



Inhoudsopgave

Infographics.....	4
Voorwoord	5
Leeswijzer	6
Deel 1: Bestuursverslag.....	7
1 Inleiding	8
1.1 Missie Landstede Groep	8
1.2 Landstede Groep	10
1.3 Juridische structuur.....	10
1.4 Interne structuur.....	10
1.5 Duurzaamheid	11
2 Sociaal jaarverslag.....	12
2.1 Beleidsuitvoering.....	12
2.2 Scholing.....	16
2.3 Personeelsgegevens.....	17
2.4 Werving en Selectie	18
2.5 Verzuim	18
2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag.....	21
2.7 Beleid inzet werkdrukverlichting en professionalisering.....	21
2.8 Banenafpraak.....	21
2.9 Medewerkeronderzoek.....	21
2.10 Onderwijsregio - scholing personeel onderwijs	22
2.10.1 Onderwijsregio Zwolle.....	22
2.10.2 Samen Opleiden in het voortgezet onderwijs	23
3 Onderwijs.....	24
3.1 Beleidsuitvoering.....	24
3.2 Nationaal Programma Onderwijs.....	25
3.3 Kwaliteitszorg.....	27
3.4 Toegankelijkheid, toelating, schorsing en verwijdering.....	28
3.4.1 Toegankelijkheid en toelating	28
3.4.2 Schorsing en verwijdering	29
3.5 Prestaties.....	29
3.6 Onderwijskundige doelen	32
3.6.1 Examenorganisatie voorgezet onderwijs.....	32
3.6.2 Adviesraad Examinering & Kwaliteit	32
3.7 Ondersteuning en begeleiding.....	32
3.7.1 Samenwerkingsverbanden in het voortgezet onderwijs	32
3.7.2 Passend Onderwijs SWV Hanzeland.....	33
3.8 Strategisch opleidings- en onderwijsportfolio	37
3.9 Onderzoek - auctoraat.....	37
3.10 Samenwerkingstrajecten	38
3.10.1 Doorlopende leerroute primair naar voortgezet onderwijs	38
3.10.1 Doorlopende leerroutes vmbo-basis beroeps naar mbo-niveau 2.....	38
3.10.2 Nieuwkomers in het voorgezet onderwijs.....	38
3.10.3 Sterk Techniekonderwijs	39
3.11 Projecten en aanvullende programma's.....	40
3.11.1 Gemengde leerweg-theoretische leerweg (GL-TL)	40
3.11.2 Internationalisering.....	40

3.11.3	Maatje op Maat	41
3.11.4	Onderwijskansen	42
3.11.5	Verbetering basisvaardigheden	42
3.12	Ondersteunfonds leermiddelen.....	42
4	Organisatieondersteuning	43
4.1	Communicatie & Marketing	43
4.1.1	Beleidsuitvoering.....	43
4.1.2	Verbinding en zichtbaarheid	44
4.1.3	Trends en ontwikkelingen.....	44
4.2	Facilitaire dienstverlening & huisvesting	44
4.2.1	Beleidsuitvoering.....	44
4.2.2	Locaties	44
4.3	ICT en informatiemanagement	45
4.3.1	Beleidsuitvoering.....	45
4.4	Inkoop.....	46
4.4.1	Beleidsuitvoering.....	47
4.4.2	Recht- en doelmatig inkopen.....	47
4.4.3	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).....	47
5	Governance	48
5.1	Governance structuur.....	48
5.2	Risico, inschattingen en beheer.....	48
5.3	Algemene verordening gegevensbescherming	52
5.4	Treasury	52
5.5	Zaken met politieke of maatschappelijke impact.....	52
5.6	Horizontale verantwoording.....	53
6	Inleiding op financiële cijfer	54
6.1	Toelichting uitkomsten.....	54
6.2	Continuïteitsparagraaf.....	56
Deel 2:	Raad van Toezicht.....	62
7	Verslag Raad van Toezicht	63
Deel 3:	Jaarrekening.....	66
8	Jaarrekening	67
8.1	Balans per 31 december 2025.....	67
8.2	Staat van baten en lasten over 2025	68
8.3	Kasstroomoverzicht over 2025	69
8.4	Toelichting op de jaarrekening 2025.....	70
8.5	Goedkeuring en vaststelling	97
Deel 4:	Overige gegevens.....	98
9	Resultaatbestemming	99
10	Gegevens rechtspersoon	99
11	Verklaring accountant	100
Bijlage A:	Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht	104
Bijlage B:	Functie en nevenfuncties leden College van Bestuur.....	105
Bijlage C:	Begrippenlijst	107

STICHTING ICHTHUS COLLEGE IN CIJFERS

2.541
leerlingen



94%
geslaagden



veiligheidsscore

7,6



236 fte's

resultaat € -2.212 K
incl. reserves € -1.335 K

4 vestigingen

leidinggevenden %

54 / 46

man vrouw



totale baten
€ 31.219 K



147 mannen en
179 vrouwen



49%

solvabiliteit



Landstede Groep

Voorwoord

Iedere dag wordt op alle scholen en eenheden van Landstede Groep door onze 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. Onze jongeren en volwassenen bereiden we voor op de uitdagingen en kansen die buiten de schoolmuren en in de toekomst op ze wachten. We willen veerkrachtige mensen opleiden, die positief de uitdagingen van deze tijd aangaan. Zodat ze hun plek in de wereld vinden, bijdragen aan de maatschappij en zich bovenal vitaal en gelukkig voelen.

Dagelijks gebeuren prachtige dingen die bijdragen aan onze ambities opgetekend in onze Strategische koers: goed onderwijs, aantrekkelijk werkgeverschap en van waarde zijn voor onze omgeving. Hierover vertellen we u graag meer in dit jaarverslag.

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 het mbo en het voortgezet onderwijs in 2025 aandacht voor deze basisvaardigheden. Door onderzoek en audits hebben we inzicht in de kwaliteit en het niveau van de basisvaardigheden. Vanuit het goede gesprek leren we van elkaar en formuleren we realistische doelen.

Op alle scholen en eenheden is expliciet aandacht geweest voor passend onderwijs. Door aan te sluiten bij de behoeften van leerlingen, studenten en medewerkers, streven we naar voortdurende afstemming en positieve interactie. Dit doen we met vertrouwen en lef, geleid door onze waarden *ontdekken, ontmoeten en ontwikkelen*. Zo creëren

we een betrokken, dynamische onderwijsomgeving, die recht doet aan de specifieke context, waarin iedereen kan groeien en ontwikkelen. Iedere jongere en volwassene verdient een plek die aanvoelt als een thuis, een plek waar ze zich welkom en geborgen voelen.

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. In 2025 is aandacht geweest voor de implementatie van de gesprekscyclus, vitaliteitsbeleid en het functiehuis. In 2025 willen we daarom vooral aandacht hebben voor de implementatie. Daarnaast hebben we een aantrekkelijk secundair arbeidsvoorwaardenpakket met keuzemogelijkheden geïmplementeerd, zorgen we voor een aantrekkelijk scholingsaanbod gericht op persoonlijke en professionele ontwikkeling via Mijn Academie en is een leiderschapsprogramma voor leidinggevenden gestart.

In onze onderwijsvisie is leren en ontwikkelen een proces dat plaatsvindt in relatie tot anderen. Daarom organiseren we intern ontmoetingen waarin we elkaar leren kennen, samen werken en samen leren. We kijken terug op een geslaagde VIP-dag en ontmoeten elkaar tijdens scholings- en intervisie bijeenkomsten.

Elke dag zien we hoe onze medewerkers met passie en professionaliteit bijdragen aan het leren en groeien van onze leerlingen, studenten en deelnemers. Dankzij hun inzet en samenwerking blijven we ons ontwikkelen tot een sterke en inspirerende onderwijsgroep. Wij zijn dankbaar en trots op iedereen die in 2025 heeft meegewerkt aan het realiseren van onze gezamenlijke ambities.

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 de Onderwijsregio Zwolle, 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 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

1 Inleiding

1.1 Missie Landstede Groep

Strategische koers

Onze strategische koers is inspirerend en leidend en geeft richting aan de beleidsperiode 2024-2028. Jaarlijks maakt het College van Bestuur de ambities uit de strategische koers concreet in de bestuursagenda. Door onze ambities passend bij de ontwikkelingen om ons heen en binnen de organisatie concreet te vertalen, zijn we wendbaar en flexibel.

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.



Theo Rietkerk (College van Bestuur).

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 ruim 40 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.



Tjeerd Biesterbosch (College van Bestuur).

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.



Bastiaan Pellikaan (College van Bestuur).

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 ontdekkingsstocht 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 vier 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. De missie, waarden en belofes 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.

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). Het College van Bestuur waakt individueel en gezamenlijk voor hun onafhankelijke positie als

bestuurders met aandacht voor integriteit en voor (potentiële) tegenstrijdige belangen. Zij zijn daarop aanspreekbaar. Mogelijke dilemma's bespreken zij in hun collegiaal CvB-overleg. In 2025 hebben zich geen afwijkingen van de Governance Code voorgedaan.

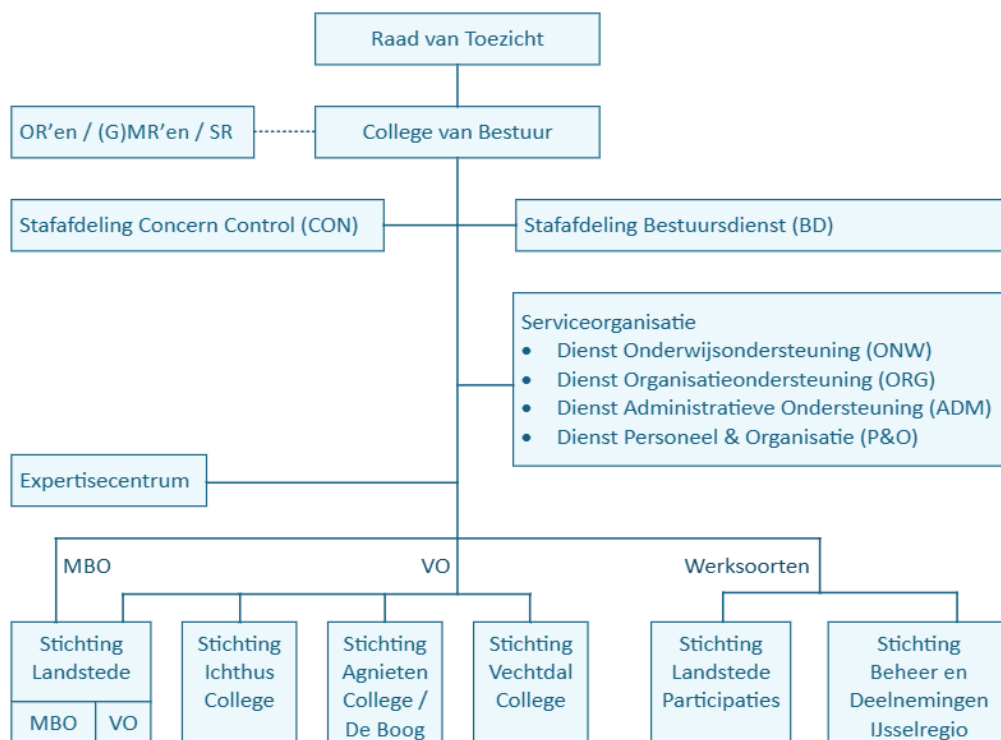
De collegiale verantwoordelijkheid van het College van Bestuur (CvB) en de wijze waarop toezicht wordt gehouden is vastgelegd in een bestuursreglement en een toezichtreglement. De voorzitter van het CvB is eindverantwoordelijk bestuurder. Het CvB ziet toe op de identiteit, kwaliteit en continuïteit van 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.

1.4 Interne structuur

Figuur 2 op de volgende pagina, toont het organogram van Landstede Groep per 31 december 2025. 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.

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 zet zich actief in voor duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid, samen met en voor onze medewerkers en leerlingen. De Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties (2015) vormen hierbij een belangrijke richtingwijzer. Ze helpen ons bij het maken van keuzes die bijdragen aan een duurzame wereld.

Ons beleid is gericht op het realiseren van gebouwen die voldoen aan de geldende BENG-normen, terwijl wij ons structureel ontwikkelen richting ENG. Daarmee borgen wij een toekomstbestendige vastgoedstrategie waarin energieprestatie, duurzaamheid en lange-termijnwaarde centraal staan. In gebieden waar momenteel sprake is van netcongestie, realiseren wij reeds de benodigde infrastructuur, zodat aansluiting direct mogelijk is zodra netwerkcapaciteit beschikbaar komt. Hiermee waarborgen wij continuïteit, toekomstbestendigheid en optimale ontwikkelruimte binnen onze projecten.

We streven al langere tijd naar een personeelsbestand dat de diversiteit van de samenleving weerspiegelt, met aandacht voor de inzet van mensen met een afstand tot de

arbeidsmarkt. Daarnaast hanteren we een duurzaam en maatschappelijk verantwoord inkoopbeleid en blijven we aandacht houden voor het thema Gezonde School, waaronder een gezonde schoolkantine. Binnen de organisatie voeren we actief het gesprek over duurzaamheid, formuleren we duidelijke doelen en zetten we concrete stappen om onze ecologische footprint te verkleinen. Het motivatieprogramma "FF dimme", gelanceerd in 2024, heeft in 2025 geleid tot een reductie van 16% in het elektriciteitsverbruik en een stabiel gasverbruik ten opzichte van 2024. Sinds 2024 registreren we bovendien de CO₂-uitstoot van zakelijk verkeer en woon-werkverkeer van medewerkers. In elf gebouwen is de verlichting vervangen door energiezuinige ledverlichting, in twee gebouwen zijn warmtepompen geplaatst.

Duurzaamheid vormt een terugkerend onderwerp binnen het onderwijsaanbod. In de onderwijssteams krijgt dit thema een steeds duidelijkere en structurele plaats. Steeds meer docenten integreren duurzame vraagstukken in lessen, projecten en praktijkopdrachten, waardoor leerlingen de gelegenheid krijgen om te ontdekken hoe zij in hun toekomstige beroepspraktijk kunnen bijdragen aan een duurzame samenleving.

2 Sociaal jaarverslag

2.1 Beleidsuitvoering

De dienst P&O werkt dagelijks aan de realisatie van de strategische ambitie “Aantrekkelijk werkgeverschap”.

Algemeen

Bij het realiseren van deze strategische HR-ambitie richten we ons op zowel de ontwikkeling van nieuw beleid en passende instrumenten als op een zorgvuldige implementatie en duurzame borging daarvan. Dit betekent dat processen zich blijven ontwikkelen en regelmatig worden geactualiseerd en geoptimaliseerd. We adviseren, ontwikkelen, implementeren, borgen en ondersteunen de verinnerlijking in de organisatie. Het principe “HR in de lijn” staat hierbij centraal. De dienst P&O focust op optimale ondersteuning van de leidinggevenden binnen Landstede Groep, zodat zij hun personeelskundige rol met vertrouwen en professionaliteit kunnen vervullen. Figuur 3 geeft de strategische focus rondom onze medewerkers weer.

Realisatie

De afgelopen jaren heeft de dienst P&O mooie stappen gezet. De behaalde resultaten zijn onder andere:

- Met het nieuwe functiehuis staat een stevige basis voor de organisatie;
- Dit jaar werken we met een vernieuwde, ontwikkelingsgerichte gesprekscyclus;
- Het vitaliteitsaanbod wordt breed gebruikt;
- Mijn Academie van Landstede Groep is succesvol gelanceerd (Figuur 4);
- Het Leiderschapsprogramma wordt verder doorontwikkeld. Ook de introductie voor nieuwe leidinggevenden maakt hier deel van uit;
- Medewerkers kunnen gebruikmaken van een persoonlijk keuzebudget;
- Programmatisch en projectmatig werken is de nieuwe standaard geworden voor tijdelijke (verander)opgaven;

- Hybride werken wordt gefaciliteerd;
- De visie op de lerende organisatie en het collectieve leren is vastgesteld en wordt vanuit verschillende expertises geactiveerd en gestimuleerd (bijv. practoraat, leiderschap, HR-advies). Door samenwerking tussen deze expertises bereiken we integrale resultaten.

Deze ontwikkelingen versterken de strategische ambitie van Landstede Groep: een aantrekkelijke werkgever zijn, met professionele en vitale medewerkers. De positieve reacties en hoge deelname aan initiatieven zoals Mijn Academie en OpenUp laten zien dat dit wordt gewaardeerd.

Implementatie, borging en evaluatie

Met de behaalde resultaten worden de volgende stappen gezet om de verschillende thema's verder te versterken:

- Het functiehuis vraagt om een zorgvuldig omgangsproces en doorlopend onderhoud;
- We onderzoeken hoe we relevante informatie uit de gesprekscyclus optimaal kunnen verzamelen en benutten, en we evalueren de systematiek;
- De behoefte aan centrale ondersteuning rondom vitaliteit en gezondheidsgerelateerde thema's neemt toe;
- Diverse businesscases zijn opgesteld en ontwikkelen zich door. Zo verschuiven we bij vitaliteit van preventie naar amplitie, wat op termijn mogelijk leidt tot minder curatie en daarmee een duurzaam lager ziekteverzuim. Dit monitoren we en scherpen we waar nodig aan;
- Mijn Academie biedt nu een duurzaam leermanagementsysteem. De komende tijd vullen we dit systeem verder door gezamenlijk aanbod en structuur te ontwikkelen en de benodigde werkprocessen in te richten;
- Het persoonlijk keuzebudget wordt in 2026 toegelicht en geëvalueerd.

Figuur 3

Strategische focus Landstede Groep rondom haar medewerkers

Landstede Groep is		
<u>een aantrekkelijke werkgever</u>	<u>..... met professionele medewerkers</u>	<u>..... met vitale medewerkers</u>
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

In 2024 heeft Landstede Groep een nieuwe impuls gegeven aan het versterken en verdiepen van leiderschap. Het doel is leidinggevendend duurzaam te ondersteunen en bij te dragen aan een lerende en ontwikkelgerichte organisatiecultuur. In 2025 is verdere invulling gegeven aan de vier pijlers van het leiderschapsprogramma.

1. **Introductieprogramma nieuwe leidinggevendend.**
Het introductieprogramma is meerdere keren aangeboden en geëvalueerd. Op basis hiervan is een vernieuwde versie ontwikkeld: Basiskamp voor nieuwe leidinggevendend, dat jaarlijks minimaal twee keer wordt georganiseerd.
2. **Aanbod binnen Mijn Academie.**
Binnen Mijn Academie is een gevarieerd trainingsaanbod gerealiseerd op basis van opgehaalde leerbehoeften. Naast een centraal aanbod worden ook maatwerktrajecten verzorgd voor scholen, diensten en teams. Tijdens het VIP-event (Verbinden, Innoveren en Professionaliseren) op 7 oktober zijn bovendien

diverse workshops en keynotes voor leidinggevendend aangeboden.

3. **Ontwikkeltrajecten voor potentiële leidinggevendend**
Twee ontwikkelprogramma's liggen ter besluitvorming klaar: Directeur in Ontwikkeltraject (DIOT) en Teamleider in Ontwikkeltraject (TIOT). Hiermee wordt aangesloten op de behoefte aan doorgroeimogelijkheden en loopbaanperspectief.
4. **Persoonlijk leiderschap voor alle medewerkers.**
Tijdens het VIP-event zijn diverse workshops georganiseerd rond persoonlijk leiderschap, met thema's zoals focus, communicatie, effectief werken, veerkracht en eigenaarschap.

Daarnaast zijn twee leiderschapscafés georganiseerd waar inspiratie, ontmoeting en samen leren centraal stonden. Het thema 'verandering' werd hierbij vanuit verschillende perspectieven verkend. In samenwerking met andere thema's – zoals lerende organisatie, integer handelen en kwaliteit van onderwijs – is gewerkt aan een geïntegreerde benadering van leiderschap.

Figuur 4
Fasering Mijn Academie



FASERING MIJN ACADEMIE



Thema Landstede Huisacademie

Landstede Groep gelooft in de kracht van talentontwikkeling en in een continu lerende, professionele organisatie. Collectief leren speelt hierin een belangrijke rol: we leren van, met en door elkaar op alle niveaus. Om dit verder te versterken is in 2025 Mijn Academie Landstede Groep gelanceerd, een duurzame ontwikkel- en kennisomgeving die professionele ontmoeting, innovatie en onderzoek stimuleert en faciliteert.

Resultaten per deelproject:

- Oprichting en inrichting van een duurzame academie.
 - Realisatie van een centraal loket met een verbindende en faciliterende rol. Uitgangspunt is het optimaal benutten van interne kwaliteit en talent, aangevuld met externe expertise waar nodig.
- Oriëntatie en implementatie van een nieuw LMS/LMX (Learning Management System/Learning Management Xperience)-systeem:
 - Tijdelijke inrichting binnen Connect en selectie van een nieuw leerplatform na een aanbestedingstraject. Dit systeem ondersteunt de verdere professionalisering van leren binnen de organisatie;
- Communicatietraject voor eigenaarschap en zichtbaarheid.
 - Versterken van betrokkenheid bij alle medewerkers;
 - Structurele aandacht voor het verhaal van de lerende organisatie;

- Ontwikkel- en kwaliteitsteam;
 - Inrichting van een team dat ontwikkelt, onderzoekt, implementeert en borgt vanuit de visie op collectief leren;
 - Doorontwikkeling van Mijn Academie tot een centrale plek voor vraag en aanbod rondom leren en professionaliseren.

Vooruitblik 2026

- Continu verbeteren van het loket en de bijbehorende structuur;
- Livegang en beheer van het nieuwe systeem ter ondersteuning van de lerende organisatie;
- Doorontwikkeling naar een duurzame beweging rondom collectief leren;
- Focus op het identificeren en organiseren van professionaliseringsbehoeften;
- Blijvende samenwerking met scholen, eenheden en beleidsmakers.

Thema Vitaliteit

Vitaliteit is een belangrijk onderdeel van de Strategische Koers 2024–2028. Landstede Groep wil een werkomgeving creëren waarin medewerkers vitaal, gemotiveerd en veerkrachtig kunnen werken. Dit draagt bij aan werkplezier, gezondheid en inspirerend onderwijs. Vitaliteit wordt benaderd vanuit een integrale visie, waarbij verbinding wordt gezocht met Mijn Academie, het thema Leiderschap en het Practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen.

Belangrijke initiatieven:

- In 2025 konden alle medewerkers deelnemen aan een VitaliteitsScan, waarmee zij inzicht krijgen in hun gezondheid en vitaliteit. De rapportages ondersteunen zowel medewerkers als organisatie in duurzame inzetbaarheid.
- De samenwerking met OpenUp (het platform binnen Landstede groep voor het welzijn van haar medewerkers) biedt medewerkers en hun naaste familieleden laagdrempelige mentale ondersteuning. Deelnemers kunnen gebruikmaken van begeleiding, cursussen en masterclasses. Hiermee wordt welzijn bevordert en ontstaat een open cultuur rondom mentale gezondheid.
- Tijdens het VIP-event kreeg vitaliteit opnieuw een prominente plek. Het Vitaliteitsplein en diverse workshops zorgden voor inspiratie en energie.

Thema Gesprekscyclus

Landstede Groep streeft naar een organisatie waarin medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen. De gesprekscyclus ondersteunt hierbij als een belangrijk instrument voor de professionele dialoog. Eind 2024 is een nieuwe gesprekscyclus vastgesteld, die in 2025 is geïmplementeerd en gedigitaliseerd in het personeelsinformatiesysteem. Daarnaast worden rapportages ontwikkeld om inzicht te geven in de voortgang van gesprekken op individueel, team- en organisatieniveau.

Thema Strategische Personeelsplanning (SPP)

SPP is in 2025 verder geborgd binnen Landstede Groep. De focus lag op het versterken van de strategische rol van HR en het ondersteunen van leidinggevendenden bij het anticiperen op personeelsontwikkelingen. Verschillende eenheden hebben een vlootshouw uitgevoerd en vervolgstappen gezet in het formuleren van toekomstige personeelsbehoeften. De HR-adviseurs zijn toegerust met kennis en tools om SPP lokaal te ondersteunen. Regionaal is samengewerkt binnen de Werkgroep SPP Onderwijsregio. In 2025–2026 wordt het SPP-project herijkt.

Thema Generiek Functiehuis

In 2022 is besloten tot één uniform generiek functiehuis voor Landstede Groep. Het doel is een duidelijke en consistente functiestructuur die loopbaanontwikkeling ondersteunt en flexibiliteit bevordert. Het project is uitgevoerd in fases, met betrokkenheid van medewerkers via webinars, bijeenkomsten en klankbordsessies. De definitieve indeling is in april 2025 vastgesteld, met ruimte voor bezwaar via interne en landelijke commissies. De financiële gevolgen voor medewerkers zijn zorgvuldig beperkt: hogere functies zijn per 1 april

doorgevoerd en medewerkers behouden hun huidige salaris bij een lagere waardering. Met de afronding van het functiehuis is een belangrijke stap gezet richting een toekomstbestendige organisatie-inrichting.

Thema Werkkostenregeling (WKR) en secundaire arbeidsvoorwaarden

Binnen Landstede Groep is verder gewerkt aan het vergroten van inzicht in de Werkkostenregeling. Trainingen zijn verzorgd, een beslisboom is geplaatst AFAS InSite en een duidelijke handleiding is opgesteld. Hierdoor worden gerichte vrijstellingen optimaal benut met goed overzicht op de vrije ruimte.

Persoonlijk keuzebudget

In 2024 is besloten te gaan werken met een cafetariamodel en een persoonlijk keuzebudget. In samenwerking met de medezeggenschap zijn de bestedingsdoelen vastgesteld. Het bijbehorende portaal is in 2025 opgeleverd en biedt medewerkers nieuwe mogelijkheden om keuzes te maken die passen bij hun persoonlijke situatie.

Thema lerende organisatie

Landstede Groep ziet het zijn van een lerende organisatie (Figuur 5) als een belangrijke basis voor toekomstgericht en kwalitatief onderwijs. In een veranderende omgeving is het essentieel dat medewerkers en teams continu blijven leren. Onze visie verbindt individueel en collectief leren als kern van onze aanpak.

Figuur 5

Lerende organisatie Landstede Groep



Collectief leren betekent dat medewerkers structureel van en met elkaar leren, op alle niveaus in de organisatie. Dit omvat zowel het verbeteren van onderwijs als het versterken van het gezamenlijke leervermogen. Via dialoogsessies is een gedeelde taal en richting ontstaan, wat samenwerking en eigenaarschap bevordert. Persoonlijk leiderschap is hierbij een belangrijk uitgangspunt: medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling én

dragen bij aan die van collega's en de organisatie. Door ruimte te geven aan initiatief en professionalisering, stimuleren we reflectie, nieuwsgierigheid en innovatie. Door leiderschap, collectief leren en professionalisering te verbinden ontstaat een cultuur waarin continue verbetering centraal staat en waarin zowel medewerkers als leerlingen tot bloei komen.

VIP-event

Op 7 oktober 2025 vond het jaarlijkse VIP-event plaats, de tweede keer voor alle medewerkers van Landstede Groep. De dag stond in het teken van ontdekken, ontmoeten en ontwikkelen en heeft inmiddels een vaste plek in de organisatie. Medewerkers en leerlingen verzorgden bijdragen, en het netwerk groeit elk jaar. Het programma bestond uit een plenaire opening, keynotes en ruim honderd workshops op het gebied van technologie, leiderschap, innovatie en welzijn. Met drie themapleinen en drie locaties bood het event een breed aanbod. Door het VIP-event te verbinden aan Mijn Academie en de strategische doelen wordt innovatie en professionele groei verder versterkt.

