculumherziening van het personeel. Hiervoor zijn in de cao VO medio 2022 bepalingen opgenomen aangaande de collectieve werkdrukmiddelen. Gezien het moment van bekend worden van het onderhandelaarsakkoord is het lastig dan wel onmogelijk gebleken deze middelen nog in 2022 en 2023 te besteden. Om deze redenen is voor deze middelen een bestemmingsreserve gevormd. Van deze middelen is op basis van plannen € 361K ingezet bij de onderwijseenheden en/of door de SO&BD en expertisecentrum, waarvoor ook een deel van de ontvangen gelden is bestemd. Ultimo 2024 is nog € 579K van deze gelden beschikbaar.

In 2024 zijn net als voor 2022 en 2023 ook middelen ontvangen aangaande de collectieve werkdrukmiddelen. Bij de begrotingsuitgangspunten inzake 2024 is reeds vastgelegd dat deze middelen in 2024 volledig zouden worden ingezet en niet weer via een bestemmingsreserve gereserveerd zouden kunnen worden. Tussen de invoering van deze regelingen en 2024 is voldoende tijd voor het maken van de plannen voor de inzet van deze middelen en de afstemming hiervan met de medezeggenschap.

Bestemmingsreserve Kwaliteitsmiddelen

Vanuit de kwaliteitsgelden heeft inzet plaats gevonden om de doelen te realiseren van de kwaliteitsagenda 2019-2022. Dit heeft in 2023 geleid tot een positief besluit van OCW en het in 2023 ontvangen van het resultaatafhankelijk budget voor 2022. De resterende middelen die niet specifiek zijn toegekend aan uitvoeringsdoelen, waarvoor wel de realisatie heeft plaatsgevonden zijn in 2023 aan de bestemmingsreserve toegevoegd, zodat deze middelen op basis van een meerjarenplan kunnen worden ingezet voor een aantal aandachtsgebieden binnen het mbo-werkveld, om daarmee Stichting Landstede toekomstig bestendiger te maken. Hierbij dienen onder andere de volgende onderwerpen aandacht krijgen:

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

In 2024 is totaal € 309K hieraan besteed en vindt hiervoor via de resultaatverdeling onttrekking plaats aan de bestemmingsreserve.

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.

In 2024 vindt een onttrekking plaats naar aanleiding van de afwaardering op de participatie in Veluvine Nunspeet Beheer C.V. Zie de toelichting onder 1.1.3.

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 2024 € 7,2 mln.) wordt bij eventuele verkoop gerealiseerd.

De gerealiseerde herwaardering in 2024 betreft de vrijval op basis van gerealiseerde afschrijvingen. In 2023 en 2024 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	2024	2023
Resultaat boekjaar	-2.848	3.638
Vrijval: Bestemmingsreserve publiek NPO	2.932	2.426
Vrijval: Bestemmingsreserve publiek werkdrukmiddelen plus	361	-439
Vrijval: Bestemmingsreserve publiek Overige	309	-4.215
Vrijval: Bestemmingsreserve privaat	1.844	-210
Dotatie: Algemene reserve	2.598	1.200

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

2.2.1 Personele voorzieningen

Het verloop van de personele voorzieningen is als volgt:

In € 1.000	2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical	2.2.1.4 Jubileum- voorziening	2.2.1.5 Werkloosheids- bijdragen	2.2.1.6 Langdurig zieken	2.2.1 Totaal
Personele voorzieningen, verloop					
Voorzieningen, begin	3.945	1.610	261	539	6.355
Dotaties	1.153	282	462	874	2.771
Onttrekkingen	-532	-76	-521	-583	-1.712
Vrijval	0	0	0	0	0
Overdracht	0	0	0	0	0
Oprenting en/of verandering disconteringsvoet	95	42	0	0	137
Voorzieningen, eind	4.661	1.858	202	830	7.551
Bedrag looptijd max 1 jaar	924	519	102	824	2.369
Bedrag looptijd > 1 jaar	3.737	1.339	100	6	5.182

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

- Een verwachte loonkostenstijging van 5,06% (31-12-2023: 4,50%) op basis van de verwachte gemiddelde salarisstijging (CAO + extra vanuit salaristreden en promotie);
- interne blijfkansen;
- erkende prognoses voor de levensverwachting 2017-2022 (31-12-2023: 2017-2022);
- disconteringsvoet van 2,7% gebaseerd op rendement hoogwaardige ondernemingsobligaties met een looptijd > 10 jaar (31-12-2023: 2,6%).

2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical

Dit betreft de hoofdzakelijk de voorziening uit hoofde van de regeling duurzame inzetbaarheid MBO (seniorenverlof) ad € 4.610K. Dit betreft de inschatting van de verplichting voortvloeiende uit de toekomstige lasten voor medewerkers van 52 jaar en ouder die nu of in de toekomst (kunnen) voldoen aan de voorwaarden van de regeling.

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

In de cao mbo is een aanvullend recht voor de werknemers opgenomen, voor als zij vijf jaar voor hun AOW-datum nog geen gebruik hebben gemaakt van deze regeling. Zij kunnen dan vanaf deze datum met een lagere eigen bijdrage gaan deelnemen. Gezien de ontbrekende gegevens voor een betrouwbare schatting van de daarmee gepaard gaande extra kosten is in de berekening van de voorziening ultimo 2024 geen rekening gehouden met de toekomstige deelname onder deze voorwaarden. Voor de medewerkers die gebruik maken van deze mogelijkheid zijn de lasten bepaald rekening houdend met de lagere eigen bijdrage.

De voorziening is berekend rekening houdend met een verwachte inflatie van 3,74% (31-12-2023: 3,18%). Op basis van de gemiddelde looptijd (< 5 jaar) is een disconteringsvoet gehanteerd van 2,4% (31-12-2023: 2,4%).

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

- de cao verhoging per 1 januari 2024 en 1 juni 2024 (samen 5,95%), die daarmee in het jaar hoger uitvallen dan op basis van de algemene uitgangspunten voor de toekomstige loonstijgingen was verwacht (3,18%);
- relatief meer medewerkers zijn in het jaar daadwerkelijk gebruik gaan maken van de regeling dan op basis van de gemiddelde historische gegevens was voorzien. Dit heeft een dubbel effect:
 - o Toename verplichtingen ingegaan senioren verlof;
 - o Toename verplichtingen inzake aanpassing van de verwachting inzake het in de toekomst opnemen van senioren verlof.

2.2.1.4 Jubileum voorzieningen

De voorziening jubilea betreft de contante waarde van de 25- en 40-jarige jubileumuitkeringen van het personeel. Deze voorziening is in het jaar extra toegenomen, door de cao verhogingen die in het jaar hoger uitvallen dan op basis van de algemene uitgangspunten voor de toekomstige loonstijgingen was verwacht.

2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen

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

Bij de berekening wordt rekening gehouden met een verwachte loonkostenstijging van 3,03%, dit is exclusief effect extra vanuit salaristreden en promotie. Op basis van de gemiddelde looptijd (< 5 jaar) is een disconteringsvoet gehanteerd van 2,3% (31-12-2023: 2,3%).

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. Door een toename van het aantal langdurig zieken is de voorziening toegenomen. De lasten voortkomende uit de te verwachten te betalen transitievergoedingen voor deze medewerkers zijn ook als vordering op het UWV verantwoord (onder 1.2.2.10 Overige vorderingen). 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.

De compensatieregeling voor betaalde transitievergoedingen bij ontslag als gevolg van langdurige arbeidsongeschiktheid zal door wetswijzingen per 1 juli 2026 voor de stichting niet meer van toepassing zijn.

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	2.3.7 Overige schulden	2.3 Totaal
In € 1.000				
Langlopende schulden, verloop				
Stand langlopend deel, begin	33.290	0	55	33.345
Stand kortlopend deel, begin	2.973	24	0	2.997
Langlopende schulden, begin	36.263	24	55	36.342
Verwerving via fusies en overnames	0	0	0	0
Aangegane leningen in de verslagperiode	0	0	0	0
Aflossing in de verslagperiode	-3.056	-24	-9	-3.089
Stand aan het einde van de periode	33.207	0	46	33.253
Stand kortlopend deel, eind	2.973	0	10	2.983
Stand langlopend deel, eind	30.234	0	36	30.270
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	12.226	0	36	12.262
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	18.008	0	0	18.008

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	Renterisico afgedekt j/n
Langlopende schuld aan Kredietinstellingen, verloop														
BNG 40.100666	3.840	640	4.480		-640	3.840	640	3.200	2.560	640	3,95%	Vast	24-8-2030	nee
BNG 40.102031	4.050	600	4.650		-600	4.050	600	3.450	2.400	1.050	4,55%	Vast	1-8-2031	nee
BNG 40.103149	4.584	250	4.834		-334	4.500	250	4.250	1.333	2.917	4,85%	Vast	1-7-2038	nee
BNG 40.104392	3.900	400	4.300		-400	3.900	400	3.500	1.600	1.900	5,27%	Vast	3-8-2034	nee
BNG 40.106044	15.866	933	16.799		-932	15.867	933	14.934	3.733	11.201	4,75%	Vast	15-12-2040	nee
BNG 40.106972	1.050	150	1.200		-150	1.050	150	900	600	300	4,65%	Vast	23-11-2031	nee
Totaal	33.290	2.973	36.263	0	-3.056	33.207	2.973	30.234	12.226	18.008				

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 2024 € 1.050.000). Hierop is een hypotheek gevestigd ad € 3.000.000. Ultimo 2024 wordt voldaan aan het door BNG gestelde criterium ten aanzien van een minimale solvabiliteit van 20% (op basis van definitie BNG), maar niet aan het criterium inzake de Debt Service Coverage Ratio (hierna: DSCR) van 1,2. Dit wordt veroorzaakt de uitgaven inzake de NPO en collectieve werkdrukmiddelen, waarvoor reeds in voorgaande jaren de bijdragen zijn ontvangen en op basis van de verslaggevingsrichtlijnen in de exploitatie zijn verantwoord. In 2024 is een bedrag van € 3.293K aan deze onderwerpen besteed. Zonder deze lasten zou de DSCR over 2024 uitkomen op 1,86. Dit is ruim boven het gestelde minimum criterium.

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

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

Op basis van de huidige meerjarenprognoses verwacht het bestuur dat ultimo 2025 en over 2025 aan de criteria 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	0	24	24		-24	0	0	0	0	0	5,00%	vast	31-1-2024	nee
Totaal	0	24	24	0	-24	0	0	0	0	0				

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

2.3.7 Overige schulden

in € 1.000	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	Schuld begin	Aangegane lening deze periode	Aflossing en overboeking naar kort	Schuld eind	Schuld kortlopend eind	Schuld langlopend eind	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Rente %	Rente % vast/variabel	Einddatum looptijd	Renterisico afgedekt j/n
Overige schulden														
Garage Jansen B.V.	55		55		-9	46	10	36	36	0	4,44%	vast	30-11-2029	nee
Totaal	55	0	55	0	-9	46	10	36	36	0				

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

2.4 Kortlopende schulden

In € 1.000		31-12-2024	31-12-2023
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	598	734
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	2.983	2.973
2.4.4	Schulden aan OCW / EZ	0	24
2.4.5	Schulden aan Ministerie van Financiën	0	0
2.4.6	Schulden aan gemeenten en GRn	13	79
2.4.8	Crediteuren	3.705	2.480
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.984	4.604
2.4.10	Pensioenen	1.243	1.104
2.4.12	Overige kortlopende schulden	1.450	1.761
2.4.13	Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	936	840
2.4.14	Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	4.747	3.951
2.4.15	Vooruit ontvangen investeringssubsidies	1.663	852
2.4.16	Vooruit ontvangen bedragen	1.865	1.709
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	3.512	3.223
2.4.18	Te betalen interest	155	177
2.4.19	Overige overlopende passiva	42	26
Totaal		27.896	24.537

Over de schulden aan groepsmaatschappijen (2.4.1) betreffen hoofdzakelijk rekening-courant posities met verbonden partijen binnen Landstede Groep. Hierover wordt geen rente betaald en zijn geen zekerheden gesteld. De lagere schuldpositie ultimo 2024 betreft hoofdzakelijk Stichting Bestuur Landstede Groep. De rekening-courant posities zijn in 2025 voldaan.