Kerncijfers:

- 57 workshops door medewerkers;
- 42 workshops door externen;
- 3 themapleinen, 3 locaties;

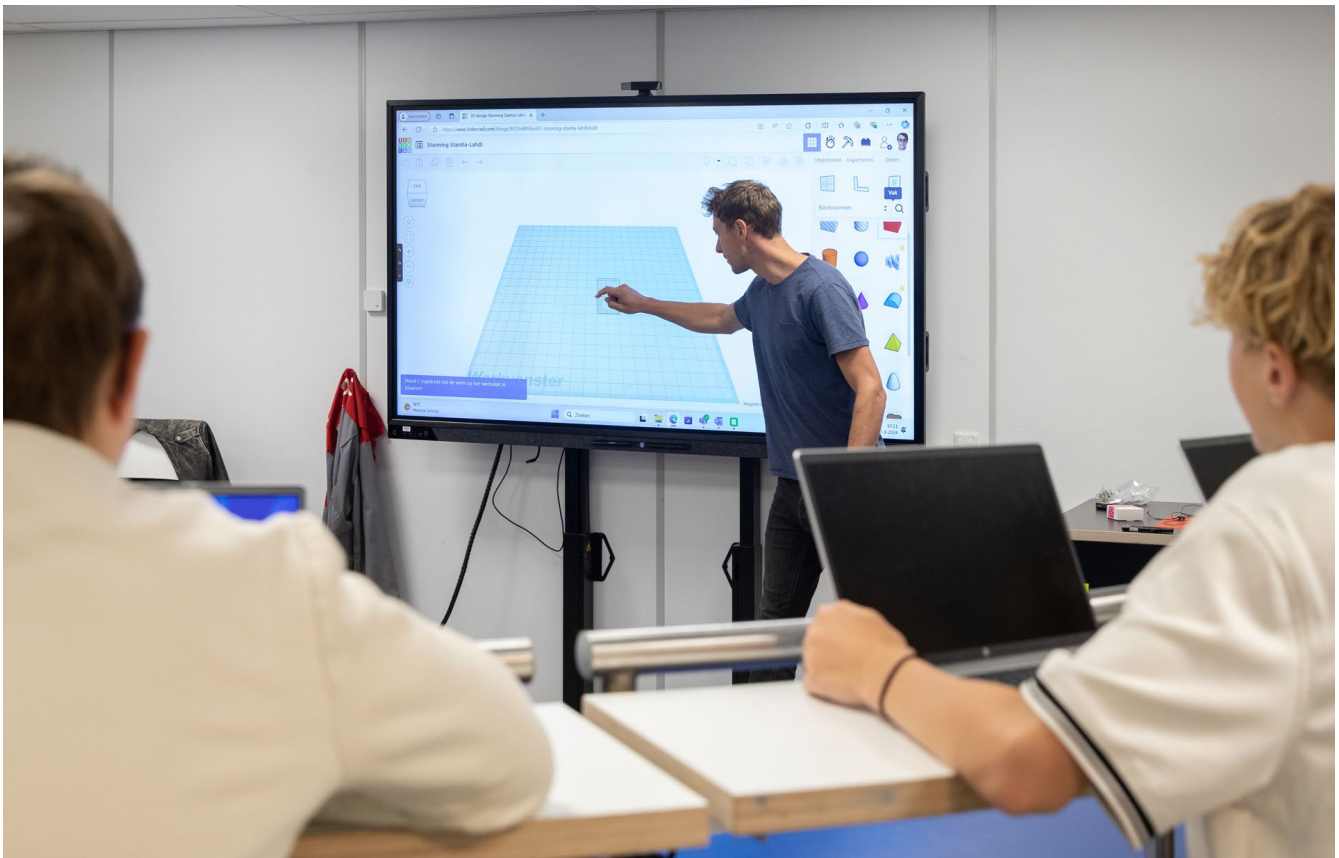
- 1.000 inschrijvingen in 1^e uur na openstelling workshops;
- >180 leerlingen en studenten betrokken;
- ca. 2.500 deelnemers.

Projectmatig creëren

Binnen Landstede Groep neemt het aantal projecten en programma's toe. Daarom is gestart met het versterken van project- en programmamanagement, zodat vernieuwing en samenwerking nog effectiever kunnen worden georganiseerd. Inmiddels zijn meer dan tachtig collega's geschoold in projectmanagement. In het komende jaar wordt deze werkwijze verder uitgebouwd om de organisatie duurzaam te ondersteunen bij innovatie en ontwikkeling.

2.2 Scholing

Landstede Groep vindt het professionaliseren van haar docenten essentieel omdat continue scholing de onderwijskwaliteit versterkt en bijdraagt aan het realiseren van toekomstbestendig, passend en innovatief onderwijs voor alle leerlingen. In hoofdstuk 2.10 wordt het onderwerp scholing uitgebreid beschreven.



2.3 Personeelsgegevens

Op 31 december 2025 waren binnen Stichting Ichthus College 326 medewerkers werkzaam (in 2024 waren dit er 361). De gemiddelde leeftijd is bij mannen 42,5 jaar en bij de vrouwen 42 jaar (exclusief de inzet van onbetaalde stagiaires en vrijwilligers).



1

Toelichting op de personeelsgegevens:

Bij stichting Ichthus College is het aantal medewerkers in 2025 met 35 afgenomen. Het aantal fte is met 26 verminderd. De instroom laat 9 medewerkers minder zien dan in 2024 en de uitstroom is met 23 medewerkers toegenomen. De flexibele schil is in 2025 met 6,5% afgenomen. De overige personele cijfers laten weinig verschillen zien ten opzichte van 2024.

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

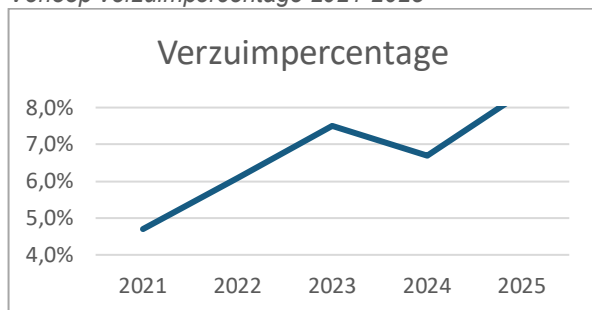
2.4 Werving en Selectie

In 2025 heeft Landstede Groep ongeveer 260 vacatures gepubliceerd, waarvan 48 vacatures voor Stichting Ichthus College. De daling in vacatures wordt veroorzaakt vanwege krimp in het personeel. Ter vergelijking de cijfers van 2024: respectievelijk ongeveer 380, waarvan 51 voor Stichting Ichthus College.

2.5 Verzuim

Het verzuimpercentage is in 2025 met 1,7% gestegen in vergelijking tot 2024 (Figuur 6).

Figuur 6
Verloop verzuimpercentage 2021-2025



Een negatieve ontwikkeling, de aandacht voor beheersing van het verzuim blijft 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.

Ook in 2025 heeft het team Arbeid en Gezondheid de doelen rondom herbeoordelingen succesvol gerealiseerd. Hiermee is geborgd dat (oud-)medewerkers een uitkering ontvangen die aansluit bij hun persoonlijke situatie, en dat Landstede Groep goed zicht houdt op de kosten die samenhangen met arbeidsongeschiktheid.

In verband met het aflopen van het contract met Zorg van de Zaak, onze arbodienstverlener, is een Europees aanbestedingstraject doorlopen. Dit traject legt de basis voor een geactualiseerd en vernieuwd pakket aan arbodienstverlening, dat naar verwachting in het voorjaar van 2026 in gebruik wordt genomen.

B. Vitaliteitsbeleid

In hoofdstuk 2.1 is het onderwerp al beschreven. Het doel van het vitaliteitsbeleid is met z'n allen, als Landstede Groep, vitaliteit doorleven en voorleven. Voor onszelf, elkaar als medewerkers en onze leerlingen. 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 2025 heeft Landstede Groep verschillende externe deskundigen ingezet:

1. Bedrijfsarts en Praktijkondersteuner Bedrijfsarts (POB). In samenwerking met arbodienstverlener Zorg van de Zaak blijft de dienst Personeel & Organisatie (P&O) inzetten op een gedragsgeschiedte benadering van verzuim. Doorlopend overleg over optimalisatie van de dienstverlening draagt bij aan een structurele focus op preventie.
2. Bedrijfsmaatschappelijk werker. Tot medio 2025 was een bedrijfsmaatschappelijk werker gedurende twee dagdelen per week beschikbaar voor

medewerkers van Landstede Groep. Deze samenwerking is later in het jaar beëindigd, in verband met de overgang naar de dienstverlening van OpenUp.

3. Overige externe deskundigen.
4. In situaties waarin het reïntegratieproces aanvullende expertise vereiste, zijn specifieke externe deskundigen betrokken. Deze inzet vond plaats op maat, in afstemming met betrokken interne en externe partijen, met als doel het waarborgen van een zorgvuldig en doelmatig re-integratietraject voor medewerkers.

D. Werkplekonderzoeken

In 2025 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 heeft Landstede Groep een vertrouwenspersoon (ongewenste omgangsvormen en integriteit) voor medewerkers. Per juni 2025 is naast de al jaren aanwezige (mannelijke) vertrouwenspersoon een vrouwelijke vertrouwenspersoon aangesteld. 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 integriteitskwetsies;
- Geven van gevraagd- en ongevraagd advies;
- Informeren/presenteren aan onderwijsteams en andere geïnteresseerden.

De vertrouwenspersonen leggen hun bevindingen vast in een (half)jaarverslag en tweemaal per jaar wordt dit verslag besproken 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 vertrouwenspersonen hebben één keer per jaar structureel overleg met de externe vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersonen zijn ingeschreven als gecertificeerd lid bij de landelijke vereniging voor vertrouwenspersonen (LVV) en volgt de vereiste bijscholing.

Het aantal meldingen in 2025 (30) is in vergelijking met 2024 (33) 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 bestaat de kans op ongevallen met letsel. 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 decentrale- en één centrale preventiemedewerkster. Alle regiocoördinatoren zijn decentraal 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 P&O 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).

Veilige school

Het bevorderen van een veilige leer- en werkomgeving vormt een structureel onderdeel van het veiligheidsbeleid van Landstede Groep. Vanuit zowel wettelijke verplichtingen als de eigen visie op veilig onderwijs is ingezet op verdere versterking van de veiligheidsstructuur binnen alle onderwijseenheden. Onze ambitie: “De onderwijseenheden vervullen een duidelijke rol en dragen verantwoordelijkheid voor het creëren van een veilige werk- en leeromgeving, ondersteund door een professionele Serviceorganisatie.”

In 2025 zijn binnen de organisatie de volgende beleidsdoelen gerealiseerd:

- Alle scholen hebben een actuele risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) opgesteld.
- Alle scholen hebben een schoolveiligheidsplan ontwikkeld en geïmplementeerd.
- Kennis en documentatie zijn structureel beschikbaar gesteld via de Connect-site (intranet) Veilige School.
- Vertrouwenspersonen zijn gefaciliteerd en versterkt via centrale, inhoudelijke bijeenkomsten.
- Binnen het thema schoolveiligheid is systematische samenwerking geborgd met interne diensten:
 - ICT: inzet van SERT (Security Emergency Response Team) bij oefeningen en onderlinge advisering

- FD&H: borging van brandpreventie en gebouwveiligheid
- P&O: ondersteuning bij Arbo- en juridische vraagstukken
- Organisatie Ondersteuning: betrokkenheid bij casuïstiek en onderwijskwaliteit.
- Bij incidenten is gewerkt volgens AVE (Aanpak Voorkoming Escalatie).
- Scholen hebben gebruikgemaakt van OTO (Opleiden, Trainen, Oefenen) ten behoeve van versterking van veiligheidscompetenties.
- Landstede Groep is actief vertegenwoordigd geweest in relevante lokale, regionale en landelijke veiligheidsnetwerken.

Bijdrage van de Serviceorganisatie

De Serviceorganisatie heeft in 2025 een centrale rol vervuld bij de professionalisering van het veiligheidsbeleid door:

- Beleidsadvisering op het terrein van fysieke en sociale veiligheid;
- Acute ondersteuning bij veiligheidsvraagstukken, incidenten en calamiteiten;
- Bewaking en toepassing van wettelijke kaders en binnen de beraden vastgestelde beleidsrichtlijnen;
- Ontwikkeling en beschikbaarstelling van informatie en ondersteunende materialen
- Coördinatie van processen binnen het veiligheidsdomein;
- Periodieke rapportage en levering van beleidsinstrumenten en tools.

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 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 2025 zijn op de klachtenmeldpunten van Landstede Groep in totaal 33 klachten binnengekomen. Dat waren in de jaren hieraan voorafgaand respectievelijk: 40 (2024), 35 (2023), 24 (2022), 22 (2021), en 14 (2020). Van de 33 klachten in 2025 kwamen er 11 vanuit de scholen van het voortgezet onderwijs en 22 vanuit mbo-eenheden. 5 van de 33 klachten zijn door de

externe klachtencommissie behandeld en 28 intern binnen de eenheden afgehandeld.

2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag

Het beleid van uitkeringen na ontslag is in 2025 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 2025 is aan 16 oud-medewerkers van Stichting Ichthus College een (B)WW-uitkering toegekend.

2.7 Beleid inzet werkdrukverlichting en professionalisering

Het verlagen van werkdruk en het versterken van professionalisering blijven belangrijke aandachtspunten binnen onze organisatie. Sinds 2022 hebben medewerkers recht op zowel individuele als collectieve werkdrukmiddelen, zoals vastgelegd in de cao vo. Deze middelen ondersteunen een gezonde werkbalans en dragen bij aan het vergroten van werkplezier.

Onze aanpak

Het College van Bestuur heeft gekozen voor een integrale aanpak, gebaseerd op het vitaliteitsbeleid (vastgesteld op 20 april 2022) en de cao vo. In dit beleid staan drie dimensies centraal:

- Sociale vitaliteit – samenwerking en collegiale ondersteuning
- Mentale vitaliteit – veerkracht, motivatie en werkplezier
- Fysieke vitaliteit – gezondheid, energie en duurzame inzetbaarheid

Deze drie pijlers vormen de basis voor het traject Van Werkdruk naar Werkplezier, waarin medewerkers actief worden betrokken bij het aandragen van oplossingen. Het proces is vormgegeven volgens het VOION-stappenplan en kent een sterke participatieve insteek.

Belangrijkste stappen en resultaten

- Opstellen van collectieve werkdrukplannen door SO & BD volgens het VOION-model
- Vastlegging van afspraken binnen het interne VO-beraad en afstemming met schooldirecties
- Actieve deelname van medewerkers aan het ontwerpen en uitvoeren van de plannen
- Goedkeuring van de plannen door de PDMR, inclusief afspraken over evaluatie en eventuele bijstelling
- Periodieke voortgangsgesprekken onder leiding van het College van Bestuur

Door deze integrale en samenwerkingsgerichte aanpak wordt werkdrukverlichting niet alleen vanuit beleid georganiseerd, maar ontstaat een gezamenlijke beweging richting meer werkplezier, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid voor alle medewerkers.

2.8 Banenafspraken

Ook in 2025 heeft Landstede Groep zich actief ingezet om uitvoering te geven aan de landelijke Banenafspraken en daarmee bij te dragen aan een inclusieve arbeidsmarkt. Het bieden van kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vormt een belangrijk onderdeel van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie.

Net als in de landelijke onderwijstrend bleek het een uitdaging om voldoende geschikte kandidaten te vinden voor de beschikbare functies. Binnen de doelgroep van de Banenafspraken sluiten vaardigheden en opleidingsniveau niet altijd aan op functies in het onderwijs, waar vaak zelfstandigheid, flexibiliteit en specifieke kwalificaties gevraagd worden. Hierdoor vraagt het realiseren van passende werkplekken regelmatig om maatwerk en aanvullende begeleiding.

Binnen de ondersteunende diensten, zoals facilitaire en administratieve teams, wordt actief onderzocht welke mogelijkheden er zijn voor functiecreatie en taakafsplitsing. Daarnaast vindt intensieve samenwerking plaats met gemeenten, sociaal ontwikkelbedrijven en regionale partners om kandidaten te werven, te begeleiden en duurzaam te plaatsen.

Landstede Groep blijft zich inzetten om — binnen de mogelijkheden van de organisatie — verdere groei te realiseren. De focus ligt daarbij op samenwerking, kennisdeling en duurzame plaatsingen die zowel medewerkers als de organisatie versterken.

2.9 Medewerkeronderzoek

Minimaal eens per twee jaar onderzoeken de scholen van het voortgezet onderwijs van Landstede Groep de tevredenheid van medewerkers over thema's als arbeidsomstandigheden, kwaliteitscultuur en onderwijskwaliteit. De vo-scholen analyseren de uitkomsten op school- en teamniveau en gebruiken deze informatie om de kwaliteit van het onderwijs te monitoren en waar nodig te verbeteren.

2.10 Onderwijsregio - scholing personeel onderwijs

2.10.1 Onderwijsregio Zwolle

De Onderwijsregio Zwolle is een regionale samenwerking van schoolbesturen uit het primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs, evenals de hbo-lerarenopleidingen. Samen werken zij aan een sterke, toekomstbestendige onderwijsarbeidsmarkt. Door deze brede samenwerking ontstaat een integrale aanpak die aansluit bij regionale ontwikkelingen en behoeften. Voor Landstede Groep sluit deelname naadloos aan bij de visie dat goed onderwijs staat of valt met voldoende en goed opgeleide professionals: leraren, schoolleiders en ondersteunend personeel. Regionale samenwerking is essentieel om de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs te borgen. Daarnaast biedt de onderwijsregio kansen om de onderwijssector stevig te positioneren binnen de Human Capital Agenda. De betrokkenheid past binnen de missie en visie van Landstede Groep, waarin maatschappelijke relevantie en samenwerking centraal staan.

Bijdrage van Landstede Groep

Landstede Groep levert op strategisch, tactisch en operationeel niveau een actieve bijdrage binnen de onderwijsregio.

1. Strategische en tactische inzet:
 - Deelname aan de stuurgroep en regiegroep, waar koers, governance en samenwerkingsafspraken worden vastgesteld;
 - Bijdragen aan verbinding tussen programmalijnen en de interne organisatie;
 - Het leveren van input voor regionale beleidsontwikkeling;
 - Actieve deelname in vijf programmalijnen
2. Operationele inzet:
 - Regionale samenwerking: HR-professionals werken aan governance, HR-netwerken en het werkgeversportaal.
 - Onderzoek en monitoring: docent-onderzoekers en practoren analyseren trends en monitoren regionale interventies.
 - Werven en matchen: recruiters, projectleiders en HR-adviseurs ontwikkelen gezamenlijke wervingsinitiatieven en mobiliteitsoplossingen.
 - Opleiden en begeleiden: schoolopleiders en projectleiders ontwikkelen opleidingsroutes en ondersteunen starters en zij-instromers.

- Professionaliseren: docent-onderzoekers en beleidsadviseurs werken aan visieontwikkeling en beleid rondom professionalisering.

Door deze inzet draagt Landstede Groep bij aan een krachtige onderwijsregio waarin beleid en praktijk elkaar versterken en structureel wordt gebouwd aan een duurzame onderwijsarbeidsmarkt.

Samenwerking binnen partnerschappen in de onderwijsregio

- Professionalisering
In samenwerking met de onderwijsregio Zwolle e.o. werd een starterscoachtraining georganiseerd, waaraan zes deelnemers uit het vo en zes uit het mbo deelnamen. De training, waarin professionele identiteit centraal staat, krijgt een vaste plek binnen de professionaliseringsagenda van de Regionale Opleidingsschool Zwolle (ROZ).
Daarnaast biedt de samenwerking met Hatseklas geïnteresseerden de mogelijkheid om mee te lopen in het onderwijs. In het afgelopen jaar maakten 11 deelnemers uit het vo en 32 uit het mbo hiervan gebruik.
De samenwerking tussen de Opleidingsscholen van Landstede Groep en het Deltion College is in 2024-2025 succesvol voortgezet binnen de ROZ. Opleidingsschool & Wij nam deel aan de maandelijkse overleggen en zal mogelijk integreren in Opleidingsschool Zwolle. Binnen de ROZ wordt actief meegedacht over de toekomstige rol van Samen Opleiden binnen de onderwijsregio.
In het voorjaar van 2025 vond voor de vierde keer de gezamenlijke conferentie Samen Opleiden plaats op het Deltion College, met brede deelname van werkplekbegeleiders, schoolopleiders en instituutopleiders. Het thema luidde: "Laten we weer gewoon goed onderwijs geven."
De Opleidingsschool MBO werkt structureel samen met het Practoraat Docentprofessionalisering. In dat kader zijn kennisnetwerkbijeenkomsten georganiseerd over onder meer beroepsgerichte didactiek en de impact van praktijkonderzoek en creativiteit. Vanaf 2026 worden deze bijeenkomsten structureel voortgezet.
- Kwaliteitscultuur binnen partnerschappen
De Opleidingsscholen werken continu aan kwaliteitsborging en kwaliteitsontwikkeling, mede aan de hand van het kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie. Dit kader beschrijft de basiskwaliteit van partnerschappen

en ondersteunt zowel de ontwikkeling van individuele partnerschappen als die van het landelijke geheel. Het kwaliteitskader is opgebouwd uit vier waarborgen:

- De lerende leraar
- De leeromgeving
- De organisatie
- De kwaliteitscultuur

De kwaliteitsbewaking vindt plaats via ontwikkelingsgerichte peerreviews. Beide Opleidingsscholen hebben inmiddels een peerreview doorlopen en hebben deelgenomen aan panels bij andere Opleidingsscholen. Vanaf 2026 wordt gewerkt met het nieuwe kwaliteitskader Samen Opleiden in de Onderwijsregio.

2.10.2 Samen Opleiden in het voortgezet onderwijs

Samen Opleiden binnen de vo-scholen van Landstede Groep wordt uitgevoerd via de gesubsidieerde OpleidingsSchool Zwolle (OSZ), een partnerschap tussen Hogeschool Windesheim, alle vo-scholen van Landstede Groep en twee OOOZ-scholen. Stichting Agnieten College/de Boog treedt op als penvoerder. In het afgelopen schooljaar liepen 264 gesubsidieerde studenten van Hogeschool Windesheim stage bij de deelnemende scholen. Daarnaast maakten diverse ongesubsidieerde studenten van andere hogescholen en universiteiten gebruik van de beschikbare opleidingsstructuur.

Studentbegeleiding en tevredenheid

Uit evaluaties blijkt dat studenten de begeleiding op de partnerscholen als positief en toegankelijk ervaren. Zij geven aan zich goed te ontwikkelen in klassenmanagement en pedagogische vaardigheden. De kwaliteit van intervisiebijeenkomsten wordt breed gewaardeerd. Door gerichte aandacht voor de doorlopende leerlijn en activiteiten buiten het lesgeven zijn de scores op deze onderdelen verder verbeterd. Studenten voelen zich verbonden met de teams binnen OSZ. Aandacht blijft nodig voor het opbouwen van beoordelingsdossiers, een punt dat voor veel studenten uitdagend blijft. Tegelijkertijd is landelijk een daling zichtbaar in het aantal voltijdstudenten voor lerarenopleidingen, terwijl alternatieve routes — zoals deeltijd, afstandsleren en zij-instroom — groeien. Een ontwikkelgroep binnen OSZ heeft onderzocht welke ondersteuning deze doelgroepen nodig hebben; op basis hiervan wordt passende begeleiding ontwikkeld.

Professionalisering van begeleiders

Partnerscholen geven aan tevreden te zijn over de samenwerking tussen werkplekbegeleiders, schoolopleiders en instituutopleiders. De korte lijnen en regelmatige afstemming worden als waardevol ervaren. Op vrijwel alle locaties vinden bijeenkomsten voor werkplekbegeleiders plaats, die vooral door nieuwe begeleiders als ondersteunend worden gezien. Tegelijkertijd staat de inzet van werkplekbegeleiders op sommige scholen onder druk door een hoge werkbelasting.



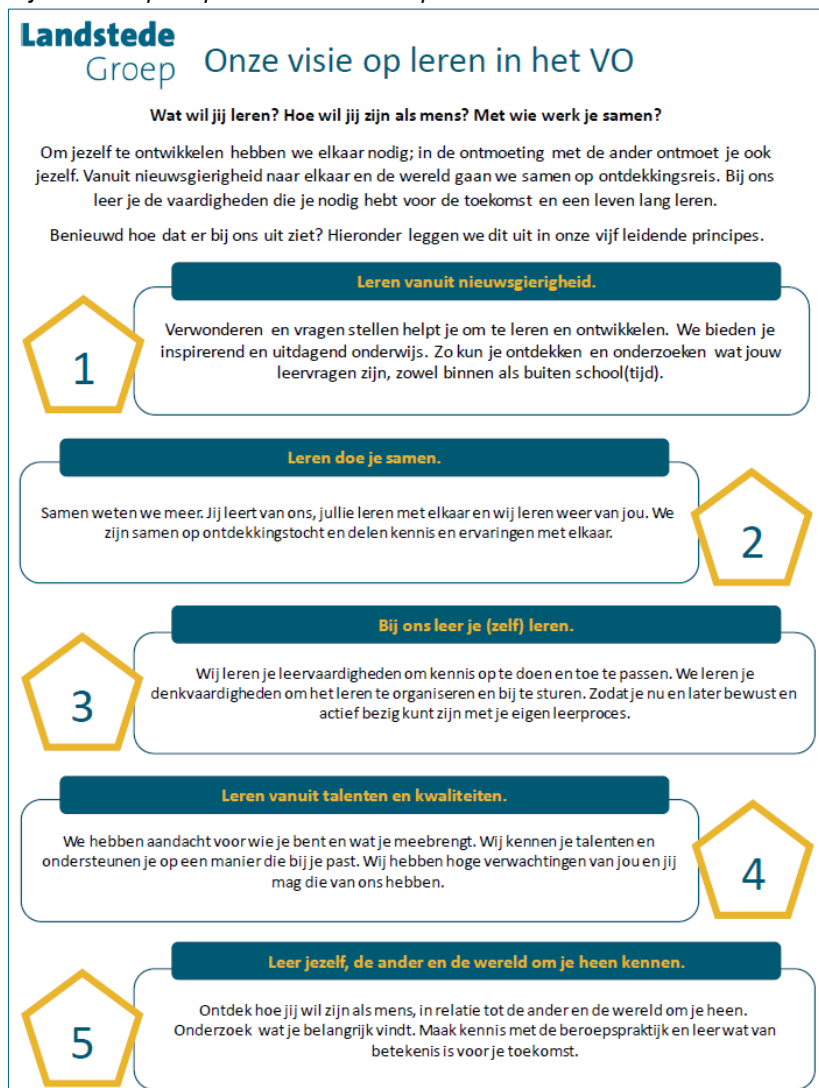
3 Onderwijs

3.1 Beleidsuitvoering

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 en studenten worden gestimuleerd om hun eigen leerproces vorm te geven dat goed aansluit op hun capaciteiten, talenten en onderwijsbehoeften.

Visie op voortgezet onderwijs-Passend Onderwijs
Binnen het voortgezet onderwijs van Landstede Groep is in 2024 en 2025 met de vijf leidende principes van Landstede Groep (Figuur 7), gewerkt aan de visie op passend onderwijs, die in het voorjaar van 2025 is vastgesteld, Figuur 8 op de volgende pagina.

Figuur 7
Vijf leidende principes Landstede Groep.



Passend Onderwijs betekent binnen Landstede Groep: relaties en vertrouwen, wetenschappelijk onderbouwd werken met heldere kaders en grenzen die een veilige leeromgeving creëren

We bieden een solide basis aan kennis en vaardigheden en een integrale cultuur van samenwerking. Dit bereiken we door aandacht te schenken aan de behoeften van leerlingen, studenten en medewerkers, streven we naar voortdurende afstemming en positieve interactie met vertrouwen en lef, geleid door onze waarden ontdekken, ontmoeten en ontwikkelen

Op deze manier creëren we een betrokken, dynamische onderwijsomgeving, die recht doet aan de specifieke (onderwijs)behoefte en een doorgaande leerontwikkeling, waarin iedereen binnen het reguliere onderwijs gelijke kansen krijgt om te groeien en te excelleren in een omgeving waarin het welbevinden voorop staat. Met deze visie zetten we ons in voor een betrokken, dynamische en op samenwerking gerichte onderwijsomgeving, waarin iedereen de kans krijgt om te groeien en te excelleren.