De posten 2.4.3 en 2.4.4 betreffen met name het kortlopende deel van de langlopende schulden, zie post 2.3. De crediteuren (2.4.8) vallen hoger uit met name als gevolg van openstaande facturen inzake de nieuwbouw Harderwijk.

Post 2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen valt hoger uit dan ultimo 2023, in verband met de reservering op basis van een herrekening van in de afgelopen jaren in de vooraf trek meegenomen BTW. Daar staat tegenover de reservering voor de eventueel in te dienen suppletie aangifte loonheffing inzake de werkkostenregeling over 2024 lager is dan vorig jaar. Dit proces heeft in het jaar extra aandacht gekregen

waardoor de af te dragen eindheffing sterk is verlaagd.

De schuld inzake 2.4.10 Pensioenen valt ondanks de lagere ABP premie voor 2024 (27,0% versus 27,9%) toch hoger uit door gemiddeld hogere pensioengrondslagen en toename van het personeel.

Post 2.4.12 Overige kortlopende schulden is afgenomen als gevolg van incidenteel hoge reserveringen voor lasten inzake energielasten ultimo 2023.

Het saldo 2.4.13 Vooruit wettelijk cursusgeld ultimo 2024 valt hoger uit als gevolg van de toename van het aantal leerlingen waarvoor dit gefactureerd moet worden en de verhoogde jaarbedragen.

Post 2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ is ultimo 2024 hoger. Met name door de eind 2024 ontvangen termijnen (€ 1,3 mln.) inzake de subsidie regeling versterking aansluiting beroepsonderwijskolom (VABOK).

Deze subsidieregeling is bestemd om in samenwerkingsverbanden in het onderwijs aansluitende opleidingstrajecten tussen vmbo of havo-mbo-hbo te ontwikkelen en uitvoeren, waarbij de mbo- en hbo opleidingen dienen op te leiden tot beroepen in tekortsectoren. Ultimo 2024 bedraagt het vooruitontvangen nog niet bestede deel van deze subsidie € 1,6 mln. Dit bestaat uit:

- € 0,8 mln. inzake subsidie voor de sector economische opleidingen, tevens nog 3e termijn van € 0,4 mln. te ontvangen in 2025. Totaal in te zetten/te verantwoorden uiterlijk 31 december 2025;
- € 0,8 mln. eind 2024 ontvangen inzake twee nieuw toegekende subsidies voor de sectoren zorg en techniek. Deze subsidies zijn elk € 1,26 mln. groot en lopen door tot in 2027.

Inzake verduurzamingsmaatregelen zijn met name DUMAVA subsidies ontvangen voor projecten in uitvoering. Bij het gereed komen van deze projecten zullen de subsidies in mindering gebracht worden op de te activeren bedragen.

De vooruit ontvangen bedragen (2.4.16) betreffen hoofdzakelijk vooruitontvangen projectsubsidies ad € 1,0 mln. (31-12-2023: € 1,0 mln.) en de overige vooruitontvangen baten uit (vavo, ouderbijdragen en contractactiviteiten).

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd < 1 jaar.

Kredietfaciliteiten

Bij het ministerie van financiën wordt over een kredietfaciliteiten in rekening-courant beschikt van € 13,5 miljoen. Hiervan wordt per jaareinde geen gebruik van gemaakt. Het rentetarief is conform de tariefstructuur rekening-courant- en depositofaciliteit van het ministerie van financiën wat gebaseerd is op het Euro Short-term Rate (STR-fixing) tarief vanuit de Europese Centrale Bank, wat vergelijkbaar is met de 1-daagse Euribor tarieven.

Financiële instrumenten

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

Kredietrisico

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

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

Het maximale kredietrisico dat de stichting zelf loopt bedraagt € 2,2 mln., bestaande uit (in € * 1.000):

- Rekening-courant groepsmaatschappijen	185K
- Debiteuren (inclusief vorderingen ouders/leerlingen/studenten)	1.510K
- Gemeenten/overige overheden	44K
- Overige vorderingen	481K

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	2.676	7.926	10.713	21.315
Energie (Gas, water, licht)	2.969	1.003	707	4.679
Schoonmaak	2.705	6.311	0	9.016
Licenties	6	0	0	6
Leermiddelen	765	0	0	765
	9.121	15.240	11.420	35.781

Afgegeven garanties

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

Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten

Stichting Ichthus College is met Almere College en Stichting Landstede gebruiker van de gezamenlijke onderwijshuisvesting in Dronten, locatie Het Perron. Hiervoor heeft Stichting Landstede de verplichting om jaarlijks naar rato van het aantal leerlingen bij te dragen in de werkelijke exploitatiekosten (geen personeelskosten) van deze stichting. In het jaar 2024 bedroegen de totale kosten voor rekening van Stichting Landstede € 148K (2023: € 144K). Er is geen overeenkomst afgesloten met een daarin opgenomen einddatum van deze verplichting.

Fiscale eenheid

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

Boekenonderzoek belastingdienst inzake de omzetbelasting

In 2024 is de belastingdienst een boekenonderzoek bij de fiscale eenheid gestart inzake de jaren 2020 tot en met 2023. Het onderzoek bevindt zich in de laatste fase. Bij Stichting Landstede is op basis van de bevindingen voor het niet juist berekenen van de voorafrek inzake aan huisvesting gerelateerde kosten op basis van de eigen inschatting ultimo 2024 een reservering inclusief rente en boete van € 310.000 verantwoord.

De overige onderwerpen waarover met de belastingdienst gesproken wordt zien met name toe op Stichting Landstede. Naar verwachting zal dit gaan leiden tot een aanvullende naheffing, maar over de hoogte hiervan kan op basis van het vooralsnog ontbreken van een (concept) rapport van bevindingen onvoldoende betrouwbaar een inschatting worden gemaakt van de financiële effecten.

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 2023 (conform laatst bekende jaarrekening) € 21,9 mln. en ligt daarmee boven de ondergrens van € 9,98 mln. van het waarborgdepot van het waarborgfonds. In augustus 2023 is door Moody's aan Stichting Waarborgfonds MBO een kredietrating gegeven van Aa1 met een "stable outlook".

Ter zekerstelling van de door het waarborgfonds afgegeven garanties ad € 79,0 mln. (stand onderliggende schulden ultimo 2024: € 32,2 mln.) is een positieve/negatieve hypotheekverklaring verstrekt aan Stichting Waarborgfonds MBO.

Juridische procedures

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

Baten en lasten met toelichting

3. Baten

3.1 Rijksbijdragen

In € 1.000		Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
	Voortgezet onderwijs	28.981	28.330	27.161
	Beroepsonderwijs	113.721	110.560	109.317
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	142.702	138.890	136.478
3.1.2	Overige subsidies OCW / EZ	3.144	1.991	7.217
3.1.3	Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	1.026	775	970
Totaal		146.872	141.656	144.665

De rijksbijdragen OCW (3.1.1) zijn € 3,8 mln. hoger uitgekomen dan de begroting.

Voor het VO is de positieve afwijking ten opzichte van begroting € 0,7 mln., ondanks dat de bijstelling van de rijksbijdragen voor de loon- en prijsbijstelling lager is uitgevallen (5,68%) dan die was begroot (7,13%). Dit wordt opgevangen door de niet begrote aanvullende bekostiging onderwijskansen VO (€ 0,4 mln.), arbeidsmarkttoelage (€ 0,3 mln.), de extra middelen inzake verzuim vanuit de regeling “aanvullende bekostiging strategisch personeelsbeleid, begeleiding en verzuim vo 2024”. Daarnaast leidt het hoger aantal nieuwkomers dan begroot tot extra rijksbijdragen (€ 0,3 mln.).

Ten opzichte van 2023 bedraagt de stijging voor het VO € 1,8 mln. Deze afwijking komt enerzijds door de loon- en prijsbijstelling van 5,68% (€ 1,5 mln.) en de groei van het aantal bekostigde leerlingen per teldatum 1 oktober 2023 ten opzichte van het jaar ervoor met 7,3 procent (€ 1,3 mln.) en de aanvullende bekostiging onderwijskansen VO. Hiertegenover staat dat in 2024 geen NPO-middelen meer zijn ontvangen (€ 1,2 mln.) en minder nieuwkomersbekostiging (€ 0,6 mln.).

Voor het MBO is de afwijking ten opzichte van begroting € 3,2 mln. Door de bijstelling van de macrobudgetten voor het BO onderwijs met gewogen 0,7% (effect € 0,7 mln.). De bijstelling van de macrobudgetten is ter dekking van de loon- en prijsontwikkelingen, maar ook voor een aantal aanvullende taken/doelen waarvoor extra middelen beschikbaar zijn gesteld. Daarnaast zijn meer middelen ten behoeve van de uitvoering van de kwaliteitsagenda ontvangen/verantwoord. Deels doordat de beschikkingen hoger zijn dan begroot, anderzijds ook door de voorzichtigheid in de begrotingen.

De stijging ten opzichte van 2023 ad € 4,4 mln. komt voort uit de basisbekostiging, toename macrobudgetten (effect € 4,2 mln.) en daling marktaandeel (effect € 2,0 mln.) en de kwaliteitsmiddelen, toename macrobudgetten € 2,3 mln.).

De overige subsidies OCW/EZ (3.1.2) komen € 1,2 mln. hoger uit dan begroot, met name door:

- inzake opleidingssubsidies en personeelsgerichte werving (inclusief regionale aanpak personeelstekort, voorloper onderwijsregio's) € 0,3 mln.
- verbetering basisvaardigheden € 0,3 mln.
- Nazorg MBO € 0,2 mln.

De daling ten opzichte van 2023 is gevolg van de verwerking van de middelen inzake de kwaliteitsmiddelen tot en met 2022 als subsidie en niet als lumpsum rijksbijdragen. Hierdoor is de laatste uitbetaling in 2023 inzake de kwaliteitsmiddelen 2019-2022 ad € 4,8 mln. in 2023 in de exploitatie verantwoord. Voor de nieuwe regeling vanaf 2023 is dit conform de richtlijnen als lumpsum onder 3.1.1. verantwoord.

De verantwoorde baten inzake inkomensoverdracht van rijksbijdragen (3.1.3) betreft het Samenwerkingsverband Hanzeland. De baten zijn € 251K hoger dan begroot, als gevolg de veranderingen in de financiering en de herverdeling van middelen binnen het samenwerkingsverband.

Voor de inhoudelijke verantwoording en toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk 3.7.5 in het bestuursverslag.