Beleidsuitvoering voortgezet onderwijs

Eén van de eerste stappen is het afnemen van een nulmeting rondom de voortgezet onderwijsvisie. In het voortgezet onderwijs van Landstede Groep is de gemeenschappelijke onderwijsontwikkeling opgenomen in de Collectieve Agenda die ook in voorjaar van 2025 is vastgesteld. Zie hiervoor paragraaf 3.3. In samenhang met deze ontwikkelingen is de collectieve digitaliseringsagenda geïnitieerd, waarvan de gefaseerde implementatie in 2026 plaatsvindt. Deze agenda vormt een kader voor keuzes op het gebied van digitalisering en onderwijsinnovatie. Via deze collectieve digitale koers wordt gericht ingezet op het versterken van doorlopende leerlijnen, zowel binnen het voortgezet onderwijs als in de overgang naar het middelbaar beroepsonderwijs, met als doel het bevorderen van samenhang, toegankelijkheid en onderwijskwaliteit. In het versterken van de basisvaardigheden, waaronder taal, rekenen, burgerschap, loopbaanoriëntatie en -begeleiding en digitale geletterdheid is blijvend geïnvesteerd, waardoor ze structureel zijn verankerd in het onderwijs.

Toekomstige ontwikkelingen onderwijs

De komende jaren wordt voortgebouwd op de ingezette ontwikkelingen, in lijn met de Strategische koers 2024–2028. Landstede Groep blijft zich als lerende organisatie ontwikkelen om wendbaar in te spelen op maatschappelijke en arbeidsmarktontwikkelingen.

De collectieve digitaliseringsagenda's voor vo en mbo worden in 2026 verder uitgerold en ondersteunen toekomstgericht en flexibel onderwijs. Tot slot blijft de inzet gericht op het versterken van doorlopende leerlijnen tussen vo en mbo en op de

verdere implementatie van passend onderwijs, met aandacht voor inclusie, gelijke kansen en het welbevinden van leerlingen en studenten.

3.2 Nationaal Programma Onderwijs

In 2025 is het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) binnen de voortgezet onderwijs scholen afgerond per einde schooljaar 2024-2025. Het programma richtte zich op het verminderen van leervertragingen en het versterken van het welzijn van leerlingen, met tegelijkertijd aandacht voor structurele onderwijsverbetering.

Binnen Landstede Groep was de aanpak vastgelegd in het overkoepelende schoolprogramma, dat voor alle scholen van het voortgezet onderwijs van Landstede Groep de gezamenlijke kaders beschreef. Iedere school had daarnaast een eigen schoolprogramma ontwikkeld, dat aansloot op de specifieke onderwijsbehoeften en context. De uitvoering van deze programma's werd op schoolniveau ondersteund door een NPO-team bestaande uit een projectleider onderwijs, een projectleider verantwoording en een kwaliteitsmedewerker. Onder leiding van de directeur bewaakte dit team de samenhang tussen interventies en verantwoording.

De voortgang van de uitvoering werd gevolgd via de reguliere planning-&-controlcyclus van Landstede Groep. De triaal-rapportages gaven meerdere keren per jaar inzicht in de voortgang, behaalde doelen, ingezette interventies, besteding van middelen en het duurzame effect van maatregelen.

Naast de kortetermijnaanpak was binnen Landstede Groep blijvend aandacht voor duurzame

onderwijsverbetering. Hierbij stonden vijf thema's centraal: de veranderende rol van mentor/coach, de veranderende rol van de docent, zicht op leerlingen, het welzijn van leerlingen en het welzijn van professionals. Door middel van structurele kennisdeling tussen projectleiders en kwaliteitsmedewerkers werd continu gewerkt aan de versterking van het onderwijs en de uitvoering van de schoolprogramma's

Van de toegekende NPO-middelen heeft het voorgezet onderwijs van Stichting Ichthus College in

2025 € 0,6 mln. besteed in lijn met de NPO-doelen en met de visie van Landstede Groep op verduurzaming.

In 2025 is 0% van deze middelen uitgegeven aan de inhuur van personeel niet in loondienst. Tabel 1 en 2 geven een nadere toelichting.

Van de totaal voor de NPO ontvangen middelen (inclusief IOP en EHK) is uiteindelijk € 173K. niet specifiek als inzet verantwoord.

Tabel 1

Financiën per NPO Thema: inzicht bestedingen NPO-thema's 2025

Thema	in € 1.000	Bedrag
A. Meer onderwijs (binnen of buiten reguliere schooltijden) om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren		82
B. Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren		298
C. Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen		80
D. Ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen		0
E. (Extra) inzet van personeel en ondersteuning		15
F. Faciliteiten en randvoorwaarden		129
G. Eigen subthema		0
Totaal bestedingen		606

Tabel 2

Financiën duurzaamheid: inzicht bestedingen 5 thema's duurzaamheid

Thema	in € 1.000	Bedrag
1. Veranderende rol van de mentor/coach		0
2. Veranderende rol van de docent		0
3. Zicht op onze leerlingen en studenten		0
4. Welzijn van leerlingen en studenten		0
5. Welzijn van onze professionals		51
Totaal bestedingen		51

Interventies scholen van de stichting Ichthus College

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

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

De coronaregiegroep van de Ichthus College-eenheden in Kampen: de Campus, het VIA en het Ichthus Pro, heeft een gezamenlijke werkwijze afgesproken en gehanteerd in uitvoer en communicatie. In 2025 zijn de verschillende interventies uitgevoerd.



Ichthus College Dronten

De eenheden van Ichthus College Dronten hebben het laatste half jaar vooral ingezet op een effectievere inzet van onderwijs gericht op het versterken van kennis en vaardigheden:

- Catwise werd ingezet als instrument om zicht te krijgen en te behouden op de ontwikkeling van leerlingen. Het systeem is volledig ingevoerd in de school. De coachrol is inmiddels gemeengoed geworden, waarbij zowel visie als structuur van coaching zijn vastgesteld. Een aandachtsfunctionaris bewaakt de uitvoering en verdere doorontwikkeling.
- Think-lessen zijn verzorgd en de overgang van docent naar coach vormt een doorlopend traject. Docenten worden nu ingezet als coach, met een heldere en vastgelegde rolbeschrijving.

Ichthus College Kampen

- Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden te versterken
 - Think-lessen zijn ingevoerd in alle onderbouwklassen (schooljaar 2024-2025 en 2025-2026).
 - Extra uren zijn toegewezen aan de SLB-coördinator (studieloopbaanbegeleiding) en de orthopedagoog.
 - Het Pluslokaal is uitgegroeid tot een vaste voorziening voor studiebegeleiding en 'leren leren'.
 - Door uitbreiding van formatie worden leerlingcoachtaken uitgevoerd door eigen docenten. Daarnaast ontvangen docentcoaches drie intervisiemomenten per jaar onder begeleiding van een externe expert en heeft elk team zelfs structureel een eigen docentcoach.
 - Het studiebuddy-systeem is duurzaam geïntegreerd: onderbouwleerlingen ontvangen ondersteuning van bovenbouwleerlingen.
- Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen
 - Dankzij coaching on the job worden Think-lessen voortgezet door de eigen mentoren, met ondersteuning van de Think-coördinator. De Think-lessen maken onderdeel uit van het SLB-programma en blijven ook komend schooljaar van kracht.
 - De Think-coördinator wordt ondersteund door Think zelf, wat de kwaliteit van de uitvoering versterkt.
 - Door het aanstellen van een coördinator voor SLB-lessen is de kwaliteit van deze lessen aantoonbaar verhoogd.
 - Het gebruik van Catwise heeft bijgedragen aan het welzijn van leerlingen door structurele aandacht voor reflectie en begeleiding, in lijn met de Think- en SLB-lessen en met versterking van preventieve ondersteuning.
 - De GGZ-pilot heeft het gewenste effect opgeleverd: geen extra inzet vanuit de reguliere GGZ was noodzakelijk. Op basis hiervan heeft de gemeente besloten de pilot minstens één jaar te verlengen.

- Welzijn van professionals
 - Activiteiten gericht op het welzijn van professionals hebben zowel het teamgevoel als het individuele welzijn versterkt. Deze activiteiten dragen bij aan meer werkplezier en hogere betrokkenheid.
- Interventies gericht op faciliteiten en randvoorwaarden
 - De samenwerking tussen de projectleiders is als bijzonder constructief ervaren.
 - Het werken met twee projectleiders heeft bijgedragen aan wederzijdse reflectie en kwaliteitsbewaking.
 - Door gezamenlijke afstemming en het zoeken naar de meest effectieve en efficiënte inzet van interventies is de uitvoering merkbaar versterkt.

3.3 Kwaliteitszorg

In het kwaliteitszorgstelsel van Landstede Groep staat leren centraal. We streven naar een lerende organisatie en bekijken daarom continu of ons onderwijs actueel en passend is, en welke mogelijkheden er zijn om verder te verbeteren en te versterken wat al goed gaat. De scholen geven binnen de beleidskaders een eigen en passende invulling aan de kwaliteitszorg op schoolniveau. Elke situatie is uniek en vraagt om vakmanschap van zowel docenten als schoolleiding. Uiteindelijk gaat het om wat in de praktijk werkt en effectief is voor medewerkers en leerlingen.

In het Beleidskader Kwaliteitszorg van Landstede Groep is gekozen om helder te beschrijven wat we al doen en waar we voor staan, aangevuld met thema's en activiteiten die we verder willen ontwikkelen om onze aanpak nog krachtiger en effectiever te maken. In dit document is zichtbaar welke onderdelen al zijn verankerd in onze werkwijze; deze zijn gemarkeerd met het ankertje. Thema's en activiteiten die nog in ontwikkeling zijn, zijn gemarkeerd met de verrekijker.

In 2025 is het vo-deel van dit beleidskader geactualiseerd. Daarbij is vastgesteld dat de nieuwe vormen van audits inmiddels stevig zijn ingebed in onze praktijk. Daarnaast heeft de kwaliteitszorg rondom de basisvaardigheden binnen ons onderwijs een duidelijke en belangrijke plek gekregen. Alle scholen hebben de subsidie Verbetering basisvaardigheden ontvangen of bevinden zich momenteel in de subsidieperiode. Met deze subsidie zijn de scholen planmatig aan de slag gegaan om de leerprestaties voor taal, rekenen en wiskunde te versterken. Een belangrijk onderdeel hiervan is het analyseren van de beschikbare gegevens over leerprestaties en het omzetten van deze inzichten in concrete interventies. De voortgang wordt hierbij systematisch gevolgd en waar nodig aangepast.

Daarnaast bezoekt een projectgroep voor basisvaardigheden alle scholen om een ontwikkelgerichte zelfevaluatie af te nemen. De bevindingen uit deze zelfevaluatie worden eveneens vertaald naar gerichte interventies, die cyclisch worden geëvalueerd en geoptimaliseerd. In hoofdstuk 3.12 zijn de ontwikkelingen per eenheid te lezen



Ter voorbereiding op de implementatie van het nieuwe curriculum worden verschillende sporen gevolgd. De onderwijsadviseurs en kwaliteitszorg volgen de ontwikkelingen nauwlettend en brengen een advies uit aan het vo-beraad over de gewenste sturingsaanpak. Ondertussen vindt voortdurende afstemming plaats met landelijke ontwikkelingen, onder andere door het volgen van aangeboden webinars en het bijwonen van conferenties van het ministerie van OCW.

Tot slot laten directeuren en scholen zich actief informeren en ondernemen zij zelf stappen om de implementatie planmatig vorm te geven.

Collectieve agenda

In maart 2025 heeft het vo-beraad besloten een Collectieve Agenda VO te ontwikkelen en deze vorm te geven in een programmastructuur. Voor dit programma wordt de methodiek programmatisch creëren toegepast. De looptijd van het programma

is 2025–2029. Het volgende strategische doel is daarbij vastgesteld: Het gezamenlijk werken aan urgente strategische thema's versterkt de kwaliteit van onze scholen, onze positie als groep en stimuleert onderwijsontwikkeling.

Met de Collectieve Agenda VO geeft het vo-beraad op een concrete manier invulling aan de strategische koers en aan de Visie op Leren VO, die in 2024 is opgesteld.

We sturen op het ontdekken van ieders kennis en kwaliteiten zodat deze ingezet kunnen worden voor het gezamenlijke resultaten. We formuleren doelen en ambities, organiseren kennisuitwisseling en zetten ons in voor het collectief. Daarnaast organiseren we de ontmoeting, durven we vragen te stellen en zijn we bereid te delen en te ontvangen.

Op basis van de verschillende schoolplannen is een analyse gemaakt rondom de vraag: welke thema's zijn relevant voor al onze voortgezet onderwijsscholen en waar kunnen we elkaar versterken? Zowel vanuit het perspectief van leren (dienstbaarheid) als vanuit onze gezamenlijke opgave (verantwoordelijkheid). Deze thema's zijn onderverdeeld in vier hoofdlijnen:

- Onderwijskwaliteit;
- Portfolio;
- HR;
- Financiën & formatie.

In de periode april–juni 2025 zijn de eerste drie urgente thema's uitgewerkt binnen een projectstructuur: basisvaardigheden, passend onderwijs en profilering, positionering & onderwijslandschap. In november en december 2025 heeft het VO-beraad vervolgens bepaald welke nieuwe thema's in 2026 van start gaan

3.4 Toegankelijkheid, toelating, schorsing en verwijdering

3.4.1 Toegankelijkheid en toelating

Toegankelijkheid

Toekomstige leerlingen vinden op de website van de school informatie over de wijze van aanmelden. Aanmelden in 2025 ging via het aanmeldingsformulier. Het aanmeldformulier was als download verkrijgbaar via de website, maar kon ook op aanvraag worden opgestuurd of op de school zelf worden afgehaald. Leerlingen in groep 8 kregen van hun juf of meester een aanmeldingsformulier. Leerlingen die zich willen aanmelden voor klas 2 of hoger kunnen contact opnemen met de teamleider van de eenheid. De aanmelding gaat op een aantal scholen vanaf schooljaar 2025-2026 digitaal.

Toelating

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.

3.4.2 Schorsing en verwijdering

Binnen de stichtingen van het voortgezet onderwijs van Landstede Groep hanteert elke eenheid een eigen schorsings- en verwijderingsprotocol. Om meer eenheid aan te brengen in de procedure is een protocol Schorsing en Verwijdering Landstede Groep VO opgesteld. Deze zal in werking treden in

2026, of zoveel eerder als definitief vastgesteld kan worden. Zowel de protocollen van de scholen als het protocol Schorsing en Verwijdering Landstede Groep VO voldoen aan de regelgeving, zoals verwoord in de Wet op het voortgezet onderwijs 2020. Verwijdering van leerlingen wordt terughoudend ingezet en voordat tot verwijdering van leerlingen wordt overgegaan is er een alternatieve onderwijsplek voor de betreffende leerling beschikbaar.

3.5 Prestaties

Tabel 3 en 4 geven een indruk van de onderwijsresultaten van de drie scholen voor voortgezet onderwijs van Stichting Ichthus College zoals in 2025 is vastgesteld door inspectie van het onderwijs. Tabel 5 toont de slagingspercentages 2025 per schoolsoort, In de pictogrammen onder de tabellen (Figuur 9) is de tevredenheid van zowel de ouders als de leerlingen over het onderwijs, de begeleiding en het gevoel van veiligheid terug te zien.

Tabel 3

Onderwijsresultaat Ichthus College Dronten, aangepast overgenomen van [Internet Schooldossier | Inspectie van het onderwijs](#)

IC Dronten	Onderwijspositie		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Oordeel
	j.r. res.	3 j.r. gem.	j.r. res.	3 j.r. gem.	j.r. res.	3 j.r. gem.	j.r. res.	3 j.r. gem.	
VMBO-B	24,24%	16,95%	100,00%	99,22%	91,30%	94,23%	-	-	Voldoende
	norm	-12,10%	norm	95,10%	norm	87,28%	norm	6,50	
VMBO-K	24,24%	16,95%	100,00%	99,22%	95,77%	90,45%	6,78	6,67	Voldoende
	norm	-12,10%	norm	95,10%	norm	86,54%	norm	6,23	
VMBO-(G)T	14,09%	18,71%	98,01%	96,72%	85,19%	87,41%	6,24	6,28	Voldoende
	norm	-0,55%	norm	95,44%	norm	86,61%	norm	6,18	
HAVO	14,09%	18,71%	98,01%	96,72%	68,83%	71,83%	6,38	6,45	Voldoende
	norm	-0,55%	norm	95,44%	norm	81,56%	norm	6,26	
VWO	14,09%	18,71%	98,01%	96,72%	80,95%	79,62%	6,47	6,43	Voldoende
	norm	-0,55%	norm	95,44%	norm	81,81%	norm	6,27	

Tabel 4

Onderwijsresultaat Ichthus College Kampen, aangepast overgenomen van
[Internet Schooldossier](#) | [Inspectie van het onderwijs](#)

IC Kampen	Onderwijspositie		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Oordeel
	j.r. res.	3 j.r. gem.	j.r. res.	3 j.r. gem.	j.r. res.	3 j.r. gem.	j.r. res.	3 j.r. gem.	2025
VMBO-B	11,49%	9,96%	100,00%	99,81%	96,30%	96,69%	6,50	6,53	Voldoende
	norm	-12,10%	norm	95,44%	norm	87,93%	norm	6,50	
VMBO-K	11,49%	9,96%	100,00%	99,81%	99,26%	99,01%	6,72	6,66	Voldoende
	norm	-12,10%	norm	95,44%	norm	86,72%	norm	6,23	
VMBO-(G)T	19,85%	27,09%	98,23%	97,61%	93,04%	91,69%	6,40	6,31	Voldoende
	norm	-0,55%	norm	95,50%	norm	86,85%	norm	6,19	
HAVO	19,85%	27,09%	98,23%	97,61%	85,33%	77,00%	6,66	6,58	Voldoende
	norm	-0,55%	norm	95,50%	norm	81,93%	norm	6,27	
VWO	6,67%	16,06%	96,83%	96,67%	83,19%	82,33%	7,01	6,75	Voldoende
	norm	-0,55%	norm	95,50%	norm	81,86%	norm	6,27	

Tabel 5

Slagingspercentages 2025 per schoolsoort

Schoolsoort	Aantal leerlingen	Slagings %
VMBO-B	18	100%
VMBO-K	92	98%
VMBO-(G)T	148	97%
HAVO	66	82%
VWO	90	90%

Bron: Magister/MMP

Figuur 9

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



Bron: Kwaliteitscholen.nl

3.6 Onderwijskundige doelen

3.6.1 Examenorganisatie voortgezet onderwijs

In 2025 is binnen de voortgezet onderwijsscholen van Landstede Groep gericht gewerkt aan het verder versterken van de positie van het schoolexamen. Daarbij is aandacht besteed aan de kwaliteit van zowel het PTA (Programma van Toetsing en Afsluiting) als het examenreglement. Bij het opstellen van de PTA's is nadruk gelegd op het zorgvuldig borgen van het afsluitende karakter. Het examenreglement is op enkele onderdelen verder verduidelijkt en aangescherpt.

De examencommissies hebben in november 2024 hun verslag over het schooljaar 2023–2024 opgeleverd. In deze verslagen staan waardevolle adviezen aan het bevoegd gezag en de directeur over mogelijke verbeterpunten. De kennisuitwisseling tussen scholen ontwikkelt zich bovendien steeds verder binnen de kenniskringen van examensecretarissen en voorzitters van de examencommissies. Vanuit deze kenniskringen wordt ook input verzameld voor bespreking in de adviesraad examinering en kwaliteitszorg voortgezet onderwijs.

3.6.2 Adviesraad Examinering & Kwaliteit

In 2024 heeft het College van Bestuur in navolging van het mbo een Adviesraad Examinering & Kwaliteit (AE&K) ingesteld voor het voortgezet onderwijs (vo). De AE&K brengt examinering en onderwijskwaliteit samen op bestuursniveau, wat de verbinding tussen scholen en bestuur versterkt. De adviesraad agendeert vraagstukken die de scholen

raken en adviseert en informeert het CvB en/of VO-beraad. Dit kunnen onderwerpen zijn n.a.v. wettelijke wijzigingen of signalen vanuit de kenniskringen of bevindingen uit de thema-audit examinering.

Doel is hierbij is om bewustwording te creëren in het VO-beraad en daardoor ook bij de scholen en speciaal bij de examencommissies. Samen beter worden en leren van elkaar.

Met de oprichting van de adviesraad wordt de betrokkenheid van het VO-beraad bij examinering (uitvoering reglementen) en versterken van onderwijskwaliteit vergroot en daardoor intensiever geborgd.

De uitkomsten die van belang zijn worden teruggekoppeld op het interne VO-beraad, waarin alle directeuren van de vo-eenheden vertegenwoordigd zijn. Leden van de AE&K vo zijn: een lid van het CvB, de directeur van de Dienst Onderwijsondersteuning, een directeur als verbindingsofficier namens het VO-beraad, een beleidsadviseur kwaliteit, een beleidsadviseur examinering en een voorzitter uit de kenniskring voorzitters voortgezet onderwijs. Het lid van het CvB is voorzitter van de AE&K. In 2025 is de Adviesraad Examinering & Kwaliteit vo drie keer bijeengekomen.

De volgende onderwerpen hebben in 2025 op de agenda gestaan:

- Rapportage thema-audit examinering vo;
- Adviezen hoor- en wederhoor bij een onregelmatigheid;
- Adviezen n.a.v. Staat van óns VO;
- Advies onderwijsresultaten.

3.7 Ondersteuning en begeleiding

3.7.1 Samenwerkingsverbanden in het voortgezet onderwijs

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft bepaald dat vo-scholen worden georganiseerd in regionale samenwerkingsverbanden (swv's). Deze samenwerkingsverbanden, opgericht in 2014, vervullen diverse belangrijke taken. Zo stellen zij ondersteuningsplannen op, verdelen zij de middelen voor extra ondersteuning en registreren zij het schoolverzuim. Daarnaast zorgen zij voor een goed

dekkend ondersteuningsnetwerk en richten zij een ouder- en jeugdsteunpunt in.

De voortgezet onderwijsscholen van Landstede Groep zijn aangesloten bij drie verschillende samenwerkingsverbanden. Dit hangt samen met de regionale ligging van de scholen en de grenzen tussen de verschillende samenwerkingsverbanden. Hieronder in Figuur 10 is de verdeling weergegeven. De voortgezet onderwijsscholen van Stichting Ichthus College vallen onder het SWV Hanzeland.

Figuur 10

Verdeling regionale samenwerkingsverbanden waarin Landstede Groep participeert



'SWV Klasse'

Scholen van Landstede Groep:

DEDEMSVAART – Vechtdal College

HARDENBERG – Vechtdal College

OMMEN – Vechtdal College

'SWV Hanzeland VO'

Scholen van Landstede Groep:

DRONTEN - Ichthus College

KAMPEN - Ichthus College

NIEUWLEUSEN - Agnieten College

WEZEP- Agnieten College

ZWARTSLUIS - Agnieten College

ZWOLLE – CCC, CSE, DOC, ISK,

JenaXL, Meander College, TalentStad,

TAK

'SWV Noordwest-Veluwe'

Scholen van Landstede Groep:

HARDERWIJK - Landstede VAVO,

Landstede StartCollege ISK, Morgen

College

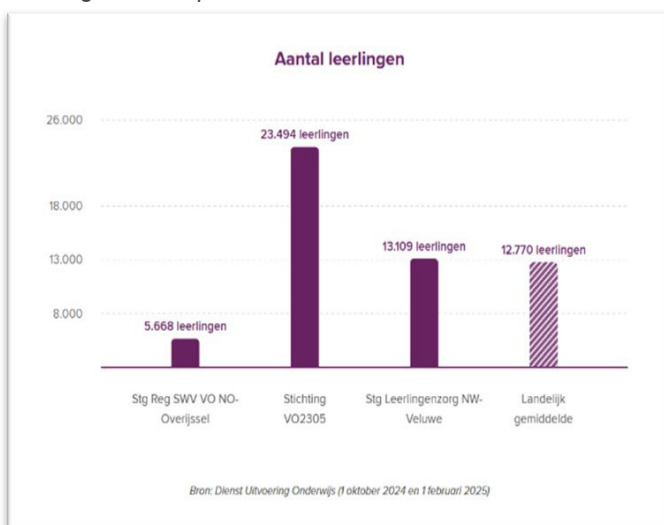
3.7.2 Passend Onderwijs SWV Hanzeland

Besturen en scholen binnen eenzelfde SWV werken samen met andere besturen en scholen aan de inrichting van de wet Passend Onderwijs. De belangrijkste opdracht vanuit die wetgeving is om voor elke leerling een passend onderwijsaanbod te faciliteren, bij voorkeur binnen een reguliere setting. Om dit te realiseren werken de verschillende besturen samen om een dekkend netwerk van onderwijs

te creëren. In Figuur 11 is weergegeven hoeveel leerlingen er van alle scholen onder de drie SWV's vallen bij de laatste telling op 1 februari 2025. In Figuur 12 is een historische lijn weergegeven waarbij een trend van 10 jaar zichtbaar is. In alle drie de SWV's is in meerdere of mindere sprake van krimp.

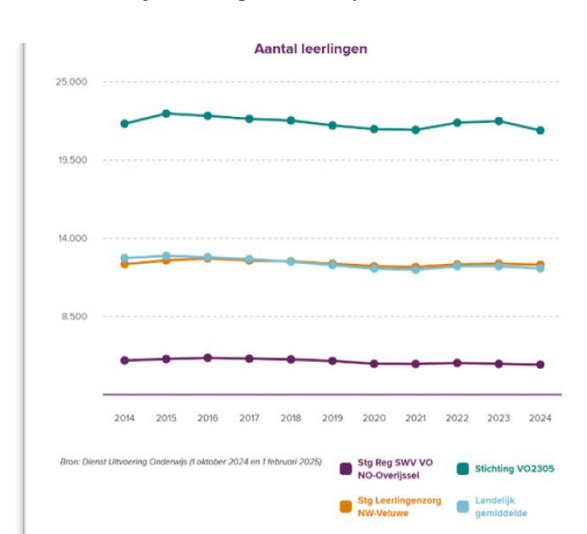
Figuur 11

Leerlingaantallen per SWV



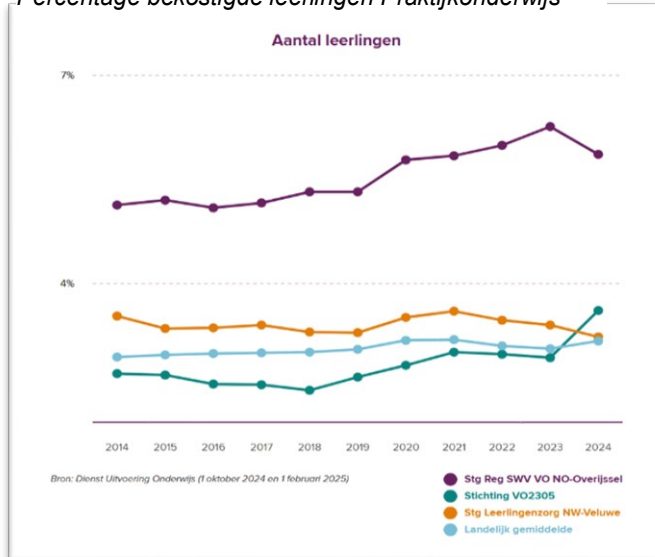
Figuur 12

Historische lijn leerlingaantallen per SWV



De indicator Deelnamepercentage toont hoeveel procent van de bekostigde leerlingen gebruik maakt van ondersteuning. In het voortgezet onderwijs zijn

Figuur 13
Percentage bekostigde leerlingen Praktijkonderwijs



Elk SWV heeft eigen afspraken gemaakt over de inzet en verdeling van de financiële middelen die hiervoor vanuit de overheid beschikbaar voor zijn gesteld. De meeste voortgezet onderwijscholen van Landstede Groep hebben te maken met SWV Hanzeland. Daarom zoomen we hier verder op in. SWV Hanzeland werkt volgens het 'schoolmodel' waarbij de middelen naar rato verdeeld worden over de besturen.

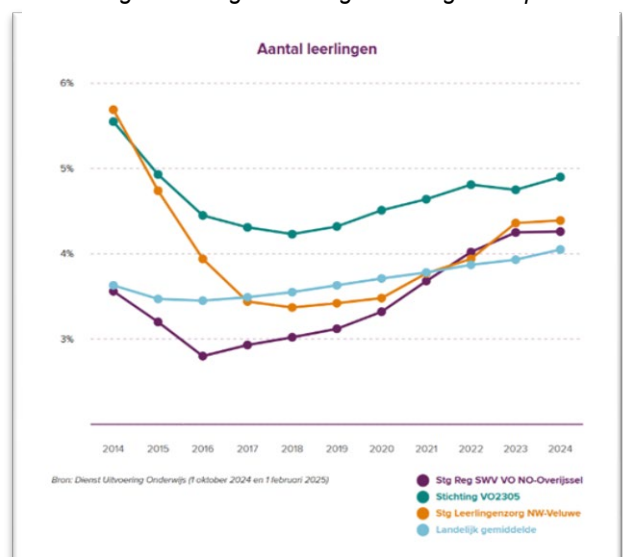
Passend Onderwijs; de leerling wordt gezien, gehoord en begrepen

Binnen het SWV Hanzeland is gekozen voor een schoolmodel. Bijna 96% van de financiële middelen wordt rechtstreeks aan de schoolbesturen besteed, die zelf verantwoordelijk zijn voor de besteding hiervan. Het SWV biedt geen bovenschoolse voorzieningen en levert geen inhoudelijke arrangementen aan de scholen, maar voert een decentraal beleid.

De aangesloten schoolbesturen hebben gezamenlijke doelen vastgesteld, zoals beschreven in het ondersteuningsplan van het SWV. Deze doelen hebben betrekking op financiële, inhoudelijke en organisatorische aspecten en zijn gebaseerd op de missie: "Alle leerlingen op een passende school."

dit de leerlingen op het praktijkonderwijs (pro), zie Figuur 13 en voortgezet speciaal onderwijs (vso), zie Figuur 14.

Figuur 14
Percentage bekostigde leerlingen Voortgezet Speciaal



Het streven is om het reguliere voortgezet onderwijs passend te maken voor leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften die voorheen aangewezen zouden zijn op voortgezet speciaal onderwijs (vso). Dit vraagt om versterking van de ondersteuningsmogelijkheden in de scholen, bijvoorbeeld door facilitaire en didactische aanpassingen, het toerusten van docententeams met gespecialiseerde kennis over aanpassingsmogelijkheden, of door ruimte te nemen binnen de regelruimte. Vanuit het ministerie van OCW krijgen scholen meer vrijheid om leerlingen bij de les te houden en in bijzondere situaties een alternatief onderwijsaanbod te bieden.

Het financiële doel is om het aantal leerlingen in het vso terug te brengen tot 4,3% in 2025-2026, wat neerkomt op een afname van ongeveer 150 leerlingen. Tot op heden stijgt het vso-percentage, een ontwikkeling die ook landelijk wordt waargenomen. Een hoger aantal leerlingen in het vso resulteert in een lager budget voor zware ondersteuning dat beschikbaar blijft voor de reguliere vo-scholen. Het SWV blijft beleidsrijk begroten om de gestelde doelen scherp te houden. Tabel 6 geeft weer waaraan de gelden door het voortgezet onderwijs van Stichting Ichthus College zijn besteed.

Tabel 6

Realisatie samenwerkingsverband Hanzeland 2025

in € 1.000	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Samenwerkingsverbanden		
Lichte ondersteuning	111	216
Ruimte VSO/saldo zware ondersteuning	423	485
Verwijzingskosten VO	-387	-244
LWOO	1.578	1.466
Uitbetaling vanuit bestemmingsreserve	46	33
Lokale netwerkkring	17	
Totaal baten Samenwerkingsverbanden	1.788	1.956

Het aantal verwijzingen naar het vso ten opzichte van het gemiddelde over tien schooljaren is gelijk gebleven voor de stichtingen Landstede en Ichthus. Bij st. Agnieten 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.

In het afgelopen jaar is de organisatie van SWV Hanzeland herzien. Voorheen functioneerde het samenwerkingsverband tien jaar met een algemeen

bestuur, waarin drie leden het dagelijks bestuur vormden en beleidsvoorbereidende taken uitvoerden. Op aandringen van OCW is meer onafhankelijk toezicht gewenst, wat sinds 2024 leidde tot de aanstelling van een onafhankelijke raad van toezicht die het bestuur ondersteunt en kritisch volgt. Tegelijkertijd is een nieuwe overlegstructuur ingevoerd om de samenwerking tussen regio's te versterken (Figuur 15).

Figuur 15

Overlegstructuur SWV Hanzeland



Elke regio heeft een lokale netwerkgroep; in totaal telt het SWV acht netwerkgroepen.

- Vier netwerkgroepen bestaan uit meerdere schoolbesturen: gemeente Dronten, Kampen, Zwolle en regio Salland.
- Vier netwerkgroepen bestaan uit één schoolbestuur: gemeente Nieuwleusen, Wezep, Zwartsluis en Heerde (Noordgouw).

Deze lokale netwerkgroepen zijn verantwoordelijk voor de uitwerking van de vier speerpunten die hieronder beschreven staan. In de lokale netwerkgroepen binnen het swv onderzoeken we welke aanpak lokaal het meest effectief is. Hierin slaan diverse schoolbesturen op lokaal niveau de

handen ineen. De kwaliteitskring verzamelt alle opbrengsten.

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

1. Overgang van primair onderwijs naar voortgezet onderwijs

Een soepele overgang van het primair naar het voortgezet onderwijs is van groot belang om te voorkomen dat leerlingen zich verloren voelen bij de start van hun middelbare schoolcarrière. Per school wordt in kaart gebracht welke ondersteuning beschikbaar is en waar verbeteringen mogelijk zijn. Hierbij wordt

samengewerkt met andere scholen en regionale partners om gezamenlijke, lokale initiatieven te ontwikkelen en versterken.

2. Overleg externe partijen

Bij het nastreven van deze doelen vindt samenwerking plaats met andere scholen en ketenpartners binnen het samenwerkingsverband.

Jeugdzorgmedewerkers, leerplichtambtenaren en ondersteuningsteams worden bij casuïstiek betrokken om gezamenlijk een passende onderwijsplek voor de leerling te realiseren.

Met de landelijke organisatie

Onderwijsconsulenten is zowel incidenteel als structureel overleg over (verzuim)leerlingen en problematiek rondom schoolgang of plaatsing. In een jaar wordt de Onderwijsconsulent gemiddeld negen keer betrokken bij casussen, met name rondom hoogbegaafdheid, autismeverwante stoornissen en angsten.

3. Dekkend netwerk

Het streven is om voor elke leerling een passende plek binnen het samenwerkingsverband te bieden. Het samenwerkingsverband richt zich op het verbeteren van de ondersteuning in het reguliere voortgezet onderwijs voor leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften. Dit vraagt niet alleen om aanvullende middelen, maar ook om gerichte ondersteuning en bijscholing van onderwijspersoneel.

4. Schoolaanwezigheid: Elke school een plan!

Het schoolverzuim neemt de laatste jaren toe, zowel landelijk als binnen het samenwerkingsverband. De oorzaken zijn divers en vragen om uiteenlopende interventies. Daarom heeft OCW de scholen verplicht om een plan van aanpak voor verzuim op te stellen. Elke school beschikt over een zorgcoördinator en een verzuimcoördinator die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering hiervan.

Swv Hanzeland heeft twee subsidies ontvangen.

Deze middelen worden ingezet om de schoolaanwezigheid te bevorderen voor twee groepen:

- Leerlingen die langdurig thuiszitten kunnen gebruikmaken van Digitaal Afstandsonderwijs. Hiervoor worden zogenoemde 'digi-mentoren' opgeleid om deze leerlingen digitaal op afstand te begeleiden in hun onderwijsproces.
- Voor leerlingen met een hoog- of meerbegaafdheidsprofiel wordt beter aansluitend onderwijs gerealiseerd.

Vormgeving van passend onderwijs binnen Landstede Groep

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

▪ Expertisecentrum vo.

De drie stichtingen voor voortgezet onderwijs in deze regio maken gezamenlijk gebruik van diverse voorzieningen, waaronder een Expertisecentrum met orthopedagogen, psychologen, schoolcoaches, remedial teachers en dyslexiespecialisten. Vanuit dit Expertisecentrum ontvangen de scholen verschillende diensten, zoals begeleidingsuren door een specialist en ondersteuning bij toelatingstrajecten en diagnostisch onderzoek.

▪ Bijdrage aan sociale veiligheid en gelijke behandeling

Het Expertisecentrum VO heeft ook in het verslagjaar een belangrijke bijdrage geleverd aan de sociale veiligheid en gelijke behandeling van leerlingen binnen de scholen van Landstede Groep. Vanuit multidisciplinaire expertise ontvangen scholen ondersteuning bij het vormgeven en versterken van passend en inclusief onderwijs, zodat leerlingen met diverse ondersteuningsbehoeften binnen de reguliere onderwijssetting optimale ontwikkelkansen krijgen. Daarnaast wordt actief bijgedragen aan een positief en veilig leerklimaat door onderwijsprofessionals te begeleiden in hun handelen en door de ondersteuningsstructuur binnen scholen verder te versterken. In de werkwijze staan relatie, competentie en autonomie centraal, evenals openheid, dialoog, betrokkenheid en het waarderen van diversiteit. Op deze manier ontstaat een structurele bijdrage aan een schoolomgeving waarin iedere leerling zich gezien, veilig en gelijkwaardig behandeld kan voelen.

▪ Bijdrage aan sociale veiligheid en gelijke behandeling.

Het Expertisecentrum VO heeft ook in het verslagjaar een belangrijke bijdrage geleverd aan de sociale veiligheid en gelijke behandeling van leerlingen binnen de scholen van Landstede Groep. Vanuit multidisciplinaire expertise ontvangen scholen ondersteuning bij het vormgeven en versterken van passend en inclusief onderwijs, zodat leerlingen met diverse ondersteuningsbehoeften binnen de reguliere onderwijssetting optimale ontwikkelkansen krijgen. Daarnaast wordt actief bijgedragen aan een positief en veilig leerklimaat door onderwijsprofessionals te begeleiden in hun handelen en door de ondersteuningsstructuur binnen scholen verder te versterken. In de werkwijze staan relatie, competentie en

autonomie centraal, evenals openheid, dialoog, betrokkenheid en het waarderen van diversiteit. Op deze manier ontstaat een structurele bijdrage aan een schoolomgeving waarin iedere leerling zich gezien, veilig en gelijkwaardig behandeld kan voelen.

De bijdrage aan een positief en veilig leerklimaat is geborgd via een vaste structuur van overleg en reflectie. Schoolcoaches bespreken hun bevindingen per school per kwartaal een kernteamoverleg binnen het EC of binnen de eenheid waarin ze werken.

Daarnaast vindt een aantal keer in het schooljaar afstemming plaats met de betrokken schoolleiding, zodat signalen over het leerklimaat tijdig worden opgepakt. In de jaarplanning zijn vaste momenten opgenomen waarop de aanpak en resultaten worden geëvalueerd.

Vertrouwenspersoon leerlingen

Leerlingen kunnen terecht bij de vertrouwenspersoon van de eigen school. Elke eenheid van het voortgezet onderwijs binnen Landstede Groep heeft een aangestelde vertrouwenspersoon. Contactgegevens staan duidelijk zichtbaar in de school, in de schoolgids en in de digitale leerlingomgeving. De vertrouwenspersoon rapporteert aan de directeur van de eenheid en doet dit in de vorm van een geanonimiseerd verslag. Bij ernstige of urgente meldingen wordt direct opgeschaald.

- Tussenvoorziening.
Andere bovenschoolse voorzieningen zijn het Didactisch Orthopedagogisch Centrum (DOC) in Zwolle en de Tussenvoorziening Dronten (TVD). Deze instellingen bieden leerlingen die tijdelijk niet kunnen deelnemen aan het reguliere onderwijs maximaal twee jaar intensieve pedagogische en didactische begeleiding. De focus ligt hierbij vooral op leerlingen met gedragsproblematiek.
- Visie Passend Onderwijs.
Het bestuur van Landstede Groep herzielt de komende jaren de huidige visie op inclusief onderwijs. De nadruk ligt op de krachten en specialismen van de diverse scholen binnen de groep, waardoor een samenhangend netwerk

kan ontstaan waarin alle leerlingen een passende plek vinden. Daarbij wordt meer aandacht besteed aan het gezamenlijk dragen van verantwoordelijkheid, zowel binnen de klas als binnen de docententeams.

- Audits.
Op de scholen worden audits uitgevoerd, waarbij de vormgeving en uitvoering van passend onderwijs centraal staan. Deze audits maken zichtbaar wat goed functioneert en waar verdere ontwikkeling mogelijk is, met als doel het gezamenlijk leren en het versterken van het passend onderwijsaanbod.

3.8 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.

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. In de paragraaf Kwaliteitszorg is de collectieve agenda al besproken.

3.9 Onderzoek - auctoraat

Een auctoraat is een plek waar scholen samen met relevante partners onderzoek en ontwikkeling vormgeven, met directe impact op het (voortgezet) onderwijs. De vo-school is eigenaar van het onderzoek en bepaalt de koers. Landelijk zien we een voorzichtige groei van het aantal auctoraten. Sinds de oprichting van de Stichting Auctoraten VO in 2021 zijn inmiddels vijf auctoraten actief in Nederland.

Landstede Groep beschikt op dit moment niet over een auctoraat. We zijn ons bewust van dit relatief nieuwe concept, maar er zijn momenteel geen plannen om één of meerdere auctoraten op te richten.

3.10 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.

3.10.1 Doorlopende leerroute primair naar voortgezet onderwijs

De Overbrugging is een samenwerkingsverband tussen het Ichthus College Kampen en alle basisscholen van Stichting IRIS Kampen, gericht op een soepele overgang voor 10- tot 14-jarigen van primair naar voortgezet onderwijs. Drie werkgroepen – Taal & Lezen, Doeners en Hoogbegaafdheid – hebben de afgelopen jaren duurzame verbindingen ontwikkeld die ook na afronding van de subsidieperiode behouden blijven. De werkgroep Taal & Lezen realiseerde initiatieven zoals poëzieposters, leesclubs en rijk taalmateriaal, en legde structurele afspraken vast rondom de mediatheek. De werkgroep Doeners bracht techniekonderwijs dichterbij basisscholen via lessen houtbewerking en LEGO Spike; het Techlab VIA zet deze activiteiten voort. De werkgroep Hoogbegaafdheid bouwde een sterk netwerk op tussen po en vo, organiseerde inspiratiebijeenkomsten en ontwikkelde praktische handreikingen voor het begeleiden van (hoog)begaafde leerlingen. Materialen en inzichten zijn geborgd in een digitale brochure en worden opgenomen in bestaand beleid. Ook ontwikkelde het project een schoolagenda voor de overstap tussen po en vo, die een vaste plaats heeft gekregen binnen de betrokken scholen. De Overbrugging heeft daarmee geleid tot duurzame samenwerking, praktische opbrengsten en versterkte verbinding tussen scholen in Kampen.

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

Landstede Groep ontwikkelt en realiseert doorlopende leerroutes (DLR) en geïntegreerde leerroutes (GLR) van vmbo-basis naar mbo-2, in lijn met de Wet doorlopende leerroutes. Deze routes sluiten aan bij regionale onderwijsbehoeften en arbeidsmarktvraagstukken. Op meer dan tien locaties wordt gewerkt aan nieuwe of doorontwikkelde trajecten. De pedagogische relatie

tussen jongere en docent staat centraal en vormt de basis voor maatwerkonderwijs, verzorgd door gezamenlijke vmbo- en mbo-docententeams. Jongeren oriënteren zich breed en behalen waar mogelijk een mbo-2-diploma.

Tussen 2020 en 2022 is een bestuurlijke opdracht uitgevoerd om DLR/GLR vorm te geven. Het evaluatierapport (opgeleverd op 14 februari 2025) laat zien dat de routes bijdragen aan kansrijke doorstroom, vooral voor jongeren in een kwetsbare positie.

De evaluatie biedt waardevolle inzichten voor verdere versterking van de samenwerking. De variatie in lokale aanpakken en de complexiteit van regelgeving creëren kansen om de centraal vastgestelde kaders aan te scherpen en beter te verankeren. Daarnaast ontstaat de mogelijkheid om ondersteunende processen, zoals kwaliteitszorg en begeleidingsstructuren, steviger onderdeel te maken van de werkwijze. De vele gerealiseerde pilots laten zien dat er een sterke basis ligt; het formuleren van heldere mijlpalen en meetbare succescriteria biedt nu de kans om resultaten nog gericht te monitoren en te benutten voor continue verbetering. Aanbevelingen uit het evaluatierapport richten zich op structurele versterking:

1. Doorontwikkeling samenwerking vo–mbo: centrale kaders;
2. Doorontwikkeling samenwerking vo–mbo: integrale projectgroep.

DLR/GLR sluiten aan bij de bredere inzet op kansengelijkheid, onder andere via het project 'Jongeren in een kwetsbare positie'. De ingezette koers vraagt om creatieve en integrale samenwerking binnen SO&BD, in lijn met de strategische pijlers ontmoeten, ontdekken en ontwikkelen.

Doel voor het komende jaar is het bestendigen van DLR/GLR tot duurzame, kwalitatief sterke routes die jongeren optimale ontwikkelkansen bieden.

3.10.2 Nieuwkomers in het voortgezet onderwijs

Nieuwkomers zijn leerlingen waarvoor Nederlands de tweede taal is. De leerlingen zijn ingedeeld in twee categorieën:

- Een nieuwkomer 1e categorie die op 1 oktober 2023 nog niet in Nederland was
- Een nieuwkomer 2e categorie die op 1 oktober 2023 al wel in Nederland was, maar op de peildatum korter dan twee jaar in Nederland was

In 2025 had het Ichthus College een aantal NT2-leerlingen die tussen de twee en zes jaar in Nederland zijn. Voor veel van deze leerlingen is

extra begeleiding nodig om de ontwikkeling te stimuleren en kan het volgende worden ingezet:

- NT2-begeleiding van de remedial teacher;
- Begeleiding in het pluslokaal op het gebied van taal;
- Extra tijd;
- Gebruik voorleesfunctie;
- Gebruik NT2-woordenboek;
- LOWAN-startpakket leesvaardigheid;
- Begeleiding van een schoolcoach m.b.t sociaal-emotionele ontwikkeling.

3.10.3 Sterk Techniekonderwijs

Sterk Techniekonderwijs Dronten en Sterk Techniekonderwijs Kampen werken in hun regio aan het versterken van technisch onderwijs, in nauwe samenwerking met primair onderwijs, voortgezet onderwijs, het mbo, het bedrijfsleven en gemeenten. De gezamenlijke inzet richt zich op een toekomstbestendige techniekketen, waarin duurzaamheid, inclusie, professionalisering en een sterke aansluiting op de arbeidsmarkt centraal staan.

Ichthus College Dronten

In Dronten ligt de focus op het uitbreiden van TechLabs, het ontwikkelen van keuzevakken samen met bedrijven en het mbo, en het professionaliseren van docenten rondom moderne technologieën. De samenwerking met basisscholen groeit, net als het

netwerk van bedrijven. Een duidelijke projectorganisatie zorgt voor overzicht en transparantie: de Landstede Groep Ichthus College Dronten fungeert als penvoerder, een stuurgroep stuurt op voortgang, en werkgroepen vullen vijf ontwikkelijnen in. Deze lijnen richten zich op instroom vanuit het primair onderwijs, vernieuwing van het curriculum, praktijkgerichte bovenbouwprogramma's, kwaliteitsverbetering en kennisdeling. Investerings in materialen, ICT en stages versterken de verbinding tussen onderwijs en de technische arbeidsmarkt, met specifieke aandacht voor gelijke kansen en de instroom van meisjes.

Ichthus College Kampen

In Kampen is de werkstructuur voor de periode 2025–2028 vernieuwd. De ontwikkelijnen zijn verdeeld over drie fasen: keuzevorming in het primair en onderbouw vo, verdieping in de bovenbouw vo en verbinding via professionalisering en samenwerking met bedrijfsleven en mbo. De organisatie werkt met projectteams die schooloverstijgend zijn samengesteld en aangevuld met twee medewerkers uit het bedrijfsleven. Een externe adviseur ondersteunt het aanscherpen van projectplannen. Door opstarttijd en beperkte personele capaciteit lag de feitelijke uitvoering later dan gepland, waardoor begrotingen zijn bijgesteld. Ondanks deze uitdagingen hebben de projectteams hun ritme gevonden en leveren zij een bijdrage aan de verbetering van technisch onderwijs in Kampen.



3.11 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 2025 toegelicht en verantwoord.

3.11.1 Gemengde leerweg-theoretische leerweg (GL-TL)

Binnen zowel het Ichthus College Dronten als het Ichthus College Kampen heeft het praktijkgerichte programma voor TL-leerlingen zich in 2024–2025 verder ontwikkeld. Het programma draagt bij aan een sterke verbinding tussen theorie en praktijk, vergroot de motivatie van leerlingen en ondersteunt een soepele overgang naar het mbo of de havo.

Ichthus College Dronten

Het programma Technologie & Toepassing (T&T) is aangeboden in leerjaar 3 en 4 en heeft geleid tot duidelijke groei in vaardigheden zoals samenwerken, presenteren en onderzoeken. Leerlingen werkten aan realistische opdrachten in samenwerking met regionale organisaties en bedrijven, waardoor zij de relevantie van schoolwerk direct konden ervaren. Een werkgroep PGP ontwikkelt daarnaast de programma's Economie & Ondernemen (E&O) en Zorg & Welzijn (Z&W) voor leerjaar 3, met integratie van loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB). De resultaten laten zien dat leerlingen zich beter kunnen oriënteren op hun vervolgopleiding en een grotere betrokkenheid tonen tijdens de lessen. In het komende schooljaar breiden de PGP's voor Z&W en E&O uit naar leerjaar 4, met verdere intensivering van regionale samenwerking.

Ichthus College Kampen

Het praktijkgerichte programma in Kampen richt zich op een sterke voorbereiding op het mbo en een goede aansluiting op de havo. Het programma is uitdagend en praktisch vormgegeven, met aandacht voor algemene en beroepsgerichte vaardigheden, de ontwerpcyclus en geïntegreerde LOB. In schooljaar 2024–2025 wordt het programma volledig herzien. Opdrachten worden verder

verdiept en uitgebreid, beeldmateriaal van opdrachtgevers wordt geactualiseerd en er wordt een docentenhandleiding ontwikkeld. Daarnaast worden het PTA, het beoordelingsmodel en lesvoorbereidingen vernieuwd om de kwaliteit en uitvoerbaarheid van het programma te versterken.

3.11.2 Internationalisering

Ichthus College Kampen

In schooljaar 2024–2025 zijn diverse internationale reizen en uitwisselingen georganiseerd. Leerlingen van vwo 4 namen deel aan een uitwisseling met Dronninglund (Denemarken), in samenwerking met het Carolus Clusius College. Zowel in Denemarken als in Nederland werd een gevarieerd programma aangeboden, waarbij Nederlandse leerlingen Deense gasten thuis ontvingen. Daarnaast vond een internationaliseringsweek plaats voor vier klassen. Havo 4 bezocht Londen, waar leerlingen verbleven bij gastgezinnen en een breed cultureel programma volgden. TL3 reisde naar België, met bezoeken aan Brussel en de Ardennen, waar sportieve activiteiten en groepsvorming centraal stonden. Vwo-leerlingen maakten reizen naar Rome of Berlijn. In Rome lag de focus op klassieke cultuur, terwijl in Berlijn een combinatie van musea, historische locaties en sportactiviteiten werd aangeboden. Twee leerlingen vertegenwoordigden Kampen tijdens de internationale Hanzedagen op Gotland (Zweden), waar zij zich vier dagen verdiepten in Europese samenwerking en wereldburgerschap. De reizen zijn geëvalueerd en sluiten steeds beter aan op het curriculum. De samenwerking met het Carolus Clusius College blijft een waardevolle basis voor toekomstige uitwisselingen.

Ichthus College Dronten

Het Ichthus College Dronten organiseerde eveneens meerdere buitenlandse reizen. Leerlingen van 4 tl bezochten Parijs, met hoogtepunten zoals de Eiffeltoren, het Louvre, de Seine en Disneyland Parijs. De eindexamenreis voor 6 vwo ging naar Rome, waar leerlingen onder begeleiding van verschillende vakdocenten klassieke en religieuze hoogtepunten bezochten. Klas 2 bezocht de kerstmarkt in Münster, inclusief opdrachten voor Duits, geschiedenis en levensbeschouwelijke vorming. Gymnasiasten uit klas 2 en 3 bezochten voor het eerst het Archeologisch Park in Xanten. Havo/vwo 4 reisde naar Berlijn en verbleef bij gastgezinnen. Het programma bestond uit cultuur, geschiedenis en sport. Klas 3 kon deelnemen aan een uitwisseling met Fougères (Frankrijk), waarbij Mont-Saint-Michel een hoogtepunt vormde. Klas 3 bezocht ook Ieper

voor een jaarlijkse excursie over de Eerste Wereldoorlog, met als afsluiting de Last Post-ceremonie.



Samenwerking Hogeschool Windesheim en de voortgezet onderwijsscholen van Landstede Groep
Sinds 2024 bundelden Hogeschool Windesheim en de voortgezet-onderwijsscholen van Landstede Groep de krachten om zowel internationale studenten als lokale leerlingen een inspirerende leerervaring te bieden. Buitenlandse studenten van Windesheim brengen letterlijk een stukje van hun eigen cultuur naar de klaslokalen van het voortgezet onderwijs binnen Landstede Groep. Met hun enthousiasme en kennis dragen zij bij aan een betekenisvolle en leerzame samenwerking. De studenten verrijken lessen, projecten en voorbereidingen op uitwisselingen met unieke perspectieven en culturele ervaringen. Door het delen van verhalen, tradities en gebruiken ontstaat een dynamische leeromgeving die de nieuwsgierigheid van leerlingen stimuleert en hen ondersteunt in het ontwikkelen van vaardigheden voor een internationale en diverse samenleving. Deze samenwerking biedt zowel internationale studenten als leerlingen de kans om hun wereldbeeld te verbreden en om zich te ontwikkelen tot bewuste wereldburgers. Na het eerste projectjaar, waarin onder andere projectdoelen zijn uitgewerkt, pilots zijn uitgevoerd en samenwerkingen op de locaties zijn verstevigd, wordt verder gebouwd aan een keuzemenu voor de scholen van Landstede Groep. Dit keuzemenu biedt verschillende mogelijkheden om wereldburgerschap te versterken. Voorbeelden hiervan zijn het verrijken van taallessen met ondersteuning van Duitse of Franse studenten, het oefenen van mondelinge vaardigheden met studenten die geen Nederlands spreken, of het voorbereiden van buitenlandse reizen met hulp van studenten uit landen zoals Italië, Spanje, Slowakije of Noorwegen. Zij verlagen drempels voor leerlingen en bieden waardevolle inzichten in de te bezoeken landen.

Voor de vo-scholen van Landstede Groep biedt dit project ruime kansen om wereldburgerschap naar een hoger niveau te tillen. Zowel startende scholen als scholen met ervaring binnen dit thema vinden hierin mogelijkheden voor betekenisvol onderwijs en de ontwikkeling van toekomstgerichte Landstede-wereldburgers.

Internationalisering in de toekomst

Het opnieuw verhoogde Erasmusbudget voor 2025–2026 creëert ruimte voor verdere groei. De komende periode staat in het teken van duurzame internationale partnerschappen, uitbreiding van projecten en verdere integratie van internationale competenties in het curriculum. Het huidige Erasmus+-programma loopt tot 2027. Nuffic bereidt momenteel de nieuwe programmaperiode voor, die zal gelden van 2028 tot 2034. Ter voorbereiding op deze nieuwe periode wordt binnen de scholen van Landstede Groep een inventarisatie uitgevoerd om de toekomstige participatie vorm te geven. In 2025 beschikten drie voortgezet-onderwijseenheden van Landstede Groep over een Erasmus+-accreditatie. Daarnaast had het mbo-onderwijs een gezamenlijke KA1-accreditatie en twee KA2-accreditaties. In 2026 worden naar verwachting twee extra KA2-aanvragen ingediend. Het mbo onderzoekt de mogelijkheden om het consortium I-CNN voort te zetten richting de nieuwe Erasmus+-programmaperiode. Daarnaast vindt voor de tweede keer een netwerkbijeenkomst plaats tussen het vo en mbo van Landstede Groep, gericht op verdere versterking van internationalisering.