3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden

In € 1.000		Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
3.2.1.1	Participatiebudget Educatie (MBO/HBO/WO)	168	0	271
3.2.1	Participatiebudget (MBO/HBO/WO)	168	0	271
3.2.2.1	Provinciale bijdragen en subsidies	11	0	0
3.2.2.2	Overige gemeentelijke bijdragen en -subsidies	274	283	352
3.2.2.3	Overige overheden	909	743	610
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies ov.overh.	1.194	1.026	962
Totaal		1.362	1.026	1.233

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

	Realisatie	Realisatie
In € 1.000	2024	2023
Raalte	28	13
Dalfsen	0	15
Ommen	13	22
Steenwijkerland	104	88
Zwolle	0	111
Oldebroek	23	22
Totaal	168	271

Onder 3.2.2.2 is de subsidie van de gemeente Harderwijk verantwoord inzake “specifieke uitkering regionale aanpak VSV 2021-2025” met kenmerk h210072994 d.d. 15 juli 2023. De uitvoering van dit project heeft gezamenlijk plaats gevonden met de voor RMC-regio 17 ontvangen subsidie Regionaal Programma Voortijdig Schoolverlaten 2020-2025 onder leiding van de daarvoor ingerichte stuurgroep. In 2024 is een totaalbedrag besteed van € 236.048. Dit is € 13.224 meer dan het inzake 2024 nog te ontvangen bedrag ad € 222.824. Vanuit de stuurgroep gaat met de gemeente Harderwijk bekeken worden (ook inzake de overbesteding van voorgaande jaren, totaal € 70.760) hoe dit binnen de gezamenlijke uitvoering van de rijkssubsidie en gemeentelijke subsidie gedekt kan worden uit de voor 2025 beschikbare gelden. De looptijd van de subsidie periode loopt door de verlenging met een jaar tot en met 31 december 2025.

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

De opbrengst Cursusgelden sector MBO is in 2024 hoger dan begroot. Naast de verhoging van de jaarbedragen is tevens sprake van een hoger aantal studenten (18 jaar of ouder) die de beroepsbegeleidende leerweg (BBL) volgen en daarmee cursusgeld moeten betalen.

3.4 Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)

	Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000	2024	2024	2023
3.4.1.1 Contractonderwijs (excl. Inburgering)	2.345	3.055	2.615
3.4.1.2 Contractonderwijs Inburgering (MBO)	38	25	206
Totaal	2.383	3.080	2.821

De opbrengsten contractonderwijs vallen € 0,7 mln. lager uit dan begroot. Voornamelijk door

- Tegenvallende opbrengsten vanuit Groei Opleidingen € 0,3 mln.
- Lagere opbrengsten convenanten vanuit Entree € 0,4 mln.

De inburgeringsactiviteiten zijn vanaf het 2^e halfjaar 2023 afgebouwd, waarbij lopende trajecten zijn doorgelopen tot einde schooljaar 2023-2024.

3.5 Overige baten

In € 1.000		Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
3.5.1	Opbrengst verhuur	971	573	744
3.5.2	Detachering personeel	1.199	913	1.334
3.5.5	Ouderbijdragen (PO/VO)	274	269	307
3.5.6	Deelnemersbijdragen (MBO)	452	213	489
3.5.9	Opbrengst catering	1.434	982	1.331
3.5.10	Overige	1.210	1.746	1.496
Totaal		5.540	4.696	5.701

De verhuurbaten vallen hoger uit door de tijdelijke (deel) verhuur van de locatie Assendorperdijk aan de gemeente Zwolle.

De detacheringsbaten (3.5.2) zijn hoger dan begroting, maar lager dan in 2023. Dit is vooral het gevolg van minder ontvangen vergoedingen voor geleverd onderwijs binnen de diverse onderwijskundige samenwerkingen, waarvan de opbrengsten door de jaren heen als “detacheringsbaten” zijn verantwoord.

De opbrengsten catering waren behoudend begroot vanuit de opbrengsten vanuit de voorgaande jaren met COVID beperkingen. De omzetstijging ten opzichte van 2023 komt ook door het aanpassen van de verkoopprijzen aan de stijgende inkooprijzen.

De post overige (3.5.10) is lager dan begroot en vorig jaar, omdat de doorbelasting van energieverbruik aan een medegebruiker van één van de onderwijslocaties in Harderwijk in 2024 verrekend zijn met de verantwoorde energielasten. Deze doorbelasting is lager uitgevallen dan begroot door de daling van de energieprijzen (en inhaaleffect in 2023 vanuit het voorgaande boekjaar).

4. Lasten

4.1 Personeelslasten

In € 1.000		Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
	Lonen en salarissen verloond	75.010	89.185	67.822
	Doorbelast binnen Landstede Groep	-5.370	0	-2.661
4.1.1.1	Lonen en salarissen	69.640	89.185	65.161
4.1.1.2	Sociale lasten	10.525	0	9.348
4.1.1.5	Pensioenlasten	10.165	0	9.206
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	90.330	89.185	83.715
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	2.771	771	2.182
4.1.2.2	Lasten personeel niet in loondienst	23.216	24.249	24.440
4.1.2.3	Overige	3.322	4.822	3.062
4.1.2	Overige personele lasten	29.309	29.842	29.684
4.1.3	Ontvangen vergoedingen	-1.153	-526	-1.093
Totaal		118.486	118.501	112.306

	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Sociale lasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	14,0%	13,8%
Pensioenlasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	13,6%	13,6%

	Aantal FTE 2024	Aantal FTE 2023
Gemiddeld aantal FTE's in loondienst	1.087	1.069

Het personeel is werkzaam in Nederland.

De loonkosten (4.1.1) zijn gestegen met 7,9% ten opzichte van 2023. De toename vloeit vooral voort uit de cao aanpassingen in 2023 en 2024 waardoor de loonkosten 2024 ten opzichte van 2023 met 8,7% toenemen en de toename van het aantal gemiddeld verloonde FTE's met 1,7%. Hiertegenover staat dat de detacheringen (per saldo) vanuit de stichting naar andere werkgevers binnen de Landstede Groep eveneens toeneemt (3,2%).

Daarnaast is sprake van stijging van het salaris als gevolg van promotie en/of extra salaristreden, wat deels wordt opgevangen door het natuurlijke verloop van seniore medewerkers die hoog in de schalen zitten door jongere medewerkers met nog salarisperspectief binnen de aan hen toegekende salarisschalen en of toekomstige promoties.

De premies van de sociale lasten zijn in 2024 ten opzichte van 2023 gestegen (0,34%). Hierdoor zijn de lasten in verhouding tot de verloonde lonen en salarissen hoger uitgevallen.

Het werkgeversdeel van de pensioenpremies is in 2024 gedaald. Desondanks is de verhouding van de pensioenlasten ten opzichte van de verloonde loonkosten gelijk gebleven. Dit komt doordat de cao stijging die in de pensioengrondslag van de medewerkers per 1 januari 2024 doorwerken (10,0%) hoger zijn dan de cao stijgingen die doorwerken in de pensioengrondslag per 1 januari 2023 (4,2%). Dit heeft daarmee in de pensioenlasten voor 2024 een verhogend effect ten opzichte van de stijging van de loonkosten.

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 dat inzet pleegt ten behoeve van de SO&BD ad € 2,1 mln. (2023: € 2,1 mln.) en voor Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. inzake ISK Harderwijk. Dit laatste betreft in 2024 51 FTE (€ 4,3 mln. aan loonkosten; 2023: 24 FTE, € 1,9 mln.).

Het personeel voor ISK Harderwijk is ondergebracht bij werkgever Stichting Landstede en valt daardoor net als de medewerkers voor ISK Zwolle onder de cao MBO. De toename in 2024 is naast de groei van het aantal leerlingen bij ISK Harderwijk versterkt door het in dienst nemen van medewerkers die voorheen via Innotiq op uitzendbasis voor ISK Harderwijk werkten. Vanaf schooljaar 2024-2025 zijn deze medewerkers in dienst van Stichting Landstede gekomen.

Overigens is de doorbelasting niet specifiek opgenomen in de begroting van 2024. In de begroting wordt alleen op de FTE's begroot en de gemiddelde personeelslast, waardoor geen splitsing wordt opgenomen van FTE's en loonkosten binnen de eigen werkgever en gedetacheerd naar/van één van de andere werkgevers binnen Landstede Groep, maar wordt dit gesaldeerd begroot.

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	2024	2024	2023
Doorbelasting personele kosten SO&BD	15.339	15.860	15.472
Doorbelasting personele kosten Expertisecentrum	772	740	920
Overige interne doorbelasting	426	-379	-47
Inhuur extern personeel	6.679	8.028	8.095
Totaal	23.216	24.249	24.440

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

De doorbelasting BZV en expertise (inclusief DOC93 leerlingen) betreft het aandeel in de personele en materiële lasten van de binnen Stichting Bestuur Landstede Groep gezamenlijk georganiseerde samenwerking inzake het passend onderwijs voortgezet onderwijs door Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Ichthus College en Stichting Landstede. Zie ook hoofdstuk 3.7 van het bestuursverslag. In de verantwoording wordt dit aandeel met de daarbij behorende kosten verantwoord in de onderwijsstichtingen van Landstede Groep naar rato van het hen toegerekende aandeel op basis van de objectieve verdeelsleutel aantal leerlingen.

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

	Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000	2024	2024	2023
Doorbelasting personele + materiële kosten SO&BD	21.574	20.897	20.762
Doorbelasting personele + materiële kosten Expertisecentrum	801	750	957
Totaal	22.375	21.647	21.719

Voor de SO & BD is een totale doorbelasting begroot ad € 20,9 mln. De realisatie bedraagt € 21,6 mln. (2023: € 20,8 mln.). De hogere doorbelasting dan begroot wordt vooral veroorzaakt door extra projectmatige inzet vanuit de SO & BD, met name inzake de kwaliteitsagenda en diverse MBO subsidies. De extra inzet wordt bij de stichting gedekt uit de daarvoor specifiek ontvangen rijksbijdragen en rijkssubsidies.

Voor het Expertisecentrum is begroot € 750K inclusief de begrote specifieke inzet voor ondersteuning op de scholen. De realisatie bedraagt totaal € 801K (2023: € 957K). De afwijking ten opzichte van de begroting vloeit voort uit het niet begroot hebben van de extra inzet voor de uitvoering van het NPO programma voor het schooljaar 2024-2025. De afname ten opzichte van 2023 is het gevolg van de herpositionering in de loop van 2023 van DOC93 vanuit Stichting Bestuur Landstede Groep terug naar het onderwijs, namelijk naar Stichting Agnieten College/De Boog.

De inhuur van extern personeel is met € 1,4 mln. afgenomen ten opzichte van 2023. Dit is voor een beperkt deel het gevolg van het in dienst nemen van medewerkers die voorheen via Innotiq op uitzendbasis werkten. Vanaf schooljaar 2024-2025 zijn deze medewerkers in dienst van Stichting Landstede gekomen.

4.2 Afschrijvingen

De afschrijvingen in 2024 zijn inclusief de extra afschrijvingen inzake het pand Westeinde te Harderwijk ad € 0,7 mln. In 2023 is eveneens een bedrag aan extra afschrijvingen inzake dit pand verantwoord ad € 0,5 mln. (zie toelichting bij 1.1.2 Materiële vaste activa). Zonder deze extra lasten blijven de afschrijvingen achter bij de begroting, vooral als gevolg van het deels later in het jaar of nog niet uitvoeren van de begrote investeringen.

4.3 Huisvestingslasten

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2024	2024	2023
4.3.1	Huurlasten	3.856	4.709	3.642
4.3.2	Verzekeringslasten	331	270	287
4.3.3	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.855	1.318	1.621
4.3.4	Energie en water	3.145	5.500	5.885
4.3.5	Schoonmaakkosten	3.304	2.852	2.876
4.3.6	Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	808	700	719
4.3.8	Overige huisvestingslasten	797	-208	-175
Totaal		14.096	15.141	14.855

De huurlasten (4.3.1) zijn lager dan begroot doordat net als in 2023 de begrote huurlasten van de tijdelijke huisvesting Harderwijk lager uitvallen, doordat een deel van deze kosten zijn geactiveerd en via de afschrijvingen over de gebruiksperiode aan de exploitatie worden toegerekend. De stijging ten opzichte van 2023 is het gevolg van koppeling van de belangrijkste huurovereenkomsten aan de inflatie en huur extra ruimte voor de groei van de toestroom nieuwkomers bij het ISK onderwijs.