3.11.3 Maatje op Maat

Binnen Landstede Groep bestaat 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.

3.11.4 Onderwijskansen

De subsidie Onderwijskansen VO biedt voortgezet onderwijsinstellingen financiële middelen om structureel bij te dragen aan gelijke kansen voor leerlingen. Deze middelen zijn specifiek bedoeld om leerlingen met een verhoogd risico op onderwijsachterstand extra ondersteuning te geven. Het programma richt zich op het verbeteren van de onderwijskwaliteit, het mogelijk maken van gerichte begeleiding en het voorkomen van schooluitval. In 2025 zijn de middelen binnen Ichthus College PRO en de vmbo-basis/kader-eenheden in Kampen en Dronten ingezet voor klassenverkleining. Dit is gerealiseerd door extra groepen te vormen of door bewust kleinere klassen te creëren binnen de bestaande organisatie. Door het verminderen van de groepsgrootte ontvingen leerlingen meer individuele aandacht, ontstond er betere pedagogisch-didactische afstemming, nam de rust in de klas toe en kwam er meer ruimte voor differentiatie.

Aan het einde van het schooljaar worden de effecten van deze aanpak geëvalueerd. Deze evaluatie vormt de basis voor het besluit of klassenverkleining ook in het volgende schooljaar prioriteit krijgt binnen de inzet van middelen uit Onderwijskansen VO.

3.11.5 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.

In 2025 zijn bij het Ichthus College in Kampen, dankzij de toegekende subsidie voor basisvaardigheden, de eerste stappen gezet om taal, rekenen, digitale geletterdheid en burgerschap structureel te versterken binnen het onderwijsaanbod. Het activiteitenplan richt zich op

de implementatie van beleidsplannen voor deze vier domeinen, de uitbreiding van de mediatheekcollectie en het bevorderen van een schoolcultuur waarin basisvaardigheden als gezamenlijke verantwoordelijkheid worden gezien. In het najaar is gestart met een nulmeting en de introductie van het plan binnen de teams. Hiermee is een fundament gelegd voor een samenhangende en duurzame aanpak die de komende jaren verder wordt verankerd in de kwaliteitscyclus.

3.12 Ondersteunfonds leermiddelen

In 2025 heeft het Bestedingsfonds opnieuw een belangrijke rol gespeeld in het ondersteunen van leerlingen binnen de Stichting Ichthus College die moeite hebben met het bekostigen van leermiddelen en buitenschoolse activiteiten. Dit jaar hebben we, in nauwe samenwerking met de directeurs van de Stichting Ichthus College en de GMR, een herziening van de procedure en verwerking van aanvragen doorgevoerd. Deze herziening is vastgelegd in het document Procedure aanvraag ondersteuning leermiddelen en zorgt voor meer transparantie, een betere afstemming met bestaande regelingen en een efficiëntere beoordeling van aanvragen.

De belangrijkste uitgangspunten van de vernieuwde procedure:

- Digitale aanvraag door ouders/verzorgers, met ondersteuning van mentoren indien nodig.
- Inkomenscheck op basis van 120% van de bijstandsnorm.
- Toekenningscommissie bestaande uit vertegenwoordigers van de GMR met ervaring met omgaan met financiële overzichten.
- Controle op aanvullende regelingen (bijv. gemeentelijke voorzieningen).
- Heldere communicatie richting ouders/verzorgers over toekenning en aanschafwijze.
- Jaarlijkse geanonimiseerde verantwoording aan directie Stichting Ichthus College.

Dankzij deze aanpak konden we in 2025 een groot aantal leerlingen ondersteunen bij het aanschaffen van laptops, rekenmachines en deelname aan schoolkampen en excursies. In 2025 zijn een aantal aanvragen toegekend voor een totaalbedrag van € 15.148,48.

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 & Marketing ondersteunt en adviseert alle onderdelen van Landstede Groep. De nadruk ligt op strategie en beleid. Bij het plannen en uitvoeren van activiteiten staat steeds de vraag centraal: wat is de toegevoegde waarde voor ons primaire doel, namelijk het onderwijs voor leerlingen?

Onze dienstverlening is gebaseerd op het stellen van duidelijke kaders, waardoor standaardisatie en selfservice mogelijk worden. Waar nodig bieden we maatwerk. Binnen deze aanpak is bewuster gekozen voor het principe 'uitbesteden of zelf doen', steeds getoetst aan onze toegevoegde waarde en kerntaak.

4.1.1 Beleidsuitvoering

In 2025 stonden de volgende opdrachten centraal voor het team Communicatie & Marketing:

- Strategische koers en merkpositionering Landstede Groep
De nieuwe strategische koers vraagt om een duidelijke merkpositionering voor het merk Landstede Groep, gebaseerd op een sterke identiteit die zich vertaalt naar een herkenbare en aantrekkelijke onderwijsaanbieder in de regio. Vanuit het in 2024 vastgestelde narratief zijn vier maatschappelijke thema's geformuleerd voor externe profilering:
 - Aantrekkelijke werkgever;
 - Regionale en lokale betrokkenheid;
 - Onderwijs van de toekomst;
 - Brede vorming en maatschappelijke opdracht.
- Arbeidsmarktcommunicatie
Landstede Groep bouwt aan een sterk werkgeversmerk om zich te onderscheiden als

betekenisvolle, toekomstgerichte werkgever. De waarden uit de strategische koers (ontdekken, ontwikkelen en ontmoeten) vormt de rode draad in verhalen van medewerkers. Authentieke verhalen en heldere communicatie over deze kernwaarden versterken arbeidsmarktcommunicatie, trekken potentiële kandidaten aan en laten zien wat werken bij Landstede uniek maakt. Zo verbeteren zowel de werving als het imago van Landstede Groep.

- Versterking merk Landstede MBO
Om de uitdagingen binnen het MBO het hoofd te bieden, is een sterke merkpositionering van Landstede MBO cruciaal. In 2025 is vervolg gegeven aan de nieuwe marketing- en communicatiestrategie. Daarbij is een serviceconcept ontwikkeld, te zien in Figuur 16, met zeven zekerheden, gebaseerd op de waarde 'met zelfvertrouwen de praktijk in'. Dit concept geldt voor alle mbo-merken binnen Landstede Groep; voor mbo Menso Alting Zwolle volgt een aanscherping op een later moment, waardoor we eerst zijn gestart met Landstede MBO. Op basis hiervan is de merkpositionering 'Ga ervoor' voor Landstede MBO ontwikkeld en gerealiseerd. Daarnaast is ingezet op het doorontwikkelen van regionale voorlichtingsteams als onderdeel van het programma Student Journey.
- Positionering voortgezet onderwijs (vo)
Vanuit de collectieve agenda vo is het deelproject Profilering en positionering vo gestart. Dit project heeft drie doelen:
 - Het realiseren van een duidelijke profilering en positionering van onze voortgezet onderwijsscholen ten opzichte van elkaar, Landstede Groep en de concurrentie, afgestemd op marktontwikkelingen;
 - Het ontwikkelen van een structurele routine voor merkportfolio-management, zodat we actief bijdragen aan het behalen van de strategische ambities van Landstede Groep;
 - Een sterk onderwijsportfolio in Zwolle en de omliggende regio's. In 2025 zijn hiervoor twee merkidentiteitsbewijzen ontwikkeld; voor Thomas a Kempis College en Carolus Clusius College;
- Marktinzicht: het verkrijgen van betrouwbaar inzicht in marktontwikkelingen en -bewegingen rond mbo-, vo- en volwassenonderwijs blijft een structurele opdracht.

Figuur 16
Serviceconcept met 7 zekerheden



4.1.2 Verbinding en zichtbaarheid

Door gerichte personele keuzes en investeringen in team- en persoonlijke ontwikkeling is de samenwerking en integraliteit binnen het team versterkt. De vernieuwde inrichting-werken in mbo-, vo- en corporate communicatie & marketing-teams zorgt voor een duidelijke verbinding tussen expertises en bevordert multidisciplinair werken richting de onderwijs-eenheden. Daarnaast is de relatie met alle eenheden binnen Landstede Groep verstevigd door de invoering van accountmanagement. In de samenwerking sturen we op een optimale balans tussen centraal en decentraal organiseren: decentraal waar nodig, centraal waar mogelijk.

4.1.3 Trends en ontwikkelingen

AI heeft een revolutionaire impact op online marketing en communicatie. De toepassingen zijn veelzijdig en nemen snel toe, wat ook maatschappelijke vraagstukken oproept voor onderwijsinstellingen, zoals juridische en privacyaspecten. Daarnaast speelt data-driven marketing een steeds grotere rol bij het bepalen van online strategieën. Storytelling groeit explosief als marketingtool en vermengt zich met andere

disciplines. Consistentie tussen verhalen en werkelijkheid, relevantie voor de doelgroep en personalisatie worden nog belangrijker voor herkenbaarheid en identificatie.

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 en hierdoor zijn er elk jaar veel huisvestingsactiviteiten.

Na de oplevering van de nieuwbouw aan de Jan Ligthartstraat in Kampen is de gemeente gestart met de bouw van een sporthal. Deze is in oktober opgeleverd en wordt vijf dagen per week overdag gebruikt door het Ichthus College. De laatste fase van het project betreft de aanleg van een sportveld tussen de school en de sporthal, gepland voor het voorjaar van 2026. Daarmee wordt het project in Kampen afgerond.

In Dronten is nieuwbouw voor de school aan de Jupiterweg in het IHP opgenomen. Ichthus College werkt nu aan de onderwijsvisie en het Programma van Eisen (PvE). De planning voorziet oplevering eind 2028/begin 2029.

4.2.2 Locaties

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

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

ICT-Informatie Management (ICT-IM)

In 2025 heeft het team ICT-Informatie Management (ICT-IM) uitvoering gegeven aan zijn werkzaamheden in directe samenhang met het onderwijsbeleid van Landstede Groep. De focus lag op het versterken van de informatievoorziening, het vergroten van digitale veiligheid en het verder professionaliseren van de ICT-dienstverlening ten behoeve van het onderwijs.



De ingezette ontwikkeling van een kennisplatform voor het voortgezet onderwijs en het mbo is in 2025 voortgezet. Dit platform draagt bij aan een betere samenhang tussen applicaties die het primaire onderwijsproces ondersteunen, zoals kernregistratie, begeleiding en toetsing. Door deze onderlinge afstemming wordt gewerkt aan een toekomstbestendig en betrouwbaar applicatielandschap dat het onderwijs optimaal ondersteunt.

Informatie-gedreven werken heeft in 2025 verdere verdieping gekregen. Op dit gebied worden de eerste stappen gezet i.s.m. andere diensten. Hierdoor is het onderwijs straks beter in staat om keuzes te onderbouwen met data en om tijdig te sturen op kwaliteit, voortgang en resultaten.

Digitale veiligheid en cybersecurity hadden in 2025 onverminderd aandacht. ICT-IM heeft zich ingezet voor een veilige, betrouwbare en overal toegankelijke digitale leer- en werkomgeving. Het in

2024 gestarte cyber awareness-traject ARDA is voortgezet, waarbij medewerkers zijn gefaciliteerd in het vergroten van hun bewustzijn en vaardigheden op het gebied van cyberdreigingen en veilig digitaal werken.

Binnen Landstede Groep is een Security Emergency Response Team (SERT) actief voor alarmopvolging. Daarnaast is sinds 2024 een Security Operations Center (SOC) operationeel, waarmee 24/7 monitoring en actieve respons op cyberdreigingen wordt gerealiseerd. Ter versterking van de digitale weerbaarheid zijn Endpoint Detection & Response-oplossingen ingezet voor het detecteren en blokkeren van malware en andere digitale bedreigingen.

Conform vastgesteld beleid zijn in 2025 meer ICT-diensten ondergebracht bij externe partners. Deze vorm van sourcing draagt bij aan continuïteit, schaalbaarheid en het borgen van specialistische kennis en expertise, waardoor ICT-IM zich kan richten op regievoering en samenhang binnen de informatievoorziening.

Tegelijkertijd brengen de toenemende digitalisering en afhankelijkheid van externe ICT-diensten ook risico's met zich mee. De dreiging van cyberaanvallen, zoals ransomware, phishing en datalekken, blijft onverminderd hoog en ontwikkelt zich continu. Een succesvol incident kan leiden tot verstoring van onderwijs- en bedrijfsprocessen, verlies of compromittering van (persoons)gegevens en mogelijke financiële en reputatieschade. De inzet van externe partners vergroot daarnaast de afhankelijkheid van leveranciers en ketenpartijen. Dit introduceert risico's op het gebied van beschikbaarheid, dataveiligheid en naleving van wet- en regelgeving (zoals AVG). Onvoldoende sturing op contractmanagement, leveranciersprestaties en beveiligingsafspraken kan de continuïteit en veiligheid van de dienstverlening negatief beïnvloeden. Bovendien vraagt de toenemende complexiteit van het ICT-landschap en de 24/7 beschikbaarheid van digitale voorzieningen om blijvende aandacht voor beheer, monitoring en incidentrespons. Onvoldoende bewustzijn of handelingsbekwaamheid bij medewerkers kan leiden tot kwetsbaarheden in de praktijk, ondanks de ingezette awareness-programma's.

De impact van deze risico's raakt direct de kernactiviteiten van Landstede Groep: het waarborgen van continuïteit en kwaliteit van onderwijs en ondersteuning. Daarom blijft het

versterken van digitale weerbaarheid, het borgen van effectieve governance op sourcing en het verder professionaliseren van securityprocessen ook in de komende jaren een belangrijk aandachtspunt.

Het College van Bestuur en RvT is in 2025 periodiek geïnformeerd over de voortgang en ontwikkelingen op het gebied van ICT en security waarmee ICT nadrukkelijk is gepositioneerd als strategische randvoorwaarde voor het onderwijs.



Verbinding en zichtbaarheid

In 2025 is blijvend geïnvesteerd in verbinding met het onderwijs en de ondersteunende diensten. Viermaal per jaar staan gesprekken gepland tussen ICT-IM, de directeuren van de onderwijseenheden en de diensten van de Service Organisatie & Bestuursdienst. Daarnaast was er regelmatig operationeel overleg met ICT-coördinatoren op locatie, zowel fysiek als digitaal, om de informatievoorziening binnen alle eenheden te borgen.

Medewerkers van ICT-IM hebben in 2025 opnieuw de open huizen en open dagen van de scholen bezocht. Deze bezoeken leverden waardevolle inzichten op en droegen bij aan het versterken van de samenwerking en het verder verbeteren van de dienstverlening richting het onderwijs.

Informatiebeveiliging en privacy

In aansluiting op de herijking van de maatschappelijke thema's voor het voortgezet onderwijs in 2024 is informatiebeveiliging en privacy in 2025 een belangrijk aandachtspunt gebleven. Gewerkt is volgens een vernieuwd, onderwijs

specifiek normenkader voor informatiebeveiliging en privacy. Dit normenkader beschrijft de minimale eisen voor digitale veiligheid en biedt handvatten om risico's zoals datalekken en cyberaanvallen te beheersen.

Het doel is het waarborgen van een veilige digitale leer- en werkomgeving voor leerlingen, ouders en medewerkers. Landstede Groep is hierbij aangesloten bij het landelijke IBP-platform van SIVON (vo) en MBO Digitaal (mbo), waarmee wordt aangesloten bij sector brede standaarden en kennisdeling.

4.4 Inkoop

Inkoop levert een bijdrage aan het optimaliseren van de dienstverlening van Landstede Groep aan haar leerlingen tegen de voor de organisatie gunstigste voorwaarden, binnen de kaders van wet- en regelgeving. Tegelijkertijd ondersteunt Inkoop het realiseren van onze strategische koers en doelen door synergie te creëren, contractmanagement te versterken en risico's te beheersen.

4.4.1 Beleidsuitvoering

Landstede Groep werkt continu aan een efficiënte en strategische inkoopfunctie, waarbij we inzetten op verdere professionalisering en kennisdeling binnen de organisatie. We versterken onze positie door actief contractmanagement, zodat afspraken worden nageleefd en risico's beheerst. Daarnaast zoeken we, waar mogelijk, partnerschap in onze samenwerkingsrelaties met leveranciers: partijen die met ons meedenken en bijdragen aan innovatieve, duurzame oplossingen. Ons uniforme inkoopbeleid met duidelijke richtlijnen en procedures vormt hiervoor de basis. Door deze processen zorgvuldig te borgen, vergroten we transparantie, compliance en kwaliteit. Zo draagt onze inkoopfunctie bij aan kostenbeheersing én aan een toekomstbestendige, maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering.

4.4.2 Recht- en doelmatig inkopen

Binnen onze organisatie streven we naar een professioneel, transparant en doelmatig inkoopbeleid. Als grote onderwijsorganisatie met meerdere locaties en uiteenlopende behoeften is het onze verantwoordelijkheid om beschikbare middelen zo effectief en rechtmatig mogelijk in te zetten. Dit betekent dat we niet alleen voldoen aan de geldende wet- en regelgeving, maar ook verantwoording afleggen over hoe we maximale waarde creëren uit onze middelen. Europees aanbesteden conform vigerende wet- en regelgeving vormt daarbij een elementair onderdeel. Het stelt ons in staat om strategisch in te kopen, continuïteit te waarborgen en tegelijkertijd duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid te integreren. In 2025 zijn ruim zestien Europese of meervoudig onderhandse aanbestedingen doorlopen of opgestart. Daarbij lag de prioriteit bij diensten en producten waarvan lopende overeenkomsten aflopen, zodat continuïteit gegarandeerd blijft.

Waar mogelijk zoeken we samenwerking met andere ROC's of nemen we deel aan collectieve aanbestedingen, zoals bij SURF en Energie voor Scholen. Deze samenwerkingen versterken onze positie, vergroten onze inkoopkracht en dragen bij aan een efficiënte inzet van middelen.

Ons inkoopbeleid gaat verder dan het optimaal organiseren van processen; het is een strategisch instrument om kwaliteit, duurzaamheid en maatschappelijke waarde te realiseren. Door bewuste keuzes te maken, werken we aan een toekomstbestendige organisatie die verantwoord omgaat met publieke middelen.

4.4.3 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) vormt een belangrijk uitgangspunt in ons inkoopbeleid. We maken bewuste keuzes bij onze inkoopgerelateerde vraagstukken waarbij we niet alleen een bijdrage leveren aan milieubescherming en het behalen van klimaatdoelen, maar ook aan sociale inclusie en eerlijke arbeidsomstandigheden. Ons beleid richt zich op het creëren van duurzame waarde op de lange termijn – voor onze organisatie én voor de samenleving.

Dit betekent dat we verder kijken dan prijs en kwaliteit: we beoordelen ook de impact van onze aankopen op mens, milieu en maatschappij. Waar mogelijk sturen we actief op duurzame oplossingen, stimuleren we het gebruik van circulaire materialen en werken we samen met partners die onze visie delen.

MVO en duurzaamheid zijn geen bijzaak, maar een integraal onderdeel van onze strategische doelstellingen. Samen bouwen we aan een organisatie die bijdraagt aan een duurzamere wereld.

Binnen het mbo geldt de governance code Goed Bestuur 2020. In deze code staan vijf waarden centraal: verantwoordelijkheid, samenwerking, integriteit, openheid en lef. Binnen het voortgezet onderwijs geldt de Governancecode Funderend Onderwijs 2025. Deze code wordt, behalve binnen het voortgezet onderwijs, ook in het basisonderwijs en speciaal voortgezet onderwijs gevolgd. In de code staan vijf principes centraal: verantwoordelijkheid, verbinding, lerend vermogen, integriteit en openheid.

Landstede Groep onderschrijft de governancecodes binnen haar branche en volgt de normen die daarin genoemd zijn. Nadere uitwerking van de codes in de reglementen van Landstede Groep is onder andere neergelegd in de Integriteitscode Landstede Groep, Reglement Klachtenbehandeling Landstede Groep, Meldregeling misstanden, het Reglement College van Bestuur, reglement nevenwerkzaamheden College van Bestuur en het Reglement Raad van Toezicht.

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. Dit is vormgegeven, zodat op deze wijze zittende en potentiële leidinggevers duurzaam aan ons worden gebonden en het leiderschap op alle niveaus in de organisatie worden versterkt. Gedurende het afgelopen jaar is gewerkt aan de verdere uitwerking van de visie.

Zeggenschap

Binnen Landstede Groep is een duidelijke structuur rondom de besluitvorming. Besluiten worden zoveel mogelijk genomen binnen de reguliere overleggen op verschillende niveaus. Het overleg van het CvB en de directeuren van de onderwijseenheden (de beraden), het eigen overleg van het CvB en het 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

De medezeggenschap bij Landstede Groep is verdeeld in twee structuren, een structuur voor Landstede MBO en een structuur voor de stichtingen van het voortgezet onderwijs (VO). Bij de stichtingen VO is de Wet Medezeggenschap op

Scholen (WMS) van toepassing, terwijl bij Landstede MBO de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) van toepassing is. Een uitzondering hierop vormt het Morgen College zoals hieronder aangegeven.

De medezeggenschap in Landstede Groep is als volgt vormgegeven:

- Het mbo van Stichting Landstede kent één ondernemingsraad, het centraal orgaan van de mbo-eenheden en decentraal de onderdeelcommissies.
Het Morgen College valt onder Stichting Landstede en de medezeggenschap van het Morgen College is derhalve vormgegeven in een onderdeelcommissie met afvaardiging in de ondernemingsraad. Dit laat onverlet dat het Morgen College een VO-school is, waarvan de medewerkers vallen onder de CAO VO. Aan het OC Morgen College komen zowel rechten uit de WOR als de WMS toe. Daarnaast kent Stichting Landstede een Centrale Studentenraad, waarin mbo-studenten zitting hebben;
- Iedere stichting van de scholen voor voortgezet onderwijs heeft een medezeggenschapsraad of gemeenschappelijke medezeggenschapsraad;
- SO&BD valt onder Stichting Bestuur Landstede Groep (SBLG) en heeft zijn eigen medezeggenschapsraad.

5.2 Risico, inschattingen en beheer

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

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

- a. De kwaliteit van het onderwijs en de tevredenheid van leerlingen en ouders;
- b. De financiële kerncijfers in vergelijking met de kengetallen van de Inspectie van het Onderwijs.
- 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 P&C-cyclus is expliciet gericht op een beleidsrijke begroting, zowel qua uitvoeringsprogramma als op de financiële vertaling.

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. Afgelopen jaar is minder dan gewenst uitvoering gegeven aan de internal audit. In het 4^e kwartaal van 2025 is het auditplan geactualiseerd en besproken met de auditcommissie van de raad van toezicht met als doel hier in 2026 uitvoering aan te geven. 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 dalende incidentele extra middelen en daaraan gekoppelde teruggang van (tijdelijke) extra inzet. Dit verlangt enerzijds een 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 2025 besloten het besluit ten aanzien van de bestaande overeenkomsten tot juli 2026 na te komen. Vanaf 2025 worden geen overeenkomsten met ZZP'ers meer aangegaan, 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 meerjarig 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 meerjarige prognoses beheersbaar gehouden. Waar mogelijk wordt ook getracht 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. In 2025 is de werkwijze ongewijzigd voortgezet.

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.

Wanneer de screening volledig is afgerond en de VOG in het personeelsdossier staat, wordt het signaal afgegeven dat de medewerker formeel in dienst kan worden gemeld. Vervolgens worden alle gegevens via de workflow gecontroleerd door zowel de leidinggevende als de medewerker van de personeels- en salarisadministratie (PSA). Na goedkeuring worden de gegevens van de nieuwe medewerker opgenomen in het personeelssysteem (Profit) en kan het ICT-account worden aangemaakt — nooit eerder dan de officiële datum van indiensttreding.

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 7 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 7

Overzicht aanwezigheid VOG-verklaringen op ingangsmoment

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 *	46	<5	n.v.t.
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting **	4	<5	n.v.t.

*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 2025, inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in verslagjaar 2025 uit te voeren. Landstede Groep vindt het wel belangrijk hierop blijvend te rapporteren aan haar interne toezichthouders.

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 bekeken of de behoeften op het gebied van onderhoud, renovatie, verduurzaming en nieuwbouw 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 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. De leerlingenontwikkeling was reeds gedeeltelijk onderkend in de prognoses. Deze teruggang vraagt aandacht in de analyse en

bewaking van de effectieve en efficiënte inzet van de beschikbare onderwijsruimten en personeel. Mede in relatie tot de beschikbaar gestelde middelen door het rijk en onderwijshuisvesting door de gemeenten. Het einde van de inzet van tijdelijke extra middelen (zoals NPO gelden) geeft ten aanzien van de inzet van personeel daarbij nog een extra dimensie.

Ad g. Risicobereidheid van de organisatie

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

5.3 Algemene verordening gegevensbescherming

In maart nam Landstede Groep voor de tweede keer deel aan de sectorbrede cybercrisisoefening in het onderwijs. Dit jaar waren het examenbureau en een mbo-locatie betrokken. De oefening liet zien dat cyberdreigingen alle onderdelen van de organisatie kunnen raken. Zowel deze cybercrisisoefening als de Arda e-learning modules vergroten de bewustwording van medewerkers.

Eind oktober startte een externe audit op het gebied van Informatiebeveiliging en Privacy. Alle mbo-eenheden zijn bij deze nulmeting betrokken en de uitslagen vormen de basis voor verdere verbetering.

Gedurende het afgelopen jaar zijn zes datalekken gemeld bij de Functionaris Gegevensbescherming. Gezien de omvang van de organisatie is dit een relatief laag aantal, wat ook is bevestigd tijdens de interimcontrole van de accountant.

5.4 Treasury

Landstede Groep werkt volgens het in 2021 vastgestelde Treasurystatuut, wat aansluit 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 statuut zal in 2026 beoordeeld worden en opnieuw vastgesteld worden (beoordeling minimaal vijfjaarlijks). 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, worden vastgezet in de

vorm van deposito's met een looptijd van maximaal 12 maanden, waarbij een dakpan constructie wordt gehanteerd zodat 3-maandelijks een herbeoordeling voor eventuele herbelegging kan plaats vinden. Het betalingsverkeer wordt voor Stichting Ichthus College uitgevoerd bij de ING Bank, waar ook het (tijdelijke) overschot aan liquide middelen op de rekening staat. Daarnaast worden beperkte saldi aangehouden bij Adyen Bank en Rabobank. Deze banken voldoen aan de criteria zoals gesteld in het Treasurystatuut.

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

In 2022 is bij het EnergieFonds Overijssel (EFO) een maatschappelijke financiering verkregen van € 1,0 mln. Deze financiering is aangewend voor de financiering van het deel van de eigen investering in het gebouw te Kampen voor het verduurzamen van het gerealiseerde gebouw. De rente bedraagt 2,0% over de gehele looptijd tot eind 2037. In 2025 is hierop de 1^e lineaire aflossing gedaan ad €77K.

In 2025 is op de langlopende leningen een bedrag van € 0,3 mln. afgelost en zijn geen nieuwe financieringen aangegaan. Gezien de positieve kasstroom uit operationele activiteiten en de hiermee in 2025 gedane investeringen was dit niet nodig. Ultimo 2025 bedragen de uitstaande leningen € 0,9 mln.

De kaspositie van Stichting Ichthus College neemt in 2025 af met € 2,9 mln. tot € 2,9 mln. Zie verdere toelichting in hoofdstuk 6.1.

5.5 Zaken met politieke of maatschappelijke impact

Landstede Groep maakt leerlingen bewust van hun verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid voor de leefomgeving, de natuur, jezelf, maar vooral ook voor de medemens. Doordat Landstede Groep in kleine eenheden werkt, op veel plaatsen in de regio, wordt de rol voor gemeenschap(svorming) in kleinere kernen concreet ingevuld. Door met het onderwijs dichtbij, in de woon- en leefomgeving van mensen aanwezig te zijn, is Landstede Groep vraaggericht, actief en betrokken aanwezig. Dit komt ook terug in onze strategische beloftes. Wij geven hierbij onder andere aandacht aan zinnige vorming. Op deze wijze trachten wij politieke en maatschappelijke impact te realiseren.

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 verzuim. 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

6 Inleiding op financiële cijfer

6.1 Toelichting uitkomsten

Exploitatieresultaat

Het resultaat 2025 is uitgekomen op een negatief exploitatiesaldo van € -2,2 mln. Dit is € 0,9 mln. lager dan het negatieve begrote resultaat van € -1,3 mln. Het resultaat exclusief de inzet vanuit de bestemmingsreserves inzake de collectieve werkdrukmiddelen en professionalisering en NPO-middelen was begroot op negatief € 0,7 mln. De realisatie zonder deze effecten komt uit op negatief € -1,3 mln. (2023: negatief € -0,3 mln.). De hogere lasten dan begroot ad € 1,7 mln. zijn onvoldoende gedekt uit de hogere baten van € 0,9 mln. De hogere lasten betreffen voornamelijk personeelslasten (€ 1,9 mln.). Naast de hogere loonkosten voor inzet eigen personeel (ondanks teruggang in FTE's) vallen deze hoger uit door meer inzet extern personeel dan begroot (€ 0,6 mln.).

Staat van baten en lasten				
In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2025	2025	2024
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	30.032	29.232	31.824
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	56	14	57
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	0	0	0
3.4	Baten werk in opdracht van derden	0	0	0
3.5	Overige baten	1.131	1.094	1.033
Totaal baten		31.219	30.340	32.914
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	27.361	25.455	27.398
4.2	Afschrijvingen	729	594	698
4.3	Huisvestingslasten	1.888	2.330	2.135
4.4	Overige lasten	3.467	3.350	3.977
Totaal lasten		33.445	31.729	34.208
Saldo baten en lasten		-2.226	-1.389	-1.294
5	Gerealiseerde herwaardering	0	0	0
6	Financiële baten en lasten	14	62	142
Resultaat		-2.212	-1.327	-1.152
7	Belastingen	0	0	0
8	Resultaat deelnemingen	0	0	0
Resultaat na belastingen		-2.212	-1.327	-1.152
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat		-2.212	-1.327	-1.152

Resultaat bestemming

	Realisatie	Budget	Realisatie
In € 1.000	2025	2025	2024
Resultaat boekjaar	-2.212	-1.327	-1.152
Vrijval: Bestemmingsreserve publiek NPO	624	556	872
Vrijval: Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen plus	238	116	19
Resultaat boekjaar exclusief effect NPO en werkdrukmiddelen	-1.350	-655	-261
Vrijval: Bestemmingsfonds privaat	15	0	11
Vrijval: Algemene reserve	-1.335	-655	-250

Voor een toelichting op de resultaat bestemming wordt verwezen naar de toelichting op het eigen vermogen. Voor een verdere toelichting op de verschillen van de exploitatie 2025 wordt verwezen naar de paragraaf 'Baten en lasten met toelichting' in hoofdstuk 8.4.

Balans

Het balanstotaal is met € 2,6 mln. afgenomen tot € 10,8 mln. Vooral het gevolg van het negatieve resultaat 2025 ad € 2,2 mln., maar ook door de (gedeeltelijke) inzet van de resterende ontvangen investeringsbijdrage van de gemeente Kampen voor de afwikkeling van de nieuwbouw Jan Ligthartstraat te Kampen. Door het negatieve resultaat, de gedane investeringen (onder verrekening van de voouitontvangen bijdrage Gemeente Kampen) en aflossingen leidt dit tot een afname van de liquide middelen van € 2,9 mln.

Balans		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	na resultaatbestemming	31-12-2025	31-12-2024
1.	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	6.570	6.625
Vaste Activa totaal		6.570	6.625
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	1.324	1.025
1.2.4	Liquide middelen	2.938	5.796
Vlottende Activa totaal		4.262	6.821
Activa totaal		10.832	13.446
2.	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	3.428	5.640
2.2	Voorzieningen	1.836	1.475
2.3	Langlopende schulden	846	923
2.4	Kortlopende schulden	4.722	5.408
Passiva totaal		10.832	13.446

Voor de verdere toelichting van de balans per 31 december 2025 en de vergelijkende cijfers wordt verwezen naar hoofdstuk 8.4 paragraaf 'Balansposten met toelichting'.

Eigen vermogen

De vermogenspositie is in 2025 verminderd door het negatieve resultaat ad € 2,2 mln. Hierdoor bedraagt het eigen vermogen per 31 december 2025 € 3,4 mln., wat neerkomt op een solvabiliteit van 31,6%. De solvabiliteit 2 (gebaseerd op het eigen vermogen inclusief de voorzieningen ten opzichte van het balanstotaal) komt uit op 48,6% en ligt daarmee boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 30% van het balanstotaal.

De signaleringswaarde "Mogelijk bovenmatig eigen vermogen" komt uit op 0,40 (ultimo 2024: 0.67). Bij de stichting is sinds 2024 geen sprake meer van een overschrijding ten opzichte van het normatief eigen vermogen. Enerzijds is door de inzet van de middelen vanuit de bestemmingsreserves het eigen vermogen verlaagd, anderzijds is als gevolg van de gedane investeringen in de nieuwbouw Jan Ligthartstraat te Kampen het normatief eigen vermogen toegenomen.

Het normatief eigen vermogen wordt bepaald als volgt:

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

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserve NPO

Conform het advies van de VO-Raad is ultimo 2021 via de resultaatbestemming, voor het nog niet bestede deel van de reeds ontvangen en in de exploitatie verantwoorde NPO-middelen, een bestemmingsreserve gevormd. In 2025 is dit gecontinueerd waarbij de bestede NPO-middelen ad € 624K op de bestemmingsreserve zijn gemuteerd. Ultimo 2025 is het restant saldo wat niet is ingezet/verantwoord ad € 173K 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 € 238K ingezet ter dekking van uitgaven in de exploitatie in 2025. Ultimo 2025 is nog € 605K van deze gelden beschikbaar.

Liquiditeit

Het negatieve saldo van de baten en lasten leidt in combinatie met afname van het werkkapitaal tot een negatieve kasstroom uit operationele activiteiten van negatief € -2,2 mln. (2024: € -1,5 mln.). De afname in het werkkapitaal ad € 1,1 mln. vloeit vooral voort uit de inzet in 2025 van de bevoorschotting van de gemeente Kampen inzake de uitgaven als bouwheer voor de (ver)nieuwbouw in Kampen en wat in mindering is gebracht op de investeringsuitgaven. Daarnaast zijn in 2025 de vooruitontvangen subsidies OCW afgenomen, door met name de inzet vanuit het Sterk Techniek Onderwijs. In combinatie met de gedane investeringen in materiële vaste activa ad € 0,6 mln. en de aflossing op de financiering ad € 0,1 mln. neemt het saldo liquide middelen af met € 2,9 mln. tot € 2,9 mln.

De liquiditeitsratio (current ratio) daalt mede hierdoor van 1,26 naar 0,9. Dit is boven de signaleringswaarde die de onderwijsinspectie hiervoor (0,5) hanteert voor onderwijsinstellingen met totale baten > € 25 mln. (categorie grootste besturen).

6.2 Continuïteitsparagraaf

Op basis van de door het ministerie van OCW opgestelde richtlijnen wordt in deze paragraaf invulling gegeven aan het te verwachten inzicht in de toekomst van de stichting. Hiertoe is de vastgestelde begroting 2026 en de meerjarenbegroting voor de jaren tot en met 2030 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 2026

De begroting 2026 en de meerjarenbegroting 2026-2030 is in het najaar van 2025 door de Raad van Toezicht goedgekeurd en vervolgens door het CvB vastgesteld. De cijfers van de begroting 2026 zijn opgenomen in de tabel van de continuïteitsparagraaf. Het begrote resultaat bedraagt -/- € 221K. In het resultaat is rekening gehouden met aanvullende lasten i.h.k.v. de collectieve werkdrukmiddelen uit 2022 en 2023 (€ 300K). Dit betreffen collectieve werkdrukmiddelen die in 2022 en 2023 zijn ontvangen en in de resultaatverdeling toegevoegd zijn aan de bestemmingsreserve. De middelen worden (deels) in 2026 ingezet. Zonder deze aanvullende lasten bedraagt het begrote resultaat € 79K.

Meerjarenbegroting 2026-2030

De meerjarenbegroting 2026-2030 is onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur opgesteld. De uitwerking is voorgelegd aan de medezeggenschap, waarna de meerjarenbegroting is goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

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

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van de exploitatiebegroting rekening houdend met de toekomstige ontwikkeling van de leerlingaantallen, ontwikkeling in bekostiging en de keuzes van het College van Bestuur inzake het integraal huisvestingsplan (IHP) en het opgestelde meerjarig onderhoudsplan (MJOP). Er is een leerlingenprognose berekend betreffende de jaren 2026-2030. 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.

Vanaf 2026 komt een einde aan de overgangsregeling in verband met de vereenvoudigde vo bekostigingssystematiek. De personele lasten nemen in 2027, 2028 en 2029 stapsgewijs af als gevolg van het voornemen om de ratio aantal leerlingen ten opzichte van het aantal fte's weer terug in lijn te brengen naar de situatie van voor de NPO bekostiging. De afschrijvingslasten nemen vanaf 2027 toe door een toename van de investeringen. Herijking van afschrijvingstermijnen ICT vanaf 2026 leidt anderzijds tot lagere afschrijvingen. Vanaf 2026 is voor de Service Organisatie & Bestuursdienst (SO&BD) een taakstelling opgenomen, zodat de kosten van de SO&BD meebewegen met de verwachte daling van het aantal leerlingen en studenten (Landstede Groep breed). Dit effect is verwerkt in de overige lasten vanaf 2026. De financiële baten nemen af als gevolg van de verwachte daling van de liquide middelen. De financiële lasten zijn vanaf 2024 ontstaan als gevolg van een aangegane lening betreffende duurzaamheidsinvesteringen.

Betreffende de ontwikkeling in het aantal leerlingen wordt een daling verwacht van 2.541 in 2025 naar 2.456 in 2030, dit betreft een daling van 3,3%. De personele lasten zijn doorgerekend uitgaande van het te verwachten verloop van de leerlingaantallen en de benodigde behoefte op basis van intern vastgestelde normen ten opzichte hiervan voor het onderwijzend personeel alsmede de ondersteunende taken.

Continuïteit - Kengetallen	Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
In € 1.000	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Aantal deelnemers (leerlingen en studenten)	2.553	2.541	2.484	2.457	2.451	2.444	2.456
Personele bezetting (vast en tijdelijk)							
Bestuur / directie (fte)	1,4	1,6	10,6	10,6	10,6	10,6	10,6
Personeel primair proces (fte)	196,0	179,3	159,8	154,0	152,9	152,5	152,5
Direct onderwijsondersteunend personeel (fte)	25,0	23,1	18,1	17,8	17,6	17,6	17,6
Indirect onderwijsondersteunend personeel (fte)	31,0	34,5	28,0	27,6	27,5	27,4	27,4
Onderwijsondersteunend personeel (fte)	56,0	57,6	46,1	45,4	45,1	45,0	45,0
Stagiaires (fte)	7,5	6,0	13,3	13,1	13,0	12,9	12,9
Totale personele bezetting (fte)	260,9	244,5	229,8	223,1	221,6	221,0	221,1
Aantal leerlingen en/of studenten t.o.v. totaal personeel	9,8	10,4	10,8	11,0	11,1	11,1	11,1
Aantal leerlingen en/of studenten t.o.v. onderwijzend personeel	13,0	14,2	15,5	16,0	16,0	16,0	16,1
Aantal fte uitzendkrachten en externen	8,3	5,3	9,5	7,2	5,7	4,7	4,7

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. De inzet van fte's primair proces en direct ondersteunend personeel beweegt mee met de verwachte ontwikkelingen van de leerlingenaantallen, waarbij de inzet van indirect onderwijs ondersteunend personeel degressief variabel meebeweegt. De personele inzet neemt in 2027 (2,1 fte) en 2028 (1,5 fte) stapsgewijs af als gevolg van het voornemen om de ratio aantal leerlingen ten opzichte van het aantal fte's weer terug in lijn te brengen met de situatie voor de NPO bekostiging. De fte's primair proces en direct ondersteunend personeel bewegen direct mee met de verwachte ontwikkeling van de leerlingenaantallen. De fte's indirect onderwijs ondersteunend personeel bewegen degressief variabel mee met de leerlingaantallen. Doordat vanaf 2026 geen NPO middelen meer worden ingezet, neemt de ratio aantal leerlingen/(primair) personeel toe.

De goedgekeurde en vastgestelde meerjarenbegroting geeft de volgende financiële uitkomsten

Continuïteit - Staat van baten en lasten In € 1.000	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030
Baten							
3.1 Rijksbijdragen	31.824	30.032	30.799	30.109	29.782	29.708	29.624
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	57	56	24	23	23	23	23
3.3 Wettelijke college-, cursus-, les- en examengelden	-	-	-	-	-	-	-
3.4 Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)	-	-	-	-	-	-	-
3.5 Overige baten	1.033	1.131	931	914	907	905	905
Totaal baten	32.914	31.219	31.754	31.046	30.712	30.636	30.552
Lasten							
4.1 Personeelslasten	27.398	27.361	25.754	24.861	24.542	24.381	24.387
4.2 Afschrijvingen	698	729	735	829	844	848	879
4.3 Huisvestingslasten	2.135	1.888	2.285	2.215	2.206	2.203	2.204
4.4 Overige lasten	3.977	3.467	3.206	3.162	3.140	3.132	3.132
Totaal lasten	34.208	33.445	31.980	31.067	30.732	30.564	30.602
Saldo baten en lasten	-1.294	-2.226	-226	-21	-20	72	-50
6.1 Financiële baten	170	61	24	28	30	26	18
6.2 Financiële lasten	-28	-47	-18	-17	-15	-14	-12
6. Financiële baten en lasten	142	14	6	11	15	12	6
Totaal resultaat	-1.152	-2.212	-220	-10	-5	84	-44
Resultaat NPO (uit eerdere jaren)	872	624	-	-	-	-	-
Resultaat collectieve werkdrukmiddelen (uit eerdere jaren)	19	238	300	-	-	-	-
Genormaliseerd resultaat	-261	-1.350	79	-10	-6	84	-44

Continuïteit - Balans In € 1.000	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030
Activa							
1.1 Vaste activa							
1.1.2 Materiële vaste activa	6.625	6.570	7.244	6.833	6.712	7.358	7.580
1.1.3 Financiële vaste activa	-	-	-	-	-	-	-
Vaste activa	6.625	6.570	7.244	6.833	6.712	7.358	7.580
1.2 Vlottende activa							
1.2.2 Vorderingen	1.025	1.324	919	919	919	919	919
1.2.4 Liquide middelen	5.796	2.938	1.672	1.996	2.034	1.396	1.052
Vlottende activa	6.821	4.262	2.591	2.915	2.953	2.315	1.971
Totaal activa	13.446	10.832	9.835	9.748	9.665	9.673	9.551
Passiva							
Algemene reserve	3.819	2.657	3.361	3.351	3.345	3.429	3.385
Bestemmingsreserve NPO middelen	797	-	-	-	-	-	-
Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen	843	605	428	428	428	428	428
Bestemmingsfonds privaat	181	166	181	181	181	181	181
2.1 Eigen vermogen	5.640	3.428	3.970	3.960	3.954	4.037	3.993
2.2 Voorzieningen	1.475	1.836	1.318	1.318	1.318	1.318	1.318
2.3 Langlopende schulden	923	846	769	692	615	538	462
2.4 Kortlopende schulden	5.408	4.722	3.778	3.778	3.778	3.778	3.778
Totaal passiva	13.446	10.832	9.835	9.748	9.665	9.673	9.551

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. Uitgaven inzake groot onderhoud vanuit het meerjaren onderhoudsplan (MJOP) worden geactiveerd en afgeschreven. De investeringen in groot onderhoud zijn relatief laag vanwege de recente huisvestingsinvesteringen in ver- en nieuwbouw. Als gevolg van aflossingen en investeringen is vanaf 2029 een daling van liquide middelen zichtbaar. De liquiditeit blijft op orde en binnen de gestelde kaders, maar vraagt wel aandacht, gezien de minimale omvang. In 2029 zijn extra investeringen in inventaris (meubilair) opgenomen i.v.m. de voorgenomen (ver)nieuwbouw van locatie Jupiterweg in Dronten.

De materiële vaste activa nemen toe door investeringen in met name huisvesting en daaraan gerelateerde inventarisvernieuwing in 2029 en 2030. Uitgangspunt is dat de saldi van vorderingen, voorzieningen en kortlopende schulden de komende jaren stabiel blijven. Voor de besteding van de resterende bestemmingsreserve collectieve werkdrukmiddelen in de jaren na 2026 wordt een bestedingsplan uitgewerkt. In 2024 is een langlopende lening aangegaan om duurzaamheidsinvesteringen te financieren.

De signaleringswaarden van de onderwijsinspectie vormen voor de ontwikkeling van de ratio's de basis. De liquiditeitsratio bevindt zich boven de minimale norm van 0,50, maar neemt in 2029 snel af door geprognosticeerde investeringen. Om aan de minimale liquiditeitsnorm te kunnen voldoen zijn geplande MJOP investeringen (€600K) uit 2029 naar 2031 verplaatst. De liquiditeit vraagt daarom na 2030 aandacht gezien deze ontwikkelingen. De solvabiliteitsratio II blijft boven de 50% (norm: 30%). Enerzijds hebben negatieve exploitatieresultaten een verlagend effect en anderzijds hebben aflossingen van leningen een verhogend effect op de solvabiliteitsratio II. De ratio personeelslasten / rijksbijdragen daalt vanaf 2026 met name als gevolg van het niet meer inzetten van NPO gelden.

Signaleringswaarde voor het eigen vermogen

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde voor het eigen vermogen, genaamd "signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen". Indien de factor Eigen Vermogen ten opzichte van de signaleringswaarde normatief publiek Eigen Vermogen in de jaren 2024 t/m 2030 groter is dan 1,00, is sprake van mogelijk bovenmatig Eigen Vermogen. Dit is niet aan de orde voor Stichting Ichthus College. Deze signaleringswaarde is dalende, met name als gevolg van investeringsactiviteiten en negatieve exploitatieresultaten in 2025 en 2026.

Een recapitulatie van de ontwikkeling van de belangrijkste (financiële) kengetallen over de periode 2024 tot en met 2030.

Continuïteit - Financiële kengetallen	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030
norm							
Aantal deelnemers (leerlingen en studenten)	2.553	2.541	2.484	2.457	2.451	2.444	2.456
Rentabiliteit 1 jaar	-3,5%	-7,1%	-0,7%	-0,0%	-0,0%	0,3%	-0,1%
Rentabiliteit 2 jaar	-3,5%	-5,2%	-3,9%	-0,4%	-0,0%	0,1%	0,1%
Rentabiliteit 3 jaar	-1,8%	-3,6%	-3,7%	-1,8%	-0,3%	0,1%	0,0%
Personeelslasten / Rijksbijdragen	86,1%	91,1%	83,6%	82,6%	82,4%	82,1%	82,3%
Personeelslasten / Totaal lasten plus financiële lasten	80,0%	81,7%	80,5%	80,0%	79,8%	79,7%	79,7%
Huisvestingsratio	7,0%	6,3%	7,6%	8,0%	8,0%	8,1%	8,1%
Liquiditeit (current ratio)	1,26	0,90	0,69	0,77	0,78	0,61	0,52
Liquiditeit (quick ratio)	0,50	1,26	0,90	0,77	0,78	0,61	0,52
Solvabiliteit I	41,9%	31,6%	40,4%	40,6%	40,9%	41,8%	41,8%
Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)	30,0%	52,9%	48,6%	53,8%	54,1%	54,5%	55,6%
Publiek eigen vermogen (EV) t.o.v. normatief publiek EV	1,00	0,67	0,40	0,45	0,46	0,43	0,40

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.

Risicoparagraaf

Beschrijving	Maatregel
Risico object 1: Huisvesting Bij gebrek aan middelen staat de huisvestingsagenda bij de gemeenten voor het voortgezet onderwijs onder druk. Hogere kosten door uitloop ver-/nieuwbouw Harderwijk, waardoor langer gebruik gemaakt wordt van tijdelijke huisvesting. Voorgenomen investeringen uit het MJOP en het IHP zijn uitgesteld. Het is onzeker of deze voorgenomen ombuigingen realiseerbaar zijn.	Duidelijke strategische keuzes vanuit Landstede Groep. Blijf goed in contact met de gemeente Zwolle op ambtelijk en bestuurlijk niveau. Verstandig omgaan met capaciteit voor tijdelijke huisvesting, met name in onderhandelingen naar gemeente Harderwijk. Scenario's voorbereiden waarin 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. Huisvesting: momenteel is sprake van krapte in de huisvesting voor ISK-leerlingen, bij krimp van ISK-leerlingen kan dat omslaan in leegstand waar Stichting Landstede verplichtingen is aangegaan om ISK-leerlingen te kunnen plaatsen. 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.	Rijksregelgeving bijhouden en de flexibele schil groter houden dan we bij Landstede Groep doen. Bestuurlijke aandacht naar de diverse gemeenten en COA en zoeken van tijdelijke capaciteit bij aangrenzende gemeenten. Door de vrijgekomen vierkante meters binnen Stichting Landstede wordt gezocht naar inhuizen binnen eigen bestaande locaties.
Risico object 3: Continuïteit Het gewenste niveau aan investeringen en het benodigd volume aan financiering kan leiden tot ongewenst lage liquiditeitsratio.	Scenario's voorbereiden waarin 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 engineering 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. 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: LLO Het niet realiseren van de begrote omzet zorgt voor een onvoldoende dekking van de vaste kosten.	Vaste kosten in verhouding tot de omzet brengen, of de omzet verhogen in verhouding tot de vaste kosten.

Beschrijving	Maatregel
Risico object 6: 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: 1. Onderwijzend personeel, dat onvoldoende mee kan in het tempo van digitalisering. 2. 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 7: 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 8: 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 aanname van voldoende vakbekwaam personeel ontwikkelen. Scenario's voorbereiden in welke ombuigingen in de huidige meerjarenbegroting worden uitgewerkt.
Risico object 9: Subs.reg. Onderwijsregio Stichting Landstede is penvoerder voor de subsidieregeling Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio's 2025. Daarbij loopt deze stichting een potentieel risico bij het door participerende schoolbesturen niet voldoen aan de subsidievoorwaarden, het restbedrag te moeten terugbetalen aan OCW.	De afspraak is gemaakt met de participerende schoolbesturen dat zij hiervoor zelf verantwoordelijk zijn.

Deel 2: Raad van Toezicht



Leden Raad van Toezicht Landstede Groep: (v.l.n.r.) F. Basit, V. Gall, J.J. van Dijk, G. Oord, A. Mourik

De Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT of de Raad) ziet toe op het bestuur en het beleid van Landstede Groep. De Raad van Toezicht is werkgever van het College van Bestuur en heeft een belangrijke klankbordfunctie. Ook onderhoudt de Raad 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. Jaarlijks bespreekt de Raad het eigen functioneren in het licht van good governance. Gereflecteerd is op competenties, stijlen en werkwijze van de Raad, mede in het licht van de gewijzigde samenstelling en het aantreden van een inkomend voorzitter die per 1 oktober 2025 zijn voorzitterschap gestart is.

In het verslagjaar 2025 heeft de Raad van Toezicht invulling gegeven aan haar wettelijke taken, zoals voorgeschreven in de relevante onderwijswetgeving. In 2025 heeft de Raad vijfmaal vergaderd. Deze reguliere RvT-vergaderingen zijn voorbereid in een agenda-overleg met het College van Bestuur, bestuurssecretaris en de agendacommissie. Voorafgaand aan de vergaderingen vond een vooroverleg plaats en na afloop een evaluatie tussen de voorzitter en de bestuurssecretaris gericht op kwaliteitsverbetering.

Op basis van reflectie is besloten de eerder bestaande commissie personeel identiteit juridische zaken (cie. PIJZ) per 2025 op te heffen en de al bestaande onderwijscommissie te verbreden tot de commissie onderwijs en personeel.

De Raad van Toezicht kent vier commissies: de agendacommissie, de auditcommissie, de commissie onderwijs en personeel 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 in 2025 geweest:

- De agendacommissie werd gevormd door Jan Jacob van Dijk, voorzitter RvT -en tot zijn toetreden als voorzitter door toenmalig RvT voorzitter Sam Terpstra- en Ardin Mourik, vice-voorzitter RvT;
- De remuneratiecommissie bestond uit Vanessa Gall als voorzitter en Jan Jacob van Dijk als lid en voor zijn toetreden tot de RvT door Ardin Mourik als lid;
- De commissie onderwijs en personeel bestond uit Ardin Mourik als voorzitter en Fate Basit als lid en tot zijn aftreden door Sam Terpstra;
- De auditcommissie bestond uit Gea Oord als voorzitter en Fate Basit als lid.

De Raad van Toezicht oefent haar taak uit in aansluiting bij de landelijk vastgestelde Governance Codes (van de MBO Raad, VO-raad en richtlijnen van de VTOI-NVTK, Vereniging van Toezichthouders Onderwijsinstellingen-Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in de Kinderopvang) en steeds in verbinding met de organisatie, zonder daarbij af te wijken van de Governance Codes. De Strategische Koers Landstede Groep 2024-2028 vormt daarnaast een belangrijk 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 voornoemde Strategische Koers 2024-2028 Landstede Groep) en de vertaling daarvan naar de Bestuursagenda 2025. Daarnaast is toezicht op de risicobeheersing (o.a. de begroting en de jaarrekening) en het functioneren, de ontwikkeling en de rechtspositie van de bestuurders. Goed onderwijs is waar het om draait bij Landstede Groep en vanuit de perspectief wordt dit toezicht uitgeoefend.

De Raad van Toezicht heeft zich verantwoord over de inrichting van het toezichthoudend orgaan, situaties van (potentieel) tegenstrijdig belang en de wijze waarop hiermee is omgegaan. De leden van

de Raad waken voor hun onafhankelijke positie en zijn daarop aanspreekbaar.

Betaalde en onbetaalde nevenfuncties van bestuurders en toezichthouders worden geïnventariseerd en beoordeeld op verenigbaarheid. Concreet betekent dit dat, wanneer een lid van de RvT van plan is een nevenfunctie te aanvaarden, hij/zij dit meldt in de vergadering waarna wordt besproken of daarbij sprake zou kunnen zijn van (de schijn van) belangenverstrengeling. De nevenfuncties zijn te vinden in de bijlage A en B bij het verslag. De bezoldiging van bestuurders is in lijn met wet- en regelgeving en wordt verantwoord in de jaarrekening.

2025 in vogelvlucht

Op 3 maart 2025 heeft de Raad de Bestuursagenda 2025 goedgekeurd, waarmee de basis werd gelegd voor de voortgangsgesprekken en het jaargesprek van de bestuurders. In deze vergadering is ook besloten tot de werving van een nieuw lid voor de Raad van Toezicht, is een professionaliseringsplan voor de Raad vastgesteld en zijn de geactualiseerde en geharmoniseerde statutenwijzigingen van vier onderwijsstichtingen goedgekeurd.

Op 9 april 2025 is vervolgens Jan Jacob van Dijk formeel benoemd per 10 april 2025 als lid en inkomend voorzitter van de Raad van Toezicht. Ook is de verdeling van de leden over de commissies van de Raad per 1 oktober 2025 vastgesteld.

Op 4 juni 2025 bracht de Raad van Toezicht in hun jaarlijkse Tour de RvT een werkbezoek aan de nieuwbouwlocatie in Harderwijk, waar de mbo-directeuren hen rondleidden. Aansluitend bezocht een deel van de Raad een presentatie, door de projectleider, van het project RIF Smart bij Landstede MBO Harderwijk. De andere leden bezochten de Techniek Academie Harderwijk, waar de directeur sprak over de regionale positie van Landstede mbo op het gebied van techniek. In Kampen bezocht de Raad het Ichthus College aan de Jan Ligthartstraat. Vervolgens werd Ichthus College locatie VIA in Kampen bezocht. De dag werd afgesloten met een gezamenlijke reflectie met de betrokken directeuren, het College van Bestuur en de bestuurssecretaris.