De onderhoudskosten (4.3.3) en overige huisvestingslasten (4.3.8) zijn hoger door de extra lasten in verband met de tijdelijke huisvesting te Harderwijk.

De lasten voor energie en water (4.3.4) zijn door een aanzienlijk lagere gecontracteerde prijs lager uitgevallen dan begroot, wat heeft geleid tot onderschrijding van circa € 2,3 miljoen. Bij het opstellen van de begroting voor 2024 waren de tarieven voor 2024 nog niet vastgelegd. Het hoge prijsniveau in 2023 op de volatiele energiemarkt leidde in 2023 tot een forse budget overschrijding (€ 2,5 mln.). Bij de begroting 2024 is daarom hoog ingezet om niet nog een jaar met een aanzienlijke overschrijding geconfronteerd te worden.

In de begroting schoonmaakkosten (4.3.5) is onvoldoende rekening gehouden met de prijsstijgingen die vanuit de schoonmaakbranche als gevolg van de aanpassingen in de cao voor het schoonmaakpersoneel zijn doorgevoerd. Daarnaast zijn extra lasten verantwoord in verband met een historisch dispuut met één van de leveranciers wat in goed overleg tussen partijen is afgerond.

4.4 Overige lasten

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2024	2024	2023
4.4.1	Administratie en beheer	1.155	406	874
4.4.2	Inventaris en apparatuur	1.589	894	1.155
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	7.176	6.419	7.153
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen	-24	0	-77
4.4.5	Overige	9.046	7.256	8.320
Totaal		18.942	14.975	17.425

De administratie en beheerlasten (4.4.1) zijn € 0,7 mln. hoger dan begroot, hoofdzakelijk door hogere inzet van deskundigenadvies op diverse terreinen zoals positionering LLO/aanpassingen LLO/aanvraag LLO katalysator, huisvesting inclusief verduurzaming en conditiemetingen ten behoeve van de actualisatie van het meerjaren onderhoudsplan (MJOP) alsmede aanvragen voor specifieke onderwijs subsidies.

De extra kosten voor inventaris en apparatuur (4.4.2) zijn divers, maar vooral ICT kosten bij de onderwijsseenheden en diverse projectkosten. Tevens zijn begrote investeringen inzake kleine aanschaffingen op

basis van de grondslagen ten laste van de exploitatie verantwoord. Dit verklaart ook mede de lagere investeringen dan begroot in het jaar.

De begrote kosten voor leer- en hulpmiddelen (4.4.3) zijn op het verkeerde jaar geïndexeerd. Hierdoor zijn deze ook in relatie tot realisatie van 2023 te laag. De realisatie voor 2024 ligt ondanks de indexeringen in lijn met 2023, wat het gevolg is van de daling (in het vo) van het aantal leerlingen voor schooljaar 2024-2025.

Daarnaast zijn de reizen/excursies/activiteiten op gelijk niveau gebleven als vorig jaar, maar wel hoger dan begroting. De extra uitgaven zijn vooral gedaan in het kader van de programma's voor het NPO alsmede de niet begrote projectinzet voor de subsidie regelingen onderwijskansen VO , basisvaardigheden en school en omgeving.

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	2024	2024	2023
Doorbelasting materiële kosten SO&BD	6.235	5.037	5.290
Doorbelasting materiële kosten Expertisecentrum	29	10	37
Overige interne doorbelasting	334	344	560
Totaal doorbelasting Landstede Groep	6.598	5.391	5.887
Overige kosten	2.448	1.865	2.433
Totaal	9.046	7.256	8.320

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	2024	2024	2023
6.1 Financiële baten	1.491	563	660
6.2 Financiële lasten	-1.788	-1.501	-1.712
Totaal	-297	-938	-1.052

De financiële lasten in 2023 zijn positief beïnvloed door een terugname op een in eerdere jaren gedane afwaardering ad € 210K. Zonder deze bate zijn de financiële lasten gedaald als gevolg van de gedane aflossingen. Aan de personele voorzieningen is een bedrag van € 137K (2023: € 113K) aan rente gedoteerd. Zie toelichting bij 2.2.

De rentebaten vallen hoger uit dan begroot. Gezien de onzekerheid over de rente ontwikkelingen bij het opstellen van de begroting is hier voorzichtig mee omgegaan. In het 1^e halfjaar van 2024 heeft de stichting nog gebruik gemaakt van deposito's. Medio het jaar is overgegaan naar schatkistbankieren via het Ministerie van Financiën. Vanaf dat moment ontvangt de stichting rente over de creditgelden (rekening-courant) die zijn ondergebracht via het schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën. Gemiddeld over geheel 2024 bedraagt dit 3,64%.

8 Resultaat deelnemingen

Zie hiervoor de toelichting onder 1.1.3 Financiële vaste activa.

Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW

G1 subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Status
Lerarenbeurs studieverlof	139563 ABLTINS-386242	20-6-2023	afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	141316 ABLTINS-389942	20-6-2023	afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	143126 ABLTINS-391088	20-6-2023	afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	139578 ABLTINS-386529	20-6-2023	afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	143016 ABLTINS-390157	20-6-2023	afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	141278 ABLTINS-387782	20-6-2023	afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	142294 ABLTINS-389945	20-6-2023	afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	138295 ABLTINS-385204	20-6-2023	afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	139502 ABLTINS-386186	20-6-2023	afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	143584 ABLTINS-391023	20-6-2023	afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	143217 ABLTINS-390484	20-6-2023	afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	140694 ABLTINS-390928	20-6-2023	afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	142919 ABLTINS-391424	20-6-2023	afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	140887 ABLTINS-391024	20-6-2023	afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	138811 ABLTINS-385622	20-6-2023	afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	143112 ABLTINS-390317	20-6-2023	afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	143381 ABLTINS-390758	20-6-2023	afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	141186 ABLTINS-393652	31-8-2023	afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	145973 ABLTINS-397925	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	147680 ABLTINS-401031	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	146398 ABLTINS-400650	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	149213 ABLTINS-401691	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	150174 ABLTINS-403232	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	148127 ABLTINS-401460	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	146246 ABLTINS-398134	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	150323 ABLTINS-405146	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	149931 ABLTINS-402895	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	149456 ABLTINS-402009	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	145930 ABLTINS-397898	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	145491 ABLTINS-397522	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	146111 ABLTINS-400457	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	149346 ABLTINS-401868	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	144646 ABLTINS-403202	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	145494 ABLTINS-398960	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	145067 ABLTINS-397163	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	145127 ABLTINS-397209	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	146349 ABLTINS-398201	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	146975 ABLTINS-400857	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	148758 ABLTINS-401029	18-6-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	144763 ABLTINS-405440	16-7-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	149753 ABLTINS-402637	18-6-2024	Terugbetaald
Lerarenbeurs studieverlof	149753 ABLTINS-405518	20-7-2024	Terugbetaald
Lerarenbeurs studieverlof	149719 ABLTINS-402561	18-6-2024	Terugbetaald
Lerarenbeurs studieverlof	149719 ABLTINS-405805	23-8-2024	Terugbetaald
Lerarenbeurs studieverlof	150032 ABLTINS-403020	18-6-2024	Terugbetaald
Lerarenbeurs studieverlof	150032 ABLTINS-406791	16-10-2024	Terugbetaald
Instructeursbeurs studieverlof	144440 SIBTINS-392393	20-6-2023	afgerond
Instructeursbeurs studieverlof	144441 SIBTINS-392308	20-6-2023	afgerond
Instructeursbeurs studieverlof	138199 SIBTINS-395134	20-6-2023	afgerond
Instructeursbeurs studieverlof	149184 SIBTINS-401661	18-6-2024	Onderhanden
Instructeursbeurs studieverlof	150523 SIBTINS-403896	18-6-2024	Onderhanden
Instructeursbeurs studieverlof	148821 SIBTINS-401274	18-6-2024	Onderhanden
Instructeursbeurs studieverlof	150504 SIBTINS-403679	18-6-2024	Onderhanden
Expertisedeling nieuwkomers 01AA	SEN22102	28-11-2022	Afgerond
Opleidingsschool	OWR230051	30-1-2024	Afgerond
Basisvaardigheden, vestiging 01AA61 CSE	VBV22-VO-2921	11-11-2022	Afgerond
Basisvaardigheden, vestiging 01AA60 ISK Zwolle Rechterland	VBV23-VO-5234	31-5-2023	Onderhanden
Basisvaardigheden, vestiging 01AA62 ISK Zwolle Rietweg	VBV23-VO-5238	31-5-2023	Onderhanden
Versterking aansluiting beroepsonderwijskolom	VABOK230012	11-12-2023	Onderhanden
Versterking aansluiting beroepsonderwijskolom	VABOK240005	27-8-2024	Onderhanden
Versterking aansluiting beroepsonderwijskolom	VABOK24R2019	7-11-2024	Onderhanden

G1 subsidies zonder verrekeningsclausule (vervolg)

Omschrijving	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Status
Zij-instroom	2/305/39988	8-12-2022	afgerond
Zij-instroom	2/314/39989	14-12-2022	afgerond
Zij-instroom	2/333/39996	17-1-2023	afgerond
Zij-instroom	2/333/39995	5-1-2023	afgerond
Zij-instroom	2/335/39991	9-1-2023	afgerond
Zij-instroom	2/335/39990	9-1-2023	afgerond
Zij-instroom	2/341/39996	15-11-2022	afgerond
Zij-instroom	2/341/39995	16-2-2023	afgerond
Zij-instroom	2/341/39994	16-2-2023	afgerond
Zij-instroom	2/341/39993	16-2-2023	afgerond
Zij-instroom	2/341/39992	29-3-2023	afgerond
Zij-instroom	2/341/39991	29-3-2023	afgerond
Zij-instroom	3/037/39996	10-2-2023	afgerond
Zij-instroom	3/037/39995	10-2-2023	afgerond
Zij-instroom	2/340/39990	9-1-2023	afgerond
Zij-instroom	3/066/39993	4-4-2023	afgerond
Zij-instroom	3/066/39991	15-11-2022	afgerond
Zij-instroom	3/087/39998	17-4-2023	afgerond
Zij-instroom	3/090/39997	13-4-2023	afgerond
Zij-instroom	3/086/39996	6-4-2023	afgerond
Zij-instroom	3/156/39998	12-6-2023	afgerond
Zij-instroom	3/156/39997	12-6-2023	afgerond
Zij-instroom	3/150/39994	9-6-2023	afgerond
Zij-instroom	3/151/39998	9-6-2023	afgerond
Zij-instroom	3/198/39997	27-7-2023	afgerond
Zij-instroom	3/158/39999	19-6-2023	afgerond
Zij-instroom	3/283/39996	13-11-2023	afgerond
Zij-instroom	3/327/39998	18-12-2023	onderhanden
Zij-instroom	3/346/39988	18-12-2023	onderhanden
Zij-instroom	3/354/39996	5-1-2024	onderhanden
Zij-instroom	3/327/39996	18-12-2023	onderhanden
Zij-instroom	3/332/39997	18-12-2023	onderhanden
Zij-instroom	3/326/39995	18-12-2023	onderhanden
Zij-instroom	3/326/39994	18-12-2023	onderhanden
Zij-instroom	3/326/39997	19-12-2023	onderhanden
Zij-instroom	3/326/39996	18-12-2023	onderhanden
Zij-instroom	3/345/39984	18-12-2023	onderhanden
Zij-instroom	3/338/39998	18-12-2023	onderhanden
Zij-instroom	3/345/39983	18-12-2023	afgerond
Zij-instroom	3/324/39999	3-1-2024	onderhanden
Zij-instroom	4/010/39996	31-1-2024	onderhanden
Zij-instroom	4/015/39998	19-1-2024	onderhanden
Zij-instroom	4/058/39997	4-3-2024	onderhanden
Zij-instroom	4/081/39990	3-4-2024	onderhanden
Zij-instroom	4/180/39999	19-9-2024	onderhanden
Zij-instroom	4/260/39979	26-9-2024	onderhanden
Zij-instroom	4/260/39975	26-9-2024	onderhanden
Zij-instroom	2/340/39991	9-1-2023	terugbetaald
Zij-instroom	2/340/39991	13-11-2023	terugbetaald
Zij-instroom	3/320/39998	19-12-2023	terugbetaald
Zij-instroom	3/320/39998	29-1-2024	terugbetaald
Zij-instroom	4/170/39998	1-7-2024	terugbetaald
Zij-instroom	4/170/39998	30-9-2024	terugbetaald
Regionale aanpak personeelstekort 2023-2024	RAP23026	2-8-2023	Afgerond
RAP-regio	OWR230085	30-1-2024	Afgerond
RAP-regio	OWR230086	30-1-2024	Afgerond
Nazorg mbo 2022/2024	NMBO23039	28-2-2023	Afgerond
Nazorg mbo 2022/2025	NMBO24046	28-2-2024	Onderhanden
School en omgeving, vestiging 01AA60 ISK Zwolle Rechterland	RSO-23230	13-10-2023	Onderhanden
School en omgeving, vestiging 01AA62 ISK Zwolle Rieteweg	RSO-23232	13-10-2023	Onderhanden
Voorlopers onderwijsregio's	VOWR2312	24-11-2023	Afgerond
Praktijkgerichte havo	PHAVO24061	21-3-2024	Onderhanden
Praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL240297	4-7-2024	Onderhanden