Op 25 juni 2025 zijn, in aanwezigheid van de externe accountant -die in 2022 door de Raad is benoemd-, de jaarverslagen en jaarrekeningen over 2024 besproken en goedgekeurd. Daarnaast is in diezelfde vergadering besloten tot goedkeuring van schatkistbankieren ten behoeve van nieuwbouw Harderwijk. Ook is het bestuur décharge verleend ten aanzien van de financiën over 2024. Dit was de laatste reguliere RvT-vergadering van de

vertrekkend voorzitter Sam Terpstra. Per 30 september 2025 is hij afgetreden, na twee termijnen als toezichthouder.

Gedurende het jaar heeft de Raad actief toezicht gehouden op de naleving van wettelijke voorschriften. Bijzondere aandacht is besteed aan de rechtmatige verwerving en doelmatige besteding van middelen, waaronder de goedkeuring van de begroting en meerjarenprognoses. Daarbij is nadrukkelijk gekeken naar het onderscheid tussen rijksmiddelen en private middelen en tussen de geldstromen binnen het mbo en het voortgezet onderwijs.

In de T-rapportages (drie keer per jaar) is de essentiële informatie verstrekt over de stand van de financiën, is relevante informatie gegeven over de onderwijskwaliteit en over de voortgang van het personeelsbeleid. Daarnaast is ingegaan op de voortgang van specifieke projecten. De feitelijke informatie ging vergezeld van een duiding door het College van Bestuur, waarin aandacht gevraagd werd voor afwijkingen van prognoses en plannen, voor nieuwe ontwikkelingen en voor specifieke zorgpunten. Daarnaast heeft het College van Bestuur laten zien waar het trots op is. Al deze duiding heeft het uitgangspunt gevormd voor het gesprek tussen de Raad en het College van Bestuur.

De Raad heeft zijn rol vervuld als werkgever van het College van Bestuur, inclusief benoeming van tijdelijke bestuurder en vaststelling van de beloning van de bestuurders. Daarnaast heeft de Raad het functioneren van het College van Bestuur geëvalueerd. Ook in 2025 is de rol als werkgever intensief geweest vanwege de re-integratie van een bestuurder. Het functioneren van het College van Bestuur is, in samenhang met het bestuurlijk profiel voor de komende jaren, geëvalueerd.

Op 29 oktober 2025 is tijdens de RvT-vergadering besloten tot goedkeuring van de verkoop van het pand De Gelijkheid 3 te Zwolle en is de statutenwijziging van stichting Vechtdal College -net als eerder in het jaar die van de andere onderwijsstichtingen- goedgekeurd. Ook is toen Simone van Ruth als lid van de Raad van Toezicht

benoemd per 1 november 2025, waarmee in de Raad zes toezichthouders zitting hebben.



Simone van Ruth (Raad van Toezicht).

Op 19 november 2025 heeft de Raad met het College van Bestuur in een themabijeenkomst gesproken over de topstructuur van de organisatie en over de ontwikkelingen in externe samenwerkingen.

Tijdens de RvT-vergadering van 17 december 2025 is, na voorafgaand positief advies van de auditcommissie, de begroting 2026 en de meerjarenbegroting 2026-2030 goedgekeurd. Ook is teruggekoppeld uit de remuneratiecommissie. Verder heeft de Raad de honorering van de RvT over 2026 vastgesteld.

Zwolle, 18 december 2025

Jan Jacob van Dijk (voorzitter)
Fate Basit
Vanessa Gall
Ardin Mourik (vicevoorzitter)
Gea Oord
Simone van Ruth

Deel 3: Jaarrekening

8 Jaarrekening

8.1 Balans per 31 december 2025

Balans		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	na resultaatbestemming	31-12-2025	31-12-2024
1.	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	6.570	6.625
Vaste Activa totaal		6.570	6.625
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	1.324	1.025
1.2.4	Liquide middelen	2.938	5.796
Vlottende Activa totaal		4.262	6.821
Activa totaal		10.832	13.446
2.	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	3.428	5.640
2.2	Voorzieningen	1.836	1.475
2.3	Langlopende schulden	846	923
2.4	Kortlopende schulden	4.722	5.408
Passiva totaal		10.832	13.446

8.2 Staat van baten en lasten over 2025

Staat van baten en lasten				
In € 1.000		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	30.032	29.232	31.824
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	56	14	57
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	0	0	0
3.4	Baten werk in opdracht van derden	0	0	0
3.5	Overige baten	1.131	1.094	1.033
Totaal baten		31.219	30.340	32.914
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	27.361	25.455	27.398
4.2	Afschrijvingen	729	594	698
4.3	Huisvestingslasten	1.888	2.330	2.135
4.4	Overige lasten	3.467	3.350	3.977
Totaal lasten		33.445	31.729	34.208
Saldo baten en lasten		-2.226	-1.389	-1.294
5	Gerealiseerde herwaardering	0	0	0
6	Financiële baten en lasten	14	62	142
Resultaat		-2.212	-1.327	-1.152
7	Belastingen	0	0	0
8	Resultaat deelnemingen	0	0	0
Resultaat na belastingen		-2.212	-1.327	-1.152
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat		-2.212	-1.327	-1.152
Resultaatbestemming				
In € 1.000		Realisatie 2025	Budget 2025	Realisatie 2024
Resultaat boekjaar		-2.212	-1.327	-1.152
Vrijval:	Bestemmingsreserve publiek NPO	624	556	872
Vrijval:	Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen plus	238	116	19
Resultaat boekjaar exclusief effect NPO en werkdrukmiddelen		-1.350	-655	-261
Vrijval:	Bestemmingsfonds privaat	15	0	11
Vrijval: Algemene reserve		-1.335	-655	-250

8.3 Kasstroomoverzicht over 2025

Kasstroomoverzicht		Realisatie	Realisatie
In € x 1.000		2025	2024
A. Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten	1)	-2.226	-1.294
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat			
Aanpassingen voor afschrijving	2)	729	698
Toe- (af)name van voorzieningen	3)	334	71
Totaal aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		1.063	769
Veranderingen in werkkapitaal			
Af- (toe)name van kortlopende vorderingen	4)	-355	170
Toe- (af)name van kortlopende schulden	5)	-742	-1.354
Totaal Veranderingen in werkkapitaal		-1.097	-1.184
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		-2.260	-1.709
Ontvangen interest	6)	117	183
Betaalde interest	6)	-15	-6
Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten		-2.158	-1.532
B. Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	7)	-623	-5.121
Desinvesterings in materiële vaste activa	7)	0	39
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-623	-5.082
C. Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Toename langlopende schulden	8)	0	1.000
Aflossing langlopende schulden	8)	-77	0
Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-77	1.000
Mutatie liquide middelen		-2.858	-5.614

- 1) Volgens de staat van baten en lasten
- 2) Afschrijvingen conform verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2)
- 3) Volgens verloopstaat voorzieningen (2.2, dotatie -/- vrijval)
- 4) Vlottende activa, mutatie vorderingen (1.2.2) exclusief te ontvangen interest
- 5) Kortlopende schulden (2.4), mutatie exclusief te betalen interest, schulden aan kredietinstellingen
- 6) Financiële lasten (6.2), rekening houdend met mutatie te betalen interest (2.4.18)
- 7) Verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2), rekening houdend met nog niet betaalde investeringen ultimo en primo boekjaar.
- 8) Verloopstaat langlopende schulden (2.3)

8.4 Toelichting op de jaarrekening 2025

Algemeen

Juridische vorm en voornaamste activiteiten

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

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op 31 december 2025.

Toegepaste standaarden

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

Valuta

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

Continuïteit

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

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

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer:

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

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer:

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

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

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

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

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

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

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

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

Gebruik van schattingen

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

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

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

- Economische gebruiksduur materiële vaste activa;
- Voorzieningen.

Financiële instrumenten

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

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

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

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

Verstrekte leningen en overige vorderingen

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

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

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

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

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

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

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Saldering van financiële instrumenten

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

Vergelijkende cijfers

Dit boekjaar zijn geen wijzigingen doorgevoerd in de vergelijkende cijfers.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die het inzicht van het resultaat over 2025 en het vermogen per 31 december 2025 beïnvloeden dat deze in de jaarrekening verwerkt en/of nader toegelicht hadden moeten worden.

Toelichting per post

Materiële vaste activa

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

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

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

Voor de afschrijvingen worden de volgende afschrijvingstermijnen gehanteerd (in jaren):

- | | |
|---|---------|
| - 1.1.2.1 Gebouwen (op basis van componenten) | 5 - 60 |
| - 1.1.2.2 Terreinen | |
| o Terreinen | nihil |
| o Terreininrichting | 10 - 30 |
| - 1.1.2.3 Inventaris en apparatuur | 3 - 20 |
| - 1.1.2.4 Overige materiële vaste activa | 2 - 8 |

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

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

van de desinvestering de kostprijs van de vervanging en de historische afschrijvingstermijn van het betreffende actief als uitgangspunt gehanteerd.

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

Financiële vaste activa

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

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

Voorzieningen

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

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

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

Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

Ouderbijdragen

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

Personeelsbeloningen

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

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

Pensioenen

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

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

Het pensioen is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij het ABP. De stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Daarom zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De per 31 december 2025 van toepassing zijnde beleidsdekkingsgraad (gemiddelde dekkingsgraad over de afgelopen twaalf maanden) is bij het ABP 118,3% (31-12-2024: 113,1%). Voor meer informatie zie het [jaarbericht 2025 van het ABP](#) van 29 januari 2026.

Overgang naar het nieuwe pensioenstelsel

Op 1 januari 2027 is ABP van plan over te stappen naar de vernieuwde pensioenregeling. In de 2e helft van 2026 zullen deelnemers door het ABP worden geïnformeerd over wat de nieuwe regels betekenen voor hun verwachte pensioen. In een voorlopig overzicht zien zij dan hun verwachte pensioen in de huidige regeling en een schatting van hun verwachte pensioen in de vernieuwde pensioenregeling. In 2027 ontvangen zij een definitief pensioenoverzicht.

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

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

Leasing

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

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Balansposten met toelichting

1.1 Vaste activa

1.1.2 Materiële vaste activa

	Gebouw en	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Overige materiële vaste activa	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitb. op mva	Totaal
In € 1.000						
Materiële vaste activa, verloop						
Stand aan het begin van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, begin	4.916	154	5.078	47	363	10.558
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin	-1.649	-99	-2.171	-14	0	-3.933
Materiële vaste activa, begin	3.267	55	2.907	33	363	6.625
Verloop gedurende de periode						
Investerings	164	13	381	51	65	674
Afschrijvingen	-211	-15	-485	-18	0	-729
Mutatie gedurende de periode	-47	-2	-104	33	65	-55
Stand aan het einde van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, eind	5.080	167	5.459	98	428	11.232
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind	-1.860	-114	-2.656	-32	0	-4.662
Materiële vaste activa, eind	3.220	53	2.803	66	428	6.570

De realisatie van de investeringen ad € 0,7 mln. is binnen de investeringsbegroting voor 2025 van € 1,1 mln.

Schattingswijziging bedrijfseconomische levensduur ICT investeringen

Medio 2025 heeft een aanpassing plaats gevonden van de inschatting van de bedrijfseconomische levensduur van de ICT investeringen die over het algemeen wat zijn verlengd. Dit heeft in 2025 een positief effect op de afschrijvingslasten van € 0,02 mln.

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

Inzake de (ver)nieuwbouw van de locatie Kampen is een samenwerkingsovereenkomst aangegaan met de gemeente Kampen inzake de (ver)nieuwbouw van de locatie Jan Ligthartstraat 1-3 te Kampen, waarbij de stichting optreedt als externe opdrachtgever. De oude huisvesting aan de Jan Ligthartstraat 1 is ontmanteld tot het casco en binnen het casco heeft (ver)nieuwbouw plaatsgevonden. De locatie Jan Ligthartstraat 3 is gesloopt. Deze (ver)nieuwbouw heeft een omvang van € 23,9 mln. inclusief BTW. De gemeentelijke bijdrage inclusief indexering hierin is € 19,8 mln. Het restant onder aftrek van de SUVIS subsidie ad € 0,8 mln. komt voor rekening van de stichting zelf, zijnde € 3,3 mln. inclusief aanvullende investeringen voor de verdere verduurzaming van het gebouw van BENG naar ENG. De activering en ingebruikname heeft in 2024 plaats gevonden. In 2025 moest nog invulling gegeven worden aan de inrichting van het tussen gebied inclusief sportvoorziening. Hiervoor was ultimo 2024 nog € 1,0 miljoen van de gemeentelijke bijdrage gereserveerd. In 2025 hebben voor € 0,5 mln. aan uitgaven plaats gevonden. Ultimo 2025 bestaan hiervoor nog verplichtingen van € 0,5 mln., die gedekt worden uit de hiervoor nog gereserveerde deel van de ontvangen gemeentelijke bijdrage.

Activa ten behoeve van Stichting Huisvesting VMBO Kampen

Stichting Ichthus College (verder: Ichthus College en/of de stichting) en Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Kampen Dronten (verder: Almere College) werken samen in Kampen in een gezamenlijke school. Hiervoor is in samenwerking met de betreffende gemeente gezamenlijke huisvesting gerealiseerd, wat wordt

geëxploiteerd via de gezamenlijke huisvestingsstichting Stichting Huisvesting VMBO Kampen. De initiële eerste oprichting van het gebouw is door de huisvestingstichting gedaan met bijdragen van de gemeente Kampen. Voor aanvullende huisvestingsaanpassingen (zogenaamde huurdersinvesteringen), inrichting en inventaris inclusief ICT voorzieningen investeert Ichthus College in de locatie te Kampen.

In 2025 bedraagt de voor Stichting Huisvesting VMBO Kampen gedane investeringen € 446K (begroot € 557K). De boekwaarde van de voor de huisvestingstichting gedane investeringen ultimo 2025 bedraagt € 1.531K (31-12-2024: 1.279K). Hiervan is ultimo 2025 nog € 378K activa in bewerking (31-12-2024: 70K). De afschrijvingen over 2025 bedragen € 195K. Deze zijn als gebruiksvergoeding doorbelast aan Stichting Huisvesting VMBO Kampen.

1.2 Vlottende activa

1.2.2 Vorderingen

In € 1.000		31-12-2025	31-12-2024
1.2.2.1	Debiteuren algemeen	229	25
1.2.2.3	Vorderingen op gemeenten en GR's	0	0
1.2.2.4	Vorderingen op groepsmaatschappijen	16	4
1.2.2.5	Vorderingen op andere deelnemingen	93	150
1.2.2.6	Vorderingen op personeel	0	0
1.2.2.7	Vorderingen (ouders van) II / studenten / deelnemers / cursisten	13	10
1.2.2.8	Overige overheden	0	0
1.2.2.10	Overige vorderingen	191	126
1.2.2.11	Belastingen en premies sociale verzekeringen	0	0
1.2.2.12	Vooruitbetaalde kosten	767	639
1.2.2.13	Verstrekke voorschotten	0	0
1.2.2.14	Te ontvangen interest	15	71
1.2.2.15	Overlopende activa overige	0	0
1.2.2.16	Voorziening oninbaarheid	0	0
Totaal		1.324	1.025

De post debiteuren (1.2.2.1) is ultimo 2025 incidenteel hoog in verband met het inhalen van facturatie achterstand voor personele inzet van een onderwijskundige samenwerking, welke in januari 2026 zijn voldaan. Over de vorderingen van groepsmaatschappijen (1.2.2.4) wordt geen rente berekend. Deze rekening-courant posities worden periodiek afgerekend. De post 1.2.2.5 betreft de rekening-courant positie met Stichting Huisvesting VMBO Kampen en wordt periodiek afgerekend.

Post 1.2.2.10 betreffen hoofdzakelijk de vorderingen op het UWV inzake de te ontvangen compensatie voor de in 2025 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).

De vooruitbetaalde kosten (1.2.2.12) betreft hoofdzakelijk kosten inzake leermiddelen, schooljaar 2025-2026, die toegerekend worden aan de periode januari – juli van het nieuwe boekjaar (€ 672K versus € 505K).

De te ontvangen interest (1.2.2.14) betreft de nog te ontvangen rente op spaarrekeningen en de gestelde deposito's. Als gevolg van de ontwikkeling van de rente vergoeding en de daling van het gemiddelde saldo liquide middelen is de vordering ultimo 2025 lager dan eind 2024.

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

1.2.4 Liquide middelen

In € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
1.2.4.1 Kasmiddelen	3	5
1.2.4.2.A Rekening-courant	1.135	941
1.2.4.2.B Spaarrekeningen	1.800	1.350
1.2.4.2.C Deposito's	0	3.500
1.2.4.2 Tegoeden op Bankrekeningen	2.935	5.791
Totaal	2.938	5.796

Gedurende het jaar zijn geen nieuwe deposito's gesteld zodat alle liquide middelen ter vrije beschikking staan. Voor toelichting op de mutatie van de liquide middelen, zie hoofdstuk 8.3 Kasstroomoverzicht over 2025.

2.1 Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

In € 1.000	2.1.1.1 Algemene reserve	2.1.1.2.A Bestemmings- reserve publiek NPO	2.1.1.2.B Bestemmings- reserve publiek werkdruk- middelen plus	2.1.1.2 Bestemmings- reserve publiek totaal	2.1.1.5 Bestemmings- fonds privaat	2.1.1 Groeps- vermogen
Eigen vermogen, verloop						
Stand per 1 januari 2024	4.069	1.669	862	2.531	192	6.792
Resultaat 2024	-250	-872	-19	-891	-11	-1.152
Overige mutaties 2024	0	0	0	0	0	0
Stand per 1 januari 2025	3.819	797	843	1.640	181	5.640
Resultaat 2025	-1.335	-624	-238	-862	-15	-2.212
Overige mutaties 2025	173	-173	0	-173	0	0
Stand per 31 december 2025	2.657	0	605	605	166	3.428

De signaleringswaarde "Mogelijk bovenmatig eigen vermogen" komt uit op 0,40 (31-12-2024: 0,67) en ligt daarmee onder de signaleringswaarde van 1,00. De signaleringswaarde per 31 december 2025 wordt nog opwaarts beïnvloed door de bestemmingsreserve werkdrukmiddelen plus. Zonder deze gevormde bestemmingsreserves zou de ratio op 0,33 (ultimo 2024: 0,47) uit zijn gekomen.

2.1.1.2 Bestemmingsreserves (publiek)

Bestemmingsreserve NPO

Conform het advies van de VO-Raad is ultimo 2021 via de resultaatbestemming, voor het nog niet bestede deel van de reeds ontvangen en in de exploitatie verantwoorde NPO-middelen, een bestemmingsreserve gevormd. In 2025 is dit gecontinueerd waarbij de bestede NPO-middelen ad € 624K op de bestemmingsreserve zijn gemuteerd. Ultimo 2025 is het restant saldo wat niet is ingezet/verantwoord ad € 173K 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 € 238K ingezet ter dekking van uitgaven in de exploitatie in 2025. Ultimo 2025 is nog € 605K van deze gelden beschikbaar.

2.1.1.5 Bestemmingsfonds (privaat)

Het bestemmingsfonds (privaat) betreft een bedrag dat is ontstaan uit de ouderbijdragen van de vereniging waar het voormalig Johannes Calvijn Lyceum onder viel. Bij de fusie waaruit Stichting Ichthus College ontstond, is dit bedrag apart gezet zodat dit bedrag ingezet zal worden in overeenstemming met de bestemming die hieraan gegeven is door het bestuur van de Stichting Vrienden van het Ichthus College. In 2025 zijn bijdragen toegekend voor een totaalbedrag van € 15K. Dit is verwerkt in de voorgestelde resultaatverdeling 2025.

Voorstel resultaatbestemming:

Het resultaat van het verslagjaar wordt als volgt bestemd:

In € 1.000	2025	2024
Resultaat boekjaar	-2.212	-1.152
Vrijval: Bestemmingsreserve publiek NPO	624	872
Vrijval: Bestemmingsreserve publiek werkdrukmiddelen plus	238	19
Vrijval: Bestemmingsfonds privaat	15	11
Vrijval: Algemene reserve	-1.335	-250

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

2.2.1 Personele voorzieningen

Het verloop van de personele voorzieningen is als volgt:

In € 1.000	2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical	2.2.1.4 Jubileum- voorziening	2.2.1.5 Werkeloosheids- bijdragen	2.2.1.6 Langdurig zieken	2.2.1 Totaal
Personele voorzieningen, verloop					
Voorzieningen, begin	596	469	49	361	1.475
Dotaties	232	62	88	582	964
Onttrekkingen	-241	-24	0	-365	-630
Vrijval	0	0	0	0	0
Overdracht	0	0	0	0	0
Oprenting en/of verandering disconteringsvoet	14	13	0	0	27
Voorzieningen, eind	601	520	137	578	1.836
Bedrag looptijd max 1 jaar	246	25	40	499	810
Bedrag looptijd > 1 jaar	355	495	97	79	1.026

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

- een verwachte loonkostenstijging van 4,85% (31-12-2024: 4,51%) op basis van de verwachte gemiddelde salarisstijging (CAO + extra vanuit salaristreden en promotie;)
- interne blijfkansen;
- erkende prognoses voor de levensverwachting 2018-2023 (31-12-2024: 2017-2022);
- disconteringsvoet van 3,1% gebaseerd op rendement hoogwaardige ondernemingsobligaties met een looptijd > 10 jaar (31-12-2024: 2,7%).

2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical

Onder deze voorziening zijn voorzieningen getroffen voor verlofsparen en levensfasebewust personeelsbeleid voortvloeiend uit een cao-verplichting. De voorziening is dit jaar gedaald door de hogere opname van eerder gespaarde uren.

2.2.1.4 Jubileum voorzieningen

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

2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen

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

Bij de berekening wordt rekening gehouden met een verwachte loonkostenstijging van 3,19%, dit is exclusief effect extra vanuit salaristreden en promotie. Op basis van de gemiddelde looptijd (< 5 jaar) is een disconteringsvoet gehanteerd van 2,4% (31-12-2024: 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 januari 2027 voor de stichting niet meer van toepassing zijn.

2.3 Langlopende schulden

Het verloop van de langlopende schulden is als volgt:

In € 1.000	2.3.7 Overige schulden	2.3 Totaal
Langlopende schulden, verloop		
Stand langlopend deel, begin	923	923
Stand kortlopend deel, begin	77	77
Langlopende schulden, begin	1.000	1.000
Aangegane leningen in de verslagperiode	0	0
Aflossing in de verslagperiode	-77	-77
Stand aan het einde van de periode	923	923
Stand kortlopend deel, eind	77	77
Stand langlopend deel, eind	846	846
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	308	308
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	538	538

Dit betreft de in 2023 van het EnergieFonds Overijssel (EFO) verkregen maatschappelijke financiering van € 1,0 mln. Deze financiering is aangewend voor de financiering van de eigen investering in het gebouw te Kampen voor het verduurzamen van het gerealiseerde onderwijsgebouw. De looptijd van de overeenkomst bedraagt 15 jaar tot 31 december 2037. De hoofdsom van € 1,0 mln. wordt vanaf 2025 in 13 jaar afgelost. De rente bedraagt over de gehele looptijd 2,0%.

De in 2026 te betalen aflossingen zijn verantwoord onder 2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen onder de kortlopende schulden.

2.4 Kortlopende schulden

In € 1.000		31-12-2025	31-12-2024
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	103	38
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	96	77
2.4.4	Schulden aan OCW / EZ	0	0
2.4.5	Schulden aan Ministerie van Financiën	0	0
2.4.6	Schulden aan gemeenten en GRn	0	0
2.4.8	Crediteuren	624	683
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.097	1.034
2.4.10	Pensioenen	283	286
2.4.12	Overige kortlopende schulden	337	443
2.4.13	Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	39	5
2.4.14	Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	801	970
2.4.15	Vooruit ontvangen investeringssubsidies	528	989
2.4.16	Vooruit ontvangen bedragen	5	61
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	756	763
2.4.18	Te betalen interest	5	0
2.4.19	Overige overlopende passiva	48	59
Totaal		4.722	5.408

De schulden aan groepsmaatschappijen (2.4.1) betreffen met name rekening-courant posities met verbonden partijen binnen Landstede Groep. Hierover wordt geen rente betaald en zijn geen zekerheden gesteld. De rekening-courant posities zijn in 2026 voldaan.

Post 2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen valt hoger uit dan ultimo 2024 door de hogere afdracht als gevolg van de cao verhogingen inclusief de uitbetaling in december hiervan met terugwerkende kracht voor de maand november alsmede de reservering voor de eindloonheffing voor de overschrijding van de vrije ruimte in de werkkostenregeling (WKR) vanuit de in 2025 ingestelde regeling persoonlijk budget secundaire arbeidsvoorwaarden (PBSA).

De Overige kortlopende schulden (2.4.12) nemen af door de reservering voor de eenmalige cao uitkering welke in december 2024 is afgesproken en in januari 2025 is uitbetaald aan het personeel dat op 1 december 2024 in dienst was.

De post 2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ zijn ultimo 2025 lager door de afrekening van de inzet van de partnerschool binnen de subsidie Sterk Techniek Onderwijs. Het saldo ultimo 2025 en 2024 betreft onder andere € 531K inzake de nog terug te betalen G2-subsidie Sterk Techniek Onderwijs regio Dronten voor de periode 2020-2024. Dit betreft het deel waarvoor geen inzet plaats heeft gevonden. In afwachting van de vaststellingsbeschikking en het verzoek tot terugbetaling is dit nog verantwoord als vooruitontvangen subsidie.

De vooruitontvangen investeringssubsidies betreffen met name nog het in 2026 te besteden deel van de gemeentelijke bijdrage voor de nieuwbouw te Kampen met betrekking tot de terreininrichting wat nog onderhanden is. Zie de nadere toelichting bij 1.1.2. Materiële vaste activa.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd < 1 jaar.

Financiële instrumenten

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

Kredietrisico

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

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

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

Renterisico

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

Liquiditeitsrisico

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

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	169	0	0	169
Energie (Gas, water, licht)	389	767	76	1.232
Schoonmaak	214	489	357	1.060
Licenties	16	0	0	16
Leermiddelen	1.037	3.801	691	5.529
	1.825	5.057	1.124	8.006

Fiscale eenheid

Stichting Ichthus College vormt met Stichting Vechtdal College, Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Landstede 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 is in 2025 afgerond en heeft geleid tot naheffingsaanslagen voor een totaalbedrag ad

€ 417K inclusief rente en boete. Hiervoor zijn per 31 december 2025 bij Stichting Landstede de verplichtingen opgenomen en in januari 2026 voldaan.

Stichting Huisvesting VMBO Kampen

Stichting Ichthus College is met Almere College gebruiker van de gezamenlijke onderwijshuisvesting voor het VMBO in Kampen. Hiervoor heeft Stichting Ichthus College de verplichting om jaarlijks naar rato van het aantal leerlingen bij te dragen in de werkelijke exploitatiekosten (geen personeelskosten) van deze stichting. In het jaar 2025 bedroegen de totale kosten voor rekening van Stichting Ichthus College € 756K (2024: € 746K). Er is geen overeenkomst afgesloten met een daarin opgenomen einddatum van deze verplichting.

Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten

Stichting Ichthus College is met Almere College en Stichting Landstede gebruiker van de gezamenlijke onderwijshuisvesting in Dronten, locatie Het Perron. Hiervoor heeft Stichting Ichthus College de verplichting om jaarlijks naar rato van het aantal leerlingen bij te dragen in de werkelijke exploitatiekosten (geen personeelskosten) van deze stichting. In het jaar 2025 bedroegen de totale kosten voor rekening van Stichting Ichthus College € 321K (2024: € 275K). Er is geen overeenkomst afgesloten met een daarin opgenomen einddatum van deze verplichting.

Afgegeven garanties

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

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

Stichting Ichthus College is verder geen aansprakelijkheidsstellingen aangegaan.

Juridische procedures

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

Baten en lasten met toelichting

3. Baten

3.1 Rijksbijdragen

In € 1.000		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	27.457	26.899	27.697
3.1.2	Overige subsidies OCW / EZ	944	570	2.301
3.1.3	Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	1.631	1.763	1.826
Totaal		30.032	29.232	31.824

De rijksbijdragen OCW (3.1.1) zijn € 0,6 mln. hoger uitgekomen dan de begroting. De bijstelling van de rijksbijdragen voor de loon- en prijsbijstelling is hoger uitgevallen (5,0%) dan die was begroot (2,4%). Anderzijds is het aantal bekostigde leerlingen 0,3% lager uitgevallen dan begroot.