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 subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
RIF 19007 Innovatiecluster Kind en Educatie	RIF19007	23-5-2019	1.403.164	1.403.164	1.329.784	73.380	0	185.989	-112.609
Flexibel beroeps onderwijs 3e leerweg	FLEX21002	14-4-2022	498.750	498.750	324.026	174.724	0	193.762	-19.038
Totaal			1.901.914	1.901.914	1.653.810	248.104	0	379.751	-131.647

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 subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
Regionaal Programma VSV 2020-2024 voor de RMC-regio 17	OND/ODB-2020/3601 M	30-9-2020	1.359.210	1.087.368	580.066	507.302	271.842	231.003	548.141
Regionaal investeringsfonds mbo 2024-2027	RIF24008	14-11-2024	1.445.750	0	0	0	433.725	0	433.725
Totaal			2.804.960	1.087.368	580.066	507.302	705.567	231.003	981.866

Segmentatie

In € 1.000		MBO			VO			Totaal		
		Realisatie	Realisatie	Realisatie	Begroting	Begroting	Begroting	Realisatie	Realisatie	Realisatie
		2024	2024	2024	2024	2024	2024	2023	2023	2023
3	Baten									
3.1	Rijksbijdragen	115.475	31.396	146.872	111.443	30.213	141.656	116.195	28.470	144.665
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.251	111	1.362	958	68	1.026	1.196	37	1.233
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	1.214	0	1.214	1.140	0	1.140	1.171	0	1.171
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.346	37	2.383	2.894	187	3.080	2.819	2	2.821
3.5	Overige baten	4.348	1.193	5.541	3.656	1.040	4.696	4.515	1.185	5.701
	Totaal baten	124.634	32.737	157.371	120.090	31.508	151.598	125.896	29.695	155.591
4	Lasten									
4.1	Personeelslasten	92.954	25.532	118.486	92.863	25.639	118.501	89.397	22.909	112.306
4.2	Afschrijvingen	5.852	1.111	6.963	5.014	1.546	6.561	5.754	957	6.711
4.3	Huisvestingslasten	11.129	2.967	14.096	10.920	4.221	15.141	11.901	2.954	14.855
4.4	Overige lasten	15.130	3.813	18.943	11.749	3.227	14.976	13.782	3.643	17.425
	Totaal lasten	125.065	33.423	158.487	120.546	34.633	155.179	120.834	30.463	151.297
	Saldo baten en lasten	-431	-685	-1.116	-456	-3.125	-3.581	5.062	-768	4.294
5	Gerealiseerde herwaarding	295	111	406	295	111	406	305	101	406
6	Financiële baten en lasten	-500	203	-297	-942	4	-938	-1.075	23	-1.052
	Resultaat	-636	-371	-1.007	-1.102	-3.010	-4.112	4.293	-645	3.648
7	Belastingen	3	1	4	0	0	0	-7	-2	-10
8	Resultaat deelnemingen	-1.830	-15	-1.845	0	0	0	-	-	-
	Totaal resultaat	-2.463	-385	-2.848	-1.102	-3.010	-4.112	4.285	-647	3.638

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

Het resultaat van het voortgezet onderwijs is negatief, doordat de verhouding leerlingen ten opzichte van het aantal fte in het VO lager is. Met name door de klassengrootte bij het Centre for Sports & Education en de Internationale Schakelklas (ISK). Daarnaast heeft ISK in 2024 meer kosten gemaakt door de toename van de tussentijdse instroom van nieuwkomers. Hiervoor zijn in 2024 extra baten ontvangen, meer dan dat kosten zijn verantwoord. Dat geldt ook voor de subsidie basisvaardigheden en aanvullende bekostiging onderwijskansen VO. Dit verklaart ook het minder negatieve resultaat voor het VO ten opzichte van begroot en de positieve ontwikkeling ten opzichte van 2023 (en 2022: saldo VO negatief € 1,1 mln.).

Samenwerkingsverbanden VO-MBO en overige instellingen

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

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

	Aantal Iln	Aantal Iln
	2024	2023

Stichting Landstede, BRIN nummer(s) 01AA

VAVO bij diverse onderwijsinstellingen

29

40

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 Expertisecentrum en het binnen Stichting Agnieten College/De Boog ondergebrachte DOC93. Deze samenwerkingen ondersteunen 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.

Voor 2025 gaan deze opleidingsscholen op in het grotere samenwerkingsverband wat wordt opgezet in het kader van de wetwijzigingen voor de onderwijsregio's, waarin een aantal regelingen in dit kader zijn samengevoegd.

Verbonden partijen

In € 1000	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit (één of meer)	Eigen vermogen 31-12-2024	Realisatie 2024	Omzet 2024	Valt onder BW 2 art 403	Deelname %	Consolidatie % *
Met zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap									
Stichting Bestuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Overige	0	0	36.710	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Agnieten College/De Boog	Stichting	Zwolle	Overige	14.473	-1.446	52.729	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Ichthus College	Stichting	Kampen	Overige	5.640	-1.152	32.914	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Christelijk VMBO Harderwijk eo	Stichting	Harderwijk	Overige	10.361	74	16.011	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Vechtdal College	Stichting	Harderwijk	Overige	8.679	-751	40.992	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede	Stichting	Zwolle	Overige	71.318	-2.848	157.371	Nee	100,0%	100,0%
Landstede Molijn Beheer B.V.	B.V.	Nunspeet	Overige	18	-3	0	Nee	50,0%	50,0%
Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio	Stichting	Zwolle	Overige	-3.457	-1	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede Kinderopvang 1)	Stichting	Zwolle	Overige	0	0	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting IJsselregio Foundation	Stichting	Zwolle	Overige	717	17	0	Nee	100,0%	100,0%
Rechterland Services B.V.	B.V.	Zwolle	Onroerende zaken	-1.023	-1	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede Participaties	Stichting	Zwolle	Overige	833	8	0	Nee	100,0%	100,0%
Internationale School Eerde B.V. 2)	B.V.	Deventer	Overige	75	-165	4.609	Nee	30,0%	0,0%
Stichting Huisvesting VMBO Kampen	Stichting	Kampen	Onroerende zaken	0	0	1.084	Nee	3)	0,0%
Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten eo	Stichting	Dronten	Onroerende zaken	0	0	858	Nee	4)	0,0%
Met invloed van betekenis									
Coöperatie Prove2Move U.A.	Coöperatie	Hengelo	Overige				Nee	33,3%	0,0%
Coöperatie RegioOpleiders Zwolle U.A.	Coöperatie	Zwolle	Contractonderwijs				Nee	12,0%	0,0%
Veluvine Nunspeet Beheer CV 5)	C.V.	Nunspeet	Overige				Nee	49,5%	0,0%

1) Per 18 december 2024 opheffingsbesluit genomen

2) Concept cijfers over boekjaar 2023/2024 eindigend 31 juli 2024, eigen vermogen betreft garantiekapitaal

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 beheerend vennoot en jegens de schuldeisers van Veluvine Nunspeet Beheer CV volledig aansprakelijk.

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

Honoraria accountant

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

	Realisatie	Realisatie
In € 1.000	2024	2023
Kosten onderzoek jaarrekening	108	97
Andere controleopdrachten	36	34
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0
Andere niet controle diensten	3	12
Totaal accountants honoraria	147	143

Wet Normering topinkomens

Toelichting bezoldigingsklasse WNT

De WNT is van toepassing op Stichting Landstede. Het voor Stichting Landstede toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 233.000 (Onderwijs klasse G).

in €	1-1-2024 - 31-12-2024	1-1-2023 - 31-12-2023
Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	9	9
Complexiteitspunten gemiddelde aantal leerlingen/studenten	4	4
Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten/sectoren	5	5
Totaal complexiteitspunten	18	18
Bezoldigingsklasse	G	G
Bezoldigingsmaximum leden College van Bestuur	233.000	223.000
Bezoldigingsmaximum Voorzitter Raad van Toezicht	34.950	33.450
Bezoldigingsmaximum Leden Raad van Toezicht	23.300	22.300

Verantwoording

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

In €	T.W. Rietkerk	T.F. Biesterbosch
	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,6247	0,5432
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	119.583	111.392
Beloningen betaalbaar op termijn	14.863	12.927
Subtotaal	134.446	124.319
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	145.555	126.566
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	134.446	124.319
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023		
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,6267	0,5448
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	114.779	101.349
Beloningen betaalbaar op termijn	14.465	12.527
Subtotaal	129.244	113.876
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	139.754	121.490
Totale bezoldiging	129.244	113.876

1b. Leidinggevende toefunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

in €	P.M.E.G.M. Slegers	
Functiegegevens	Lid College van Bestuur	
Kalenderjaar	2024	2023
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	26/8-31/12	
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	5	
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	292	

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

Maximum uurtarief in het kalenderjaar	221	212
Maximum op basis van de normbedragen per maand	154.000	
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	64.532	

Bezoldiging

Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?	Ja
Bezoldiging in de betreffende periode	45.213
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	45.213
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0
Totale bezoldiging	45.213

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.

1c. Toezichthoudende toefunctionarissen

in €	S.A. Terpstra	M.F. Basit	P. Bosma	F. Eefting	V.C. Gall	A. Mourik
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12	1/1-31/12			1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	14.538	9.619			9.621	9.663
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300			23.300	23.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.			N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	14.538	9.619			9.621	9.663
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 2023

Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/9-31/12	1/1-31/8	1/1-31/8	1/9-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	10.505	2.016	3.024	4.031	2.016	6.161
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	7.454	14.846	14.846	7.454	22.300

in €	G.H. van Oord	M. Roeters	J. van Zanen
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12	1/1-30/6	1/1-30/6
Bezoldiging	9.659	4.860	4.815
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	11.586	11.586
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	9.659	4.860	4.815
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2023

Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/9-31/12	1/2-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	2.045	5.698	6.770
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	7.454	20.406	22.300

1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100 waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is

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

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

	Datum aanvang dienstbetrekking	Totale bezoldiging per WNT-instelling
Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	38.015
Stichting Ichthus College	1-10-2020	23.098
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	5.984
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	26.389
Stichting Landstede	1-10-2020	134.446

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling	227.932
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum	233.000

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 2023

Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	37.348
Stichting Ichthus College	1-10-2020	21.443
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	5.489
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	25.209
Stichting Landstede	1-10-2020	129.244

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling	218.733
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum	223.000

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

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

	Datum aanvang dienstbetrekking met	Totale bezoldiging per WNT-instelling
Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	35.241
Stichting Ichthus College	1-10-2020	21.413
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	5.456
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	24.253
Stichting Landstede	1-10-2020	124.319

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling	210.682
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum	233.000

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 2023

Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	33.028
Stichting Ichthus College	1-10-2020	18.968
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	4.860
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	22.335
Stichting Landstede	1-10-2020	113.876

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling	193.067
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum	223.000

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 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Nadere toelichting

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

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

In 2024 is vanaf 26 augustus 2024 tijdelijk een extra lid van het College van Bestuur aangesteld. Hiervoor is een gezamenlijke overeenkomst afgesloten met alle stichtingen waarvoor het College van Bestuur als bestuurders zijn aangesteld. De betaalde vergoeding is naar rato van het aantal leerlingen/studenten doorberekend aan de vijf onderwijs stichtingen van Landstede Groep. Het aantal leerlingen/studenten betreft dezelfde aantallen als die op basis van de wet normering topinkomens gehanteerd wordt bij de bepaling van de bezoldigingsklasse.

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

8.5 Goedkeuring en vaststelling

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

Zwolle, 25 juni 2025.

College van Bestuur

T.W. Rietkerk (voorzitter)

T.F. Biesterbosch

Raad van Toezicht

S.A. Terpstra (voorzitter)

M.F. Basit

J.J. van Dijk

V.C. Gall

A. Mourik

G.H. Oord

Deel 4: Overige gegevens

9 Resultaatbestemming

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

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

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

10 Gegevens rechtspersoon

Naam instelling:	Stichting Landstede
Bezoekadres hoofdvestiging:	Rechterland 1, 8024 AH Zwolle
Postadres:	Postbus 1, 8000 AA Zwolle
Telefoon:	088-8508000
Contactpersoon:	R.J. Jalvingh
Emailadres:	info@landstedegroep.nl
Soort instelling:	School voor BVE en voortgezet onderwijs
Brinnummers:	01AA
Nummer Bevoegd gezag:	40810
Accountantskantoor:	Van Ree Accountants B.V. Laan van de Dierenriem 26, 7324 AA Apeldoorn

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 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 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 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 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 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2024;
2. de staat van baten en lasten over 2024; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 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 2024 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

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 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 2024 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijscontroleprotocol OCW 2024. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

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

Apeldoorn, 25 juni 2025

Van Ree Accountants

J. Goossen RA MSc

Bijlage A: Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht

Raad van Toezicht			
Naam	Functies	Nevenfuncties betaald	Nevenfuncties onbetaald
Dhr. S.A. (Sam) Terpstra (voorzitter)	Eigenaar van Sam Terpstra (voor goed bestuur en waardevol toezicht)	- Voorzitter Raad van Toezicht GelderVeste Vorden; - Voorzitter Overlegraad PO-VO, Utrecht - Penningmeester Stichting Trainees in Onderwijs, Driebergen.	- Voorzitter PvdA afdeling Zutphen-Warnsveld. - Voorzitter Raad van Toezicht Protestantse Stichting Diaconaal Vakantiewerk, Driebergen
Dhr. F. (Fate) Basit (lid). Per 1-9-2023	Eigenaar Array1 Eigenaar Melior ITS	Geen	Geen
Mw. V. (Vanessa) Gall (lid). Per 1-9-2023	Eigenaar MEESTERLIJK in arbeidsrecht, mediation en ondernemingsrecht	Bestuurslid Zwolse Kring van Ondernemers	Wenshaler Make-a-Wish
Dhr. A. (Ardin) Mourik (lid). Per 1-1-2023 (vice-voorzitter): per 1-7-2024	Zelfstandig adviseur/ ondernemer in de publieke sector en predikant	Lid Raad van Toezicht Christelijk Voortgezet Onderwijs Rotterdam e.o.	Lid Integriteits & roeyementscommissie CDA
Mw. G. (Gea) Oord (lid). Per 1-9-2023	Eigenaar en Directeur van Quintens. Consultancy, coaching en Interim- Management	- Lid Raad van Toezicht IrisZorg te Arnhem - Lid Raad van Commissarissen Woonborg te Vries - Lid Raad van Commissarissen KaakmeesterZ - Lid Raad van Toezicht van Wij zijn GERRIT	Voorzitter bestuur Stichting Dorpshuis Haarle
Mw. J. (Jolanda) van Zanen (vice- voorzitter) Afgetreden per 1-7-2024	Eigenaar Van Zanen Interim & Management	Geen	- Voorzitter Bestuur GOA Infra Opleidingen - Lid Raad van Advies NEN
Mw. M. (Mariska) Roeters (lid) Per 1-2-2023. Afgetreden per 1-7-2024	Directeur-bestuurder Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe	Voorzitter Raad van Toezicht bij Stichting Quadraten	Geen

Bijlage B: Functie en nevenfuncties leden College van Bestuur

College van Bestuur			
Naam	Functie	Nevenfuncties betaald	Nevenfuncties onbetaald
Dhr. T. W. (Theo) Rietkerk	Voorzitter College van Bestuur	- Lid Eerste Kamer - Voorzitter Raad van Commissarissen Roelofs Groep	Voorzitter VV Go Ahead Kampen
Dhr. T.F. (Tjeerd) Biesterbosch	Lid College van Bestuur	Geen	Geen
Dhr. P.M.E.G.M. (Paul) Slegers	Lid College van Bestuur per 26-8-2024	- Eigenaar Jolpa Advies Eindhoven - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting SAAMscholen Oss	- Secretaris van het bestuur Vereniging Agora onderwijs Geleen tot 28 november 2024 - Bestuurslid Vereniging #3ON Out of office Eindhoven - Penningmeester Stichting cultuurstation Eindhoven

Bijlage C: Begrippenlijst

A	
Alumni	Alumni is het meervoud van alumnus. Een alumnus is een afgestudeerde student. Het zijn beide Latijnse woorden.
Audit	Een methode om erachter te komen hoe een organisatie het doet. Vaak gaat het om een controle door een extern, onafhankelijk bedrijf.
B	
Blended learning	Blended learning is een Engelse term voor gemengd onderwijs. Een onderwijsvorm dat zich richt op de combinatie van leeractiviteiten die fysiek (klassikaal) en online plaatsvinden.
BBL	Beroepsbegeleidende leerweg. Deze opleidingsvorm is een combinatie van werken en leren
BOL	Beroepsopleidende leerweg. Bij deze opleidingsvorm ga je elke dag naar school. Ook loop je stage bij een leerbedrijf.
Bpv	Beroepspraktijkvorming. Bpv-periode staat voor de stageperiode die je loopt tijdens een BOL-opleiding.
BVE	Beroepsonderwijs en volwasseneducatie. Het is een sector en het is een vorm van onderwijs.
C	
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst. In deze overeenkomst staan afspraken over de arbeidsvoorwaarden.
Crebo	Centraal Register Beroepsopleidingen. In het Crebo staan alle Nederlandse beroepsopleidingen die erkend zijn, dus goedgekeurd.
D	
Duurzame inzetbaarheid	Duurzame inzetbaarheid is een beleid om alle medewerkers inzetbaar te houden, gelet op levensfase, loopbaanwensen en persoonlijke omstandigheden.
E	
Exploitatie	Exploitatie zijn de uitkomsten van de behaalde financiële resultaten van een organisatie en komt tot uitdrukking in de staat van baten en lasten. Dit is onderdeel van de jaarrekening.
F	
Fte	Fulltime-equivalent. Het is een manier om uit te drukken hoeveel iemand werkt. 1 fte staat volgens onze cao gelijk aan een werkweek van 36,86 uur.
H	
Hybride onderwijs	Een beroepsgerichte leeromgeving op de grens van school en praktijk. Het is een onderwijsvorm dat deels op school en deels ergens anders plaatsvindt. Bijvoorbeeld op werkplekken of in een innovatiewerkplaats.
K	
Kasstromen	Een kasstroom geeft aan hoeveel geld binnenkomt en hoeveel geld wordt uitgegeven.
Kengetallen	Kengetallen geven inzicht in de huidige situatie van een organisatie. Ook laten deze getallen zien hoe de situatie zich ontwikkelt.
Keuzedelen	Keuzedelen zijn modules of vakken in het mbo die je zelf kunt kiezen. Je kunt hiermee je opleiding verdiepen/verbreden of je voorbereiden op een vervolgopleiding.
L	
Landschap	Binnen Landstede Groep is dit de naam voor een sector: onderdeel van de maatschappij vanuit economisch oogpunt; bijvoorbeeld de zorgsector of de IT-sector
Liquiditeit	Liquiditeiten zijn de direct beschikbare geldmiddelen zoals, kasgeld en banktegoeden.
M	
Mbo-beraad	Intern beraad van Landstede Groep waarin alle directeurs van de mbo-eenheden vertegenwoordigd zijn.
R	
Rentabiliteit	Rentabiliteit laat zien of een organisatie voldoende rendabel is. Rendabel betekent dat iets meer geld opbrengt dan dat het kost.
RIF	Regionaal Investeringsfonds mbo. Dit fonds ondersteunt de samenwerking tussen bedrijven en mbo-instellingen.
Risicomanagement	Een gestructureerde manier om met risico's om te gaan. De organisatie bekijkt de risico's, de mogelijke gevolgen en de te nemen maatregelen.
S	
Solvabiliteit	Solvabiliteit laat zien in hoeverre een organisatie in staat is om financiële tegenslagen op te vangen.
T	
Treasury	Een Engels woord voor schatkist. Het staat voor het beheren van het geld van de organisatie
V	
Vo-beraad	Intern beraad van Landstede Groep waarin alle directeurs van de vo-eenheden vertegenwoordigd zijn.
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 2024 is budget € 230.000, - beschikbaar voor de leermiddelenregeling en het mbo-studentenfonds. In 2024 is een totaalbedrag van € 51.604,08 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 : 10 Toekenningen: 10 Afgewezen : 0	Bedrag: € 3.675,00	Bedrag: € 367,50	Bedrag: € 3.675,00	Bedrag: € 367,50	n.v.t.
Doelgroep 1b: studenten (BOL/BBL) die lid zijn van een andere vorm van medezeggenschap of bestuur van een studentenorganisatie	Aanvragen : 0 Toekenningen: 0 Afgewezen : 0	Bedrag: -	Bedrag: -	Bedrag: -	Bedrag: -	n.v.t.
Doelgroep 2: studenten (BOL of BBL) die zich bestuurlijk en/of maatschappelijk inzetten in het belang van Landstede en/of van het onderwijs dat de student volgt	Aanvragen : 0 Toekenningen: 0 Afgewezen : 0	Bedrag: -	Bedrag: -	Bedrag: -	Bedrag: -	n.v.t.
Doelgroep 3a: BOL-studenten tot 18 jaar (en diens wettelijke vertegenwoordigers) die aantoonbaar onvoldoende middelen voor de aanschaf van de verplichte onderwijsbenodigdheden (verplichting vanuit de WEB)	Aanvragen : 93 Toekenningen: 88 Afgewezen : 5	Bedrag: € 56.142,55	Bedrag: € 637,98	Bedrag: € 23.048,30	Bedrag: € 261,91	n.v.t.
Doelgroep 3b: studenten vanaf 18 jaar en BBL-studenten die aantoonbaar onvoldoende middelen hebben voor de aanschaf voor de aanschaf van de verplichte onderwijsbenodigdheden	Aanvragen : 25 Toekenningen: 21 Afgewezen : 4	Bedrag: € 13.245,09	Bedrag: € 630,72	Bedrag: € 5.340,00	Bedrag: € 254,29	n.v.t.
Doelgroep 4: BOL-studenten die vanwege bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen en geen recht meer hebben op studiefinanciering	Aanvragen : 1 Toekenningen: 0 Afgewezen : 1	Bedrag:	Bedrag: -	Bedrag: -	Bedrag: -	n.v.t.

Bijlage E: Kwaliteitsagenda mbo

Samenvatting voor jaarverslag 2024

Bestuurlijke reflectie op afspraken Werkagenda en Stagepact

Inleiding

Naar aanleiding van de afspraken in de Werkagenda 'Samen werken aan talent' en het Stagepact hebben we vanuit stichting Landstede, met inachtneming van de 'Regeling kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027', een Kwaliteitsagenda 2024-2027 opgesteld. In deze kwaliteitsagenda hebben we beschreven welke landelijk gestelde doelen we nastreven, welke (verplichte) indicatoren we daarin gaan volgen en welke waarden we op deze indicatoren willen behalen en welke maatregelen en acties we uitzetten om de doelen te behalen. In deze paragraaf beschrijven we onze vorderingen op dit gebied in 2024. We beschrijven eerst het proces en uitvoering en gaan daarna in op de belangrijkste vorderingen op de verschillende prioriteiten. Als onderlegger gebruiken we hiervoor Bijlage E. In de bijlage gaan we gedetailleerder in op de vorderingen op de verplichte indicatoren en bijbehorende maatregelen. Uitgebreidere en financiële informatie met betrekking tot de Kwaliteitsafspraken wordt opgenomen. In deze paragraaf hebben we specifiek aandacht voor de maatregelen uit het Stagepact. In het laatste deel beschrijven we, zoals de Regeling vraagt, onze samenwerking met regionale partners.

Proces en uitvoering

Op 1 maart 2024 hebben we de definitieve versie van onze Kwaliteitsagenda voorgelegd aan de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO, waarna wij begin april het bericht ontvingen dat onze Kwaliteitsagenda een positief advies kreeg van deze Commissie. In mei 2024 ontvingen wij het definitieve positieve besluit van de minister van OCW met betrekking tot de toekenning van Kwaliteitsmiddelen. Om de uitvoering, monitoring en verantwoording van de Kwaliteitsagenda te borgen heeft het bestuur van Landstede groep gekozen voor een programmatische aanpak. In 2024 is daarom het programma 'Kwaliteitsagenda mbo' van start gegaan. In 2027 hebben we ons (als Landstede mbo) ingespannen om:

- Kansengelijkheid te bevorderen;
- De aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt te verbeteren;
- Kwaliteit, onderzoek en innovatie te verbeteren;
- Werken in het mbo blijvend aantrekkelijk te houden;

In de programmatische aanpak fungeert het CvB als opdrachtgever en de programmaleider als opdrachtnemer. Er is een stuurgroep met leden uit de verschillende gremia (mbo-beraad, Serviceorganisatie en Bestuursdienst) die adviseert en op een aantal punten besluiten neemt. Het programmateam bestaat uit de programmaleider en drie projectleiders die verantwoordelijk zijn voor het aanjagen van uitvoeringen daarnaast monitoren en verantwoorden. De maatregelen in de kwaliteitsagenda zijn opgenomen in onze eigen PDCA-cyclus en voortgangsgeprekken.

Als Landstede geven we extra aandacht aan het de thema's LLO en Student Journey. Deze hebben we belegd in aparte programma's, naast de Kwaliteitsagenda. Daarnaast zijn de thema's Passend onderwijs en Doorstroom vo-mbo geborgd in bestuurlijke opdrachten. Daarnaast hebben we binnen de eenheden specifiek aandacht voor de thema's studentbegeleiding (maatregel vanuit doelstelling 1.2) en docentprofessionalisering (3.3). Aansluitend bij de ontwikkeling op specifieke eenheden maakt elke eenheid een eigen plan op deze thema's, aansluitend bij de indicatoren uit de Kwaliteitsagenda.

Voortgang op 'Bevorderen van kansengelijkheid' (prioriteit 1 Werkagenda, doelstelling 1.1 t/m 1.5)

Op het thema Kansengelijkheid voeren we een heel scala van maatregelen en acties uit die gezamenlijk moeten leiden tot meer gelijkheid, hoger welzijn van studenten, ervaren veiligheid, participatie, verlaging van VSV en verbetering van doorstroom. Deze maatregelen leiden tot veel aandacht voor het thema en door de impuls van middelen hebben we een aantal verbeterlagen door en/of in kunnen zetten. Specifiek noemen we de projectmatige besteding van middelen voor studente op niveau 2, waarin we met elkaar monitoren welke projecten

werken en hoe we deze met elkaar kunnen uitwisselen. Tegelijk zien we de maatregelen bij de verschillende te versnipperd aangeboden worden. Zowel op beleidsniveau als in uitvoering op de werkvloer wordt samenhang en duiding van het thema Kansengelijkheid gemist. Naast het programma Kwaliteitsagenda laten we een (master) onderzoek uitvoeren naar de ervaring met betrekking tot Kansengelijkheid van onze studenten.

Voortgang op 'Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt' (prioriteit 2 Werkagenda, doelstelling 2.1 t/m 2.3, inclusief afspraken Stagepact, opgenomen bij doelstelling 2.2)

Binnen de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt zijn drie grote thema's van belang; LOB, stage (uitvoering onderdelen Stagepact) en LLO. Op LOB hebben we vooral ingezet op professionaliseren en opzetten van beleid. LLO geven we een extra impuls door hier een programma op in te richten. Daarnaast hebben we grote uitvoering voor de uitvoering van onderdelen uit het stagepact. Het Stagepact bevat de volgende punten:

1. Verbeteren van stagebegeleiding;
2. Uitbannen van stagediscriminatie;
3. Zorgen voor voldoende stages;
4. Een passende vergoeding.

Dit jaar hebben we veel focus gehad op het uitbannen van stagediscriminatie, door het opzetten van een meldpunt en professionalisering hieromheen. Daarnaast werken we aan de overige punten.

Voortgang op 'Kwaliteit, onderzoek en innovatie' (prioriteit 3, doelstelling 3.1, 3.2 en 3.4)

De aandacht voor basisvaardigheden (taal, rekenen en burgerschap) is groot, we hebben daarom ook extra geïnvesteerd in beleidsondersteuning op deze thema's. Dit jaar hebben veel wisselingen plaatsgevonden onder de betreffende beleidsmedewerkers. Dit heeft ertoe geleid dat enkele maatregelen vertraagd zijn. Daarnaast hebben we gezien dat we dat een grotere koppeling als het gaat om basisvaardigheden, ook met ons vo-onderwijs, van belang is. Daar gaan we op in zetten. Als het gaat om innovatie zijn we bezig met de versterking van onze beide eigen practoraten in onze organisatie. Het derde (gedeelde) practoraat sluiten we af.

Voortgang op 'Werken in het mbo is en blijft aantrekkelijk (prioriteit 3, doelstelling 3.3)

We hebben de beschreven maatregelen en acties in 2024 allemaal kunnen uitvoeren. De maatregelen binnen deze doelstelling zijn verankerd in de HRD-agenda van afdeling PO&J en worden daar in samenhang uitgevoerd. Resultaten van het MTO in 2024 laten zien dat we op het gebied van werkdruk al onze streefwaarde al bereikt hebben. Dit vraagt om doorontwikkeling van doelstellingen, en daarmee van maatregelen.

Samenwerking met regionale partners

Als Landstede mbo hebben we ervoor gekozen in de regio Zwolle een aantal maatregelen gezamenlijk met de andere drie mbo-instellingen af te stemmen. Deze maatregelen hebben wij voor instemming voorgelegd aan de Economic Board en de Board arbeidsmarkt. Binnen deze regio hebben we in 2024 verder aansluiting gezocht bij verdere ontwikkelingen van Regio Zwolle, bijvoorbeeld in de uitvoering van regionale programma's. We zijn met name trots op de samenwerking in deze regio als het gaat om het tegengaan van Stagediscriminatie. De zogeheten 'Zwolse aanpak' geniet landelijke bekendheid. In de regio rond Harderwijk hebben wij onze gehele Kwaliteitsagenda afgestemd met Veluweportaal. In deze regio zijn we vooral trots op onze sterke verbindingen als het gaat om LLO-activiteiten en de vorming van het Beroepsonderwijs Harderwijk, waarin we samen met het Morgen College en de Techniek Academie het Beroepsonderwijs Harderwijk aan het ontwikkelen zijn. In beide regio's zijn we sterk vertegenwoordigd in samenwerkingsverbanden met betrekking tot het voorkomen van VSV.

Voortgang kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027

Prioriteit 1, doelstelling 1.1 t/m 1.5 Bevorderen kansengelijkheid

Doelstelling	Voortgang (verplichte) indicatoren Groen is al behaald Oranje is op de goede weg Rood is meer actie vereist	Voortgang maatregelen
1.1 Gelijkwaardige behandeling van alle studenten in Nederland	- In 2027 geeft de CSR aan dat er voldoende initiatieven ondernomen zijn door Landstede in het kader van de gelijkwaardige behandeling van mbo- en hbo-studenten. - Alle studenten kunnen met ingang van het schooljaar 2027-2028 gebruik maken van een aanbod in het kader van een gezonde leefstijl. - In 2027 is in de curricula van alle opleidingen een Internationaliseringsactiviteit opgenomen.	- Hierop is onvoldoende actie ondernomen in 2024 - Het voorgenomen onderzoek is vanuit het practoraat gestart. Afsproken is de implementatie elders te beleggen. - In overleg met de beleidsmedewerker internationalisering is afgestemd een alternatieve route te nemen naar het behalen van de indicator. In 2024 is met name gewerkt aan het versterken van de positie van de coördinatoren Internationalisering op de eenheden, om via deze weg internationalisering in het curriculum te versterken.
1.2 Verbeteren van studentenwelzijn, versterken van integrale veiligheid op instellingen en in leerbedrijven, vergroten toegankelijkheid mbo voor studenten met hulpbehoefte en het mbo inclusiever maken	- In 2027 is het percentage studenten met een slechte/zeer slechte mentale gezondheid (instellingsniveau) gedaald van 16% naar 14% - Het percentage studenten dat zich veilig voelt op de instelling blijft op hetzelfde niveau (84%) - De score in hoeverre studenten betrokken willen worden bij de organisatie is vergroot van 2,2 naar 2,4 in 2027	- Op de bijbehorende maatregelen investeren we veel. Studentenwelzijn krijgt veel aandacht, met name in de plannen voor studentbegeleiding die de eenheden zelf maken, uitvoeren en evalueren. Ook wordt binnen het SAB hard gewerkt aan preventief aanbod. Passend onderwijs is volgens plan bestuurlijke opdracht aan gewerkt. De verbinding van studentenraad en studentenpanels is een werkpunt. - Volgens plan aan gewerkt - De connectie tussen CSR en studentenpanels is dit jaar nog niet op gang gekomen en met voortschrijdend inzicht ook niet haalbaar op deze manier. Er is met name geïnvesteerd in versterking van studentenpanels op de eenheden.
1.3 Versterken van de begeleiding in het onderwijs en bij de stap van school naar werk of vervolgopleiding (met name voor studenten niveau 2). Ombuigen en afremmen stijging vsv'ers en toewerken naar minder dan 18.000 nieuwe vsv'ers in 2026	In 2027 is het aandeel studenten binnen Landstede dat tevreden is over de begeleiding tijdens de opleiding:	We zetten, in samenwerking met alle onderwijsteams niveau 2, projectmatig middelen in voor extra ondersteuning voor studenten op dit niveau. Alle teams niveau 2 zijn hierbij betrokken. Daarnaast werken we volgens plan aan uitgangspunten voor onderwijs aan jongeren in kwetsbare posities.

	Entree: van 68,8% (2022) naar 72 % Niveau 2: van 55,9% (2022) naar 58 % Niveau 3: van 53,5% (2022) naar 55 % Niveau 4: van 54,5% (2022) naar 56 % 2. In 2027 is binnen Landstede het aandeel uitstromers vanuit Entree en van niveau 2 dat een jaar na afstuderen werk heeft gestegen naar tenminste: Entree: van 60% (2022) naar 63% Niveau 2: van 76% (2022) naar 85% 3. In 2027 zijn de doelpercentages op de aantallen nieuwe voortijdig schoolverlaters op het niveau van 2021-2022 Entree: 22,05% Niveau 2: 10,39% Niveau 3: 4,43% Niveau 4: 3,73%	2. We besteden veel zorg aan nazorg en de voorbereiding op de wet van school naar duurzaam werk. Het percentage studenten met werk is in 21/22 helaas niet omgebogen, we wachten de cijfers van het volgende schooljaar af. 3. We zetten in op vsv-plannen (oa dmv de plannen studentbegeleiding) en pilots in het kader van aanwezigheidsdenken. Daarnaast optimaliseren we de studentreis door middel van het programma student journey. De pilot 'spoorboekje de Wissel' wordt op dit moment niet verder uitgewerkt.
1.4	In 2027 is het startersresultaat binnen Landstede ten minste 84% en is het gemiddelde van de opleidingen bij kansrijke beroepen tenminste op het landelijk streefpercentage van OC&W Landstede versterkt de aansluiting tussen onderwijsinstellingen vo-mbo-hbo	We zijn penvoerder voor drie VABOK-subsidies en versterken de aansluiting van onderwijs dmv de bestuurlijke opdracht doorstroom vo-mbo en specifiek in Harderwijk met de vorming van het Beroepsonderwijs.
1.5	Nvt	Nvt

Prioriteit 2, doelstelling 2.1 t/m 2.3 Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

Doelstelling	Voortgang (verplichte) indicatoren	Voortgang maatregelen
2.1	1. Het aandeel (huidige) studenten dat positief is over de hulp van school bij de keuze over verder leren of werken is in 2027 gestegen van 32,5% naar 35% 2. In 2027 is de instroom in aantallen stabiel gebleven t.o.v. 2022/2023. Het percentage switchers in de beroepsopleidingen die nodig zijn voor de maatschappelijke opgaven zijn stabiel gebleven.	1. Op LOB zetten we vooral in op coördinatie op LOB, algemene richtlijnen (beleidskaders) en professionalisering van LOB-docenten. Plannen voor beleidskader zijn opgestart, professionalisering is uitgevoerd volgens plan. We kijken wanneer dit haalbaar is. Het praktijkkloket is eerder dan verwacht gestart. 2. In 2024 hebben we onderzoek uitgevoerd naar oriëntatieprogramma's en besloten waar en hoe we deze programma's vanaf schooljaar 25/26 in gaan zetten. De afstemming op doorlopende leerlijnen LOB is in 2024 niet gestart, omdat de uitvoering van de subsidies later startte dan van tevoren gedacht.

2.2	Het percentage studenten dat tevreden is over de begeleiding vanuit de instelling en vanuit leerbedrijf tijdens de stage of leerbaan (uitgesplitst naar leerweg): <u>2025:</u> stijging van 38 % naar 40 % van de studenten die tevreden tot zeer tevreden zijn, percentage dat ontevreden tot zeer ontevreden is, is gedaald van 22 % naar 20 % <u>2026:</u> stijging van 40 % naar 45 % van de studenten die tevreden tot zeer tevreden zijn, percentage dat ontevreden tot zeer ontevreden is, is gedaald van 20 % naar 18 %. Het aantal meldingen op de instelling over stagediscriminatie (instellingsniveau): Landstede treft maatregelen om stagediscriminatie uit te bannen. We stimuleren studenten om melding te doen en leggen geen doelstelling vast over het aantal meldingen in 2027.	Maatregelen stagepact: 1. Verbeteren van stagebegeleiding 2. Uitbannen van stagediscriminatie 3. Zorgen voor voldoende stages 4. Een passende vergoeding Vanuit het Stagepact hebben we in 2024 sterk ingezet op maatregelen om stagediscriminatie uit te bannen, door het opzetten en inrichten van aan meldpunt stagediscriminatie en professionalisering van onze collega's hierin. Hierin hebben we veel samengewerkt met de andere Zwolse mbo-instellingen. Ook hebben we onze acties met betrekking tot verbeteren van begeleiding (verschillende pilots), conformeren aan drie contactmomenten per stageperiode en informeren over een passende vergoeding uitgevoerd. Er wordt, door negatieve ervaringen met de pilot stagematching, geen gevolg gegeven aan de pilot stagematching. In Zwols verband wordt wel gewerkt aan een pilot objectief solliciteren.
2.3	In 2027 heeft Landstede de aansluiting van het onderwijsaanbod LLO in de regio uitgebreid en versterkt middels de volgende doelstellingen; - In 2028 is het aantal deelnemers aan LLO-trajecten in sector zorg en welzijn, onderwijs en opvoeding, techniek, veiligheid en sport en bewegen gestegen naar 3500 deelnemers - In 2028 is het aantal strategische partners waarmee we duurzame relatie hebben op gebied van LLO gestegen naar 50. - In 2026 is 20% van de docenten uit de teams in zorg en welzijn geschoold om LLO onderwijseenheden in diverse vormen te ontwikkelen en uit te voeren en deelnemers te begeleiden bij maatwerktrajecten.	We hebben het transitieplan LLO (naar een servicebedrijf LLO) vastgesteld en daarnaast een Landstede-breed programma gemaakt van LLO, waardoor een extra impuls gegeven wordt aan deze ontwikkelingen. Daarnaast hebben we een aanvraag gedaan voor de LLO-katalysator en de pilot Microcredentials. Daarnaast investeren eenheden met opleidingen in strategisch bepaalde landschappen extra in LLO.

	- In 2027 is het LLO-aanbod voor de Zorg & Welzijn in de regio Noord West Veluwe toegenomen met 25 % ten opzichte van 2023 - In 2027 is het aantal afgegeven praktijkverklaringen verdubbeld ten opzichte van 2023.	
--	--	--

Prioriteit 3, doelstelling 3.1, 3.2 en 3.4 Kwaliteit, onderzoek en innovatie

Doelstelling	Voortgang (verplichte) indicatoren	Voortgang maatregelen
3.1	1. Aandeel studenten dat positief is over de lessen Nederlands/rekenen (instellingsniveau) In 2027 is tenminste 55 % van de studenten tevreden over de lessen Nederlands en rekenen. In 2026 zijn al onze docenten taal en rekenen aantoonbaar bevoegd en/of bekwaam 2. Aandeel gediplomeerde studenten dat het getoetste examenniveau heeft gehaald (cijfer 5,5 of hoger) voor Nederlands (CE en IE) en rekenen (eindcijfer) (uitgesplitst naar opleidingsniveau en examenniveau): we voldoen minimaal aan de landelijke benchmark.	1. We hebben afgelopen jaar geïnvesteerd in het project 'Onderwijsontwikkeling en professionalisering taalbewust lesgeven'. Hierdoor wordt kennis uitgewisseld en verbeteren we het onderwijs. Het project Heel Landstede leest is met voortschrijdend inzicht niet breed ingezet. Er is binnen de eenheden veel aandacht voor taal- en rekenen, beleidsmatig hebben we hier verschillende acties op aan te passen, zodat we de gestelde indicatoren kunnen bereiken. 2. De gestelde acties voeren we uit.
3.2	1. De tevredenheid van studenten is op basis van de nieuwe indicator (nulmeting) minimaal 35 % in 2024 en jaarlijks oplopend met 2 %. Streefwaarde voor 2027: 41 %. 2. Vanaf schooljaar 2026-2027 zijn alle docenten burgerschap bevoegd of bekwaam (op basis van een bekwaamheidsdossier)	1. De nulmeting is nog niet uitgezet, deze is uitgesteld. Binnen Landstede Groep was Loopbaan en Burgerschap aan elkaar verbonden in beleid en uitvoering. Met extra nadruk op beiden hebben we deze koppeling dit jaar meer losgelaten. Burgerschap krijgt hierdoor meer aparte aandacht. Vrijwel alle beschreven acties zijn in 2024 uitgezet. 2. Acties in 2024 zijn uitgezet, mbt het bekwaamheidsprofiel wordt aan implementatie (en voorleggen bij OR) gewerkt.
3.4	1. In 2027 zijn 200 onderwijsprofessionals uit 9 eenheden betrokken (geweest) bij onderzoeksactiviteiten, kennisdelingsactiviteiten en	1. We hebben de beschreven acties in 2024 uitgevoerd. 2. We hebben de beschreven en haalbare acties uitgevoerd. 3. Geen beschreven acties in 2024

	netwerkactiviteiten van het Practoraat Docentprofessionalisering. - In 2027 is het Practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen gecontinueerd op basis van positieve evaluatie. - In 2027 is de participatie van Landstede bij het Practoraat Verschillen Waarderen afgerond. - In 2027 heeft 30% van de docenten deelgenomen aan activiteiten van het CTL (centrale plek waar uitwisseling van expertise van docenten op het gebied van digitale innovaties en digitalisering) als onderdeel van de huisacademie van Landstede. - Eind 2027 nemen 30 studenten meer deel aan het keuzedeel persoonlijk profileren (van 60 naar 90)	- De subsidieaanvraag voor Npulse is zoals beschreven, gedaan. - In 2024 is besloten (naast de beschreven acties) het keuzedeel persoonlijk profileren op te nemen in het programma van de te ontwikkelen orientatieprogramma's (zie doelstelling 2.1).
--	--	--

Prioriteit 3, doelstelling 3.3 Werken in het mbo is en blijft aantrekkelijk

Doelstelling	Voortgang (verplichte) indicatoren	Voortgang maatregelen
3.3	- In 2027 zijn alle onderwijsprofessionals ingeschaald op het juiste niveau in het functiehuis. - In 2027 is het percentage medewerkers dat tevreden is over de ontwikkelmogelijkheden stijgt in 2027 met 0,3 (van 6,7) naar 7,0 - In 2027 is het percentage medewerkers dat een (veel) te hoge werkdruk ervaart gedaald naar 34% (-3%) - In 2027 is percentage medewerkers met een dienstverband van 0-2 jaar dat graag bij Landstede blijft werken, blijft in de komende jaren stabiel op 81 %.	- Acties in 2024 zijn ingezet - Alle acties zijn uitgezet (zoals oprichting Huisacademie en leiderschapsprogramma), specifieke aandacht is er voor de plannen op docentprofessionalisering, die eenheden, afhankelijk van ontwikkeling binnen de eenheid, inzetten om collega's te professionaliseren. - Het aantal collega's dat een (veel) te hoge werkdruk ervaart is al dusdanig gedaald in het laatste MTO dat deze indicator gehaald is. Vitaliteitsbeleid is ingezet zoals gepland. - Alle acties zijn uitgezet