Ten opzichte van 2024 is sprake van een daling van € 0,2 mln. Deze afwijking komt enerzijds door de loon- en prijsbijstelling van 5,0% (€ 1,3 mln.), anderzijds de daling van het aantal bekostigde leerlingen per teldatum 1 oktober 2024 ten opzichte van het jaar ervoor met 5,3% (€ 1,5 mln.). Daarnaast is voor de vestiging Kampen door de nieuwbouw een aanvullende bekostiging voor een nevenvestiging vervallen (€ 0,1 mln.).

De overige subsidies OCW/EZ (3.1.2) komen € 0,4 mln. hoger uit dan begroot, met name door extra dekking inzake verbetering basisvaardigheden (€ 0,1 mln.), praktijkgericht vak GL en TL (€ 0,1 mln.) en subsidies ter stimulering studie/zij-instroom/schoolleidersbeurs van docenten (€ 0,2 mln.). Ten opzichte van 2024 een afname van € 1,4 mln., vooral door minder inzet inzake de subsidie verbetering basisvaardigheden (€ 1,2 mln.), de doorstroomprogramma's PO/VO (€ 0,1 mln.) en heterogene brugklassen (€ 0,1 mln.).

De verantwoorde baten inzake inkomensoverdracht van rijksbijdragen (3.1.3) betreft het Samenwerkingsverband Hanzeland. De baten vallen lager uit dan de begroting en het voorgaande jaar. Voor de inhoudelijke verantwoording en toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk 3.7 in het bestuursverslag.

3.2 Overheidsbijdragen/ subsidie overige overheden

	Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000	2025	2025	2024
3.2.2.1 Provinciale bijdragen en subsidies	0	0	0
3.2.2.2 Overige gemeentelijke bijdragen en -subsidies	28	14	39
3.2.2.3 Overige overheden	28	0	18
3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies ov.overh.	56	14	57
Totaal	56	14	57

De daling van de gemeentelijke bijdragen (3.2.2.2) betreft de bijdrage inzake tijdelijke huisvesting vanuit de gemeente Kampen (totaal € 200k) voor de periode april 2022 t/m maart 2024. De overige vergoedingen zijn vooral ten behoeve van "Think op school".

De post inzake overige overheidsbijdragen (3.2.2.3) betreffen diverse subsidies voor projecten waarvan in het verleden al inzet/activiteiten heeft plaats gevonden, maar in afwachting van de ontvangsten uit voorzichtigheid de baten nog niet waren verantwoord.

3.5 Overige baten

	Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000	2025	2025	2024
3.5.1 Opbrengst verhuur	31	16	22
3.5.2 Detachering personeel	425	527	473
3.5.5 Ouderbijdragen (PO/VO)	132	115	129
3.5.9 Opbrengst catering	3	13	8
3.5.10 Overige	540	423	401
Totaal	1.131	1.094	1.033

De opbrengsten uit detachering van personeel (3.5.2) zijn aanzienlijk lager dan begroot, door een begrotingsfout inzake de detachering van een medewerker die al einde schooljaar 2023-2024 uit dienst is gegaan. Dit verklaart ook de daling van 2024 naar 2025.

Het grootste deel van de detachering betreft de inzet van personeel vanuit Ichthus voor het Almere College en Stichting Landstede op de gezamenlijk onderwijs locaties, Het Perron te Dronten en VIA te Kampen. Tevens zijn een aantal medewerkers (tijdelijk) gedetacheerd bij andere onderwijsinstellingen in het kader van arbeidsmobiliteit.

Onder 3.5.10 Overige is de gebruikersvergoeding ad € 174K (2024: € 187K) aan Stichting Huisvesting VMBO Kampen voor de voor deze huisvestingsstichting geïnvesteerde activa. Zie de toelichting onder 1.1.2 Materiële vaste activa en 4.2 Afschrijvingen. Deze opbrengsten (en afschrijvingslasten) waren nog niet in de begroting 2025 opgenomen in afwachting van de afwikkeling van de onderliggende overeenkomst. De toename ten opzichte van 2024 vloeit voort uit hogere bijdragen voor de meerdaagse reizen. Deze vallen wel lager uit dan begroot.

4. Lasten

4.1 Personeelslasten

In € 1.000		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	Lonen en salarissen verloond	17.218	21.676	17.103
	Doorbelaast binnen Landstede Groep	-203	0	-36
4.1.1.1	Lonen en salarissen	17.015	21.676	17.067
4.1.1.2	Sociale lasten	2.416	0	2.472
4.1.1.5	Pensioenlasten	2.448	0	2.516
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	21.879	21.676	22.055
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	964	78	515
4.1.2.2	Lasten personeel niet in loondienst	4.298	3.741	4.534
4.1.2.3	Overige	696	254	701
4.1.2	Overige personele lasten	5.958	4.073	5.750
4.1.3	Ontvangen vergoedingen	-476	-294	-407
Totaal		27.361	25.455	27.398

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Sociale lasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	14,0%	14,5%
Pensioenlasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	14,2%	14,7%

	Aantal FTE 2025	Aantal FTE 2024
Gemiddeld aantal FTE's in loondienst	240	254

Het personeel is werkzaam in Nederland.

De loonkosten (4.1.1) zijn met 0,8% gedaald ten opzichte van 2024. Deze afname is enerzijds het gevolg van de cao aanpassingen (effect op jaarbasis +4,8%), anderzijds het gevolg van de afname van het aantal FTE's (effect op jaarbasis -5,3%). De afname van het gemiddelde personeelsbestand is niet in lijn met de daling van het aantal leerlingen in het schooljaar 2025-2026 ten opzichte van het voorgaande schooljaar (0,1%). Dit teruggang vloeit vooral voort uit de lagere inzet in het kader van de diverse stimuleringsprogramma's (o.a. NPO, Sterk Techniek Onderwijs, verbetering basisvaardigheden en heterogene brugklassen en onderwijskansen VO).

Naast de andere cao-effecten heeft ook de toekenning van extra budget aan het individuele keuze budget (PB uren) en de acties om in kader van de collectieve werkdrukmiddelen de werkdruk te verlagen geleid tot mutaties van de loonkosten. Daarnaast is sprake van stijging van het salaris als gevolg van promotie en/of extra salaristreden. Dit wordt deels opgevangen door het natuurlijke verloop van senioren medewerkers die hoog in de schalen zitten door jongere medewerkers met nog salarisperspectief binnen de aan hen toegekende

salarisschalen en of toekomstige promoties. In 2025 heeft dit geleid tot een hogere gemiddelde personeelslast dan op basis van de cao verhoging verwacht zou worden.

De premies van de sociale lasten zijn in 2025 ten opzichte van 2024 licht gedaald (0,22%). Hierdoor zijn de sociale lasten in verhouding tot de verloonde lonen en salarissen ook gedaald.

Het werkgeversdeel van de pensioenpremies is in 2025 gelijk gebleven. Desondanks is de verhouding van de pensioenlasten ten opzichte van de verloonde loonkosten gedaald. Dit komt doordat de incidenteel hoge cao stijging per 1 juli 2023 van 10% welke nog niet in de pensioengrondslag voor 2023 was meegenomen en daarmee in de pensioenlasten voor 2024 een verhogend effect heeft gehad.

De doorbelastingen binnen Landstede Groep betreffen de in- en uitleen van medewerkers van en naar de andere onderwijsstichtingen en SBLG binnen Landstede Groep. Dit is in 2025 toegenomen als gevolg van de inzet van docenten binnen de doorlopende leerroute met Stichting Landstede (Menso Alting). Overigens is dit in de begroting van 2025 niet specifiek opgenomen. 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.

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	2025	2025	2024
Doorbelasting personele kosten SO&BD	2.195	2.233	1.935
Doorbelasting personele kosten Expertisecentrum	916	948	937
Overige interne doorbelasting	2	-25	71
Inhuur extern personeel	1.185	585	1.591
Totaal	4.298	3.741	4.534

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 van het Expertisecentrum 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	2025	2025	2024
Doorbelasting personele + materiële kosten SO&BD	3.029	2.978	2.721
Doorbelasting personele + materiële kosten Expertisecentrum	933	948	972
Totaal	3.962	3.926	3.693

Voor de SO & BD is een totale doorbelasting begroot ad € 2.978K. De realisatie bedraagt € 3.029K (2024: € 2.721K) en is daarmee in lijn.

Voor het Expertisecentrum is begroot € 948K inclusief de begrote specifieke inzet voor ondersteuning op de scholen. De realisatie bedraagt totaal € 933K (2024: € 972K).

De inhuur van extern personeel is ondanks de lagere begrote doelstelling hoger dan begroot, maar ten opzichte van 2024 wel verlaagd.

4.2 Afschrijvingen

De afschrijvingen vallen hoger uit dan begroot. Dit komt enerzijds door het niet begroot hebben van de afschrijvingslasten voor de activa die zijn geïnvesteerd door de stichting ten behoeve van Stichting Huisvesting VMBO Kampen. Deze lasten zijn als gebruikersvergoeding gefactureerd/doorbelast aan Stichting Huisvesting VMBO Kampen. Zie toelichting onder 1.1.2 Materiële vaste activa en 3.5.10. Los van deze afschrijvingen is sprake van lager dan begrote afschrijvingen, mede als gevolg van de lagere investeringen dan begroot.

Ten opzichte van 2024 stijgen de afschrijvingen met € 31K. Vooral als gevolg van de in 2024 verantwoorde investeringen inzake de nieuwbouw te Kampen, waarvoor op basis van de ingebruikname in 2024 nog niet het volledige jaar de afschrijvingen zijn verantwoord.

4.3 Huisvestingslasten

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2025	2025	2024
4.3.1	Huurlasten	1.125	1.269	1.271
4.3.2	Verzekeringslasten	0	0	0
4.3.3	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	220	341	93
4.3.4	Energie en water	218	321	288
4.3.5	Schoonmaakkosten	259	323	285
4.3.6	Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	21	11	-1
4.3.8	Overige huisvestingslasten	45	65	199
Totaal		1.888	2.330	2.135

De huisvestingslasten zijn de afgelopen jaren beïnvloed door de lasten inzake de tijdelijke huisvesting. Door de realisatie van de nieuwbouw in Kampen begin 2^e kwartaal 2024 leidt dit tot lagere huurlasten in 2025 ten opzichte van 2024 inzake de tijdelijke huisvesting. De huurlasten betreffen verder hoofdzakelijk de doorbelasting vanuit de huisvestingsstichtingen met betrekking tot de onderwijskundige samenwerkingen in Kampen (locatie VIA) en Dronten (locatie Het Perron), totaal € 1.077K (2024: € 1.021K, waarvan € 81K onder 4.3.8 verantwoord). Zie de toelichting op deze samenwerkingen onder Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen. De lasten voor energie zijn gedaald, mede door het in gebruik nemen van de nieuwe huisvesting in Kampen. De schoonmaakkosten 2024 zijn inclusief niet begrote lasten voor eindschoonmaak nieuwbouw voor de ingebruikname van het nieuwe gebouw.

Onder post 4.3.8 zijn in 2024 de aan de gebruikperiode toegerekende aan- en afvoerkosten voor de units van de tijdelijke huisvesting verantwoord, alsmede verhuiskosten naar de nieuwbouw en kosten van de onderwijskundige samenwerking te Dronten, zie toelichting op 4.3.1.

4.4 Overige lasten

In € 1.000		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.4.1	Administratie en beheer	143	74	400
4.4.2	Inventaris en apparatuur	180	175	292
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	1.900	2.080	1.973
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen	0	0	0
4.4.5	Overige	1.244	1.021	1.312
Totaal		3.467	3.350	3.977

De administratie en beheerlasten (4.4.1) zijn hoger dan begroot, hoofdzakelijk doordat geen of minder kosten zijn gemaakt voor deskundigenadvies inzake onder andere externe roostermaker en organisatie-/communicatieadvies (€ 37K; 2024: € 241K).

De kosten voor leer- en hulpmiddelen (4.4.3) zijn lager dan begroot en 2024. Ten opzichte van de begroting wordt dit grotendeels veroorzaakt door de lagere kosten voor de meerdaagse reizen en excursies voor de leerlingen.

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

In € 1.000		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	Doorbelasting materiële kosten SO&BD	834	745	786
	Doorbelasting materiële kosten Expertisecentrum	17	0	35
	Overige interne doorbelasting	-1	0	1
Totaal doorbelasting Landstede Groep		850	745	822
	Overige kosten	394	276	490
Totaal		1.244	1.021	1.312

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

De daling van de overige kosten ten opzichte van 2024 zit vooral in de extra kosten van voor de samenwerking met de Techniek Academie voor het verzorgen van onderwijs in het beroepsgerichte profiel PIE (produceren, installeren en energie) in Dronten in het schooljaar 2023/2024.

6 Financiële baten en lasten

In € 1.000		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
6.1	Financiële baten	61	92	170
6.2	Financiële lasten	-47	-30	-28
Totaal		14	62	142

De financiële lasten betreffen met name de aan de personele voorzieningen gedoteerde rente ad € 27K (2024: € 26K). Zie toelichting bij 2.2.

De rente baten betreffen de ontvangen rente op de spaarrekeningen en gestelde deposito's. Deze zijn door het dalende saldo liquide middelen en markttarieven lager uitgekomen dan 2024 en de begroting.

Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW

G1 subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Status
Lerarenbeurs	144904 ABLTINS-398789	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs	144924 ABLTINS-397050	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs	145063 ABLTINS-397156	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs	145155 ABLTINS-397235	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs	145579 ABLTINS-397598	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs	145727 ABLTINS-397723	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs	146360 ABLTINS-398648	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs	146586 ABLTINS-398367	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs	147568 ABLTINS-401559	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs	148510 ABLTINS-400627	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs	149377 ABLTINS-401904	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs	149487 ABLTINS-403396	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs	150102 ABLTINS-403120	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs	171338 ABLTINS-407762	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs	171619 AB:TINS-407989	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs	171643 ABLTINS-408012	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs	171779 ABLTINS-414412	22-07-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs	171855 ABLTINS-408189	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs	171911 ABLTINS-408242	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs	172039 ABLTINS-408339	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs	172317 ABLTINS-408557	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs	172464 ABLTINS-408664	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs	173269 ABLTINS-409369	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs	173630 ABLTINS-409801	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs	173702 ABLTINS-409871	20-06-2025	Terugbetaald
Lerarenbeurs	173702 ABLTINS-415440	20-08-2025	Terugbetaald
Lerarenbeurs	174076 ABLTINS-410336	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs	174319 ABLTINS-411479	20-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs	174319 ABLTINS-415751	20-08-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs	176450 ABLTINS-412935	20-06-2025	Onderhanden
Zij-instroom	4/047/39999	4-03-2024	Afgerond
Zij-instroom	4/239/39995	27-08-2024	Onderhanden
Zij-instroom	4/254/39999	19-09-2024	Terugbetaald
Doorstroomprogramma PO-VO	DPOVO22157	8-8-2022	Afgerond
Praktijkgerichte vak gl en tl	PGLTL240056	4-7-2024	Onderhanden
Praktijkgerichte vak gl en tl	PGLTL240071	4-7-2024	Onderhanden
Reiskosten entree leerlingen PRO	REPRO045	7-11-2024	Onderhanden
Basisvaardigheden, vestiging 02VB16 Dronten Het Perron	VBV23-VO-5240	31-5-2023	Afgerond
Verbetering basisvaardigheden (02VB00 Kampen) 2025-2027	VBV25-VO-0141	28-4-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden (02VB01 Kampen) 2025-2027	VBV25-VO-0168	28-4-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden (07ZI00 Kampen PRO) 2025-2027	VBV25-VO-0161	28-4-2025	Onderhanden
Beproeven Examenprogramma's	BEP250324	23-5-2025	Onderhanden

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

Omschrijving	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Bedrag van de toew ijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	totale subsidie kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidie kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
Subsidie Sterk Techniek Onderwijs regio Dronten	STO24062	30-1-2025	1.737.856	0	0	0	434.464	394.171	40.293
Totaal			1.737.856	0	0	0	434.464	394.171	40.293

Samenwerkingsverbanden vo-mbo en overige instellingen

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

	Aantal Iln 2025	Aantal Iln 2024
Stichting Ichthus College, BRIN nummer(s) 02VB en 07ZI		
VAVO bij diverse onderwijsinstellingen	23	18
bron: Magister		

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

De stichting neemt samen met Stichting Agnieten College/De Boog en Stichting Landstede 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.

Stichting Ichthus College is voor diverse andere subsidies penvoerder of werkt samen met andere onderwijsinstellingen binnen en buiten Landstede Groep op basis van voor deze subsidies specifiek opgestelde samenwerkingsovereenkomsten. Dit is een uitvloeisel van de beschikbaarstelling van deze subsidies door het Ministerie van OCW waarbij regionale samenwerking wordt gestimuleerd ook over onderwijstypes heen. In 2025 zijn daar de nieuwe subsidies Sterk Techniekonderwijs 2025-2028 voor de regio Dronten bijgekomen waar de stichting penvoerder voor is.

Verbonden partijen

In € 1000	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit (één of meer)	Eigen vermogen 31-12-2025	Realisatie 2025	Omzet 2025	Valt onder BW 2 art 403	Deelname %	Consolidatie % *
Met zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap									
Stichting Bestuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Overige	0	0	38.845	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Agnieten College/De Boog	Stichting	Zwolle	Overige	12.325	-2.148	53.648	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Ichthus College	Stichting	Kampen	Overige	3.428	-2.213	31.219	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Vechtdal College	Stichting	Hardenberg	Overige	7.413	-1.266	44.052	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede	Stichting	Zwolle	Overige	79.459	-1.814	179.830	Nee	100,0%	100,0%
Landstede Molijn Beheer B.V. 4)	B.V.	Nunspeet	Overige	18	0	0	Nee	50,0%	50,0%
Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio	Stichting	Zwolle	Overige	-3.457	0	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting IJsselregio Foundation	Stichting	Zwolle	Overige	726	9	0	Nee	100,0%	100,0%
Rechterland Services B.V.	B.V.	Zwolle	Onroerende zaken	-1.023	0	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede Participaties	Stichting	Zwolle	Overige	835	2	0	Nee	100,0%	100,0%
Internationale School Eerde B.V. 1)	B.V.	Deventer	Overige	75	-165	4.609	Nee	30,0%	0,0%
Stichting Huisvesting VMBO Kampen	Stichting	Kampen	Onroerende zaken	0	0	1.109	Nee	2)	0,0%
Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten eo	Stichting	Dronten	Onroerende zaken	0	0	1.093	Nee	3)	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 4)	C.V.	Nunspeet	Overige				Nee	49,5%	0,0%

1) Concept cijfers over boekjaar 2023/2024 eindigend 31 juli 2024, eigen vermogen betreft garantiekapitaal

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

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

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

In 2026 is Stichting Landstede teruggetreden als commanditair vennoot in Veluvine Nunspeet Beheer C.V. en is het belang in Landstede Molijn Beheer B.V. afgestoten.

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

Gezamenlijk vmbo-gebouw in Kampen

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

De inventaris en de inrichting is eigendom van en gefinancierd door het Ichthus College. De Stichting Huisvesting VMBO Kampen betaalt hiervoor een gebruiksvergoeding gelijk aan de afschrijvingen. De totale

jaarlijkse kosten worden vanuit Stichting Huisvesting VMBO Kampen doorbelast aan het Ichthus College en Almere College naar rato van het aantal leerlingen.

Gezamenlijk onderwijs gebouw in Dronten

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

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

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

Honoraria accountant

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

	Realisatie	Realisatie
In € 1.000	2025	2024
Kosten onderzoek jaarrekening	28	28
Andere controleopdrachten	9	9
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0
Andere niet controle diensten	0	0
Totaal accountantshonoraria	37	37

Wet Normering topinkomens

Toelichting bezoldigingsklasse WNT

De WNT is van toepassing op Stichting Ichthus College. Het voor Stichting Ichthus College toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 208.000 (Onderwijs klasse E).

in €	1-1-2025 - 31-12-2025	1-1-2024 - 31-12-2024
Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	6	6
Complexiteitspunten gemiddelde aantal leerlingen/studenten	3	3
Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten/sectoren	4	4
Totaal complexiteitspunten	13	13
Bezoldigingsklasse	E	E
Bezoldigingsmaximum leden College van Bestuur	208.000	197.000
Bezoldigingsmaximum Voorzitter Raad van Toezicht	31.200	29.550
Bezoldigingsmaximum Leden Raad van Toezicht	20.800	19.700

Verantwoording

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

In €	T.W. Rietkerk Voorzitter College van Bestuur	T.F. Biesterbosch Lid College van Bestuur
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,1310	0,1140
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	22.268	20.649
Beloningen betaalbaar op termijn	3.088	2.688
Subtotaal	25.356	23.337
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.248	23.712
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	25.356	23.337
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 2024		
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,1250	0,1087
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	20.148	18.847
Beloningen betaalbaar op termijn	2.950	2.566
Subtotaal	23.098	21.413
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.625	21.414
Totale bezoldiging	23.098	21.413

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

In €	P.M.E.G.M. Slegers	
Functiegegevens	Lid College van Bestuur	
Kalenderjaar	2025	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	1/1-31/3	26/8-31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	3	5
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	43	58
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	235	221
Maximum op basis van de normbedragen per maand	82.500	154.000
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	22.923	
Bezoldiging		
Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?	Ja	Ja
Bezoldiging in de betreffende periode	6.839	9.315
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	16.154	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	
Totale bezoldiging	16.154	
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.

In €	B.M.P. Pellikaan	
Functiegegevens	Lid College van Bestuur	
Kalenderjaar	2025	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	25/8-31/12	
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	5	
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	58	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	235	221
Maximum op basis van de normbedragen per maand	163.500	
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	13.630	
Bezoldiging		
Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?	Ja	
Bezoldiging in de betreffende periode	9.484	
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	9.484	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	
Totale bezoldiging	9.484	
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 topfunctionarissen

in €	S.A. Terpstra	J.J. van Dijk	J.J. van Dijk	M.F. Basit	V.C. Gall
	Voorzitter Raad van Toezicht	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Functiegegevens					
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1-30/9	1/10-31/12	10/4-30/9	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	2.697	894	1.788	2.384	2.384
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.336	7.864	9.916	20.800	20.800
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	2.697	894	1.788	2.384	2.384
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024

Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12			1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	2.909			1.925	1.925
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.550			19.700	19.700

in €	A. Mourik	G.H. van Oord	M. Roeters	S. van Ruth	J. van Zanen
	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Functiegegevens					
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1-31/12	1/1-31/12		1/11-31/12	
Bezoldiging	2.980	2.389		397	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.800	20.800		3.476	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging	2.980	2.389		397	
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 2024

Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-30/6		1/1-30/6
Bezoldiging	1.934	1.933	973		963
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.700	19.700	9.796		9.796

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	41.033
Stichting Ichthus College	1-10-2020	25.356
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	29.030
Stichting Landstede	1-10-2020	145.531
Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling		240.950
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum		246.000

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 2024

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

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	37.666
Stichting Ichthus College	1-10-2020	23.337
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	26.762
Stichting Landstede	1-10-2020	133.528
Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling		221.293
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum		246.000

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 2024

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

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 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Nadere toelichting

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

Vanaf 26 augustus 2024 tot 31 maart 2025 is tijdelijk een extra lid van het College van Bestuur (de heer Slegers) 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 vier 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 heer Slegers is daarna vanaf 1 april 2025 tot en met 31 juli 2025 verbonden gebleven aan Landstede Groep in de rol van interim directeur van de Dienst Organisatie Ondersteuning bij Stichting Bestuur Landstede Groep.

Vanaf 25 augustus 2025 is tijdelijk een extra lid van het College van Bestuur (de heer Pellikaan) 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 vier 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 vier onderwijs stichtingen van Landstede Groep. Het aantal leerlingen/studenten betreft dezelfde aantallen als die op basis van de wet normering topinkomens gehanteerd wordt bij de bepaling van de bezoldigingsklasse.

Gelieerde instelling

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

8.5 Goedkeuring en vaststelling

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

Zwolle, 24 juni 2026.

College van Bestuur

T.W. Rietkerk (voorzitter)

B.M.P. Pellikaan

Raad van Toezicht

J.J. van Dijk (voorzitter)

M.F. Basit

V.C. Gall

A. Mourik

G.H. Oord

S. van Ruth (niet getekend, afwezig wegens
verhinderend door andere dringende verplichtingen).

Deel 4: Overige gegevens

9 Resultaatbestemming

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

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

10 Gegevens rechtspersoon

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Ichthus College te Kampen gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Ichthus College op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 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 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de staat van baten en lasten over 2025; 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 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 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 2025 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 2025 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 2025.

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 Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025. 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 fraude of fouten.

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 2025, 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 fraude of fouten,
 - 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, 24 juni 2026
Van Ree Accountants

J. Goossen MSc RA

Bijlage A: Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht

Dhr. J.J. (Jan Jacob) van Dijk (Per 1-10-2025 voorzitter)		- Voorzitter Raad voor Leefomgeving en infrastructuur (Rli); - Plaatsvervangend voorzitter commissie Mer en Ecologische autoriteit - Voorzitter Uitvoeringsoverleg Energiesysteem - Adviseur NPRES - Lid RvT van Stichting Leerplan Ontwikkeling (SLO) - Voorzitter Raad van Commissarissen Onze Huisartsen - Voorzitter Vereniging voor Onderwijs Bestuurders (VvOB) - Voorzitter RvT Stichting PAS - Voorzitter RvT Christelijk primair onderwijs Betuwe - Voorzitter Commissie Luchtruimherziening (vanaf 17-4-2025 tot uiterlijk 1-1-2026) - Lid Raad van Toezicht Stichting Leidsche Rijn Julius Gezondheidscentra (per 1-1-2026)	- Lid Dr. Kuiperfonds - Lid redactie Christen Democratisch Verkenningen
Dhr. F. (Fate) Basit (Lid)	Eigenaar Array1	Partner bij Partners voor Morgen	Geen
Mw. V. (Vanessa) Gall (Lid)	Eigenaar MEESTERLIJK in arbeidsrecht, mediation en ondernemingsrecht	Bestuurslid Zwolse Kring van Ondernemers (tot juni 2025).	Wenshaler Make-a-Wish (tot juni 2025)
Dhr. A. (Ardin) Mourik (Vicevoorzitter)	Zelfstandig adviseur/ ondernemer in de publieke sector en predikant	Geen	- Lid Integriteits- & roeyementscommissie CDA - Bestuurslid Stichting Vrienden Groot Omroepkoor
Mw. G. (Gea) Oord (Lid)	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 (tot en met 31/8/2025) - Lid Raad van Toezicht van Wij zijn GERRIT - Lid Raad van Toezicht Carintreggeland (vanaf 13/11/2025) - Lid Raad van Commissarissen Brabant Wonen (vanaf dec. 2025)	Voorzitter bestuur Stichting Dorpshuis Haarle
Mw. S. (Simone) van Ruth (Per 1-11-2025 lid)	Bestuurder Trias Jeugdhulp	Geen	Geen

Dhr. S.A. (Sam) Terpstra (Afgetreden per 30-9-2025, voorzitter)	Eigenaar van Sam Terpstra (voor goed bestuur en waardevol toezicht)	Voorzitter Raad van Toezicht GelderVeste Vorden	- Voorzitter PvdA afdeling Zutphen-Warnsveld. - Voorzitter Raad van Toezicht Protestantse Stichting Diaconaal Vakantiewerk, Driebergen - Voorzitter van de tijdelijke Commissie Code goed bestuur Voortgezet Onderwijs.
--	---	---	---

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 - Adviseur familiebedrijven
Dhr. T.F. (Tjeerd) Biesterbosch	Lid College van Bestuur	Geen	Geen
Dhr. B.M.P. (Bastiaan) Pellikaan	Lid College van Bestuur Per 25-8-2025	Vicevoorzitter Stichting Verify	- Lid bestuur Stichting Greenport Noord Nederland. - Lid bestuur Stichting Groene Erkenningen - Lid bestuur stichting Centrum Voor innovatief Vakmanschap - Lid bestuur Stichting Fruit Tech Campus - Voorzitter Stichting Bedrijfstakinggroep Groen Grond Infra
Dhr. P.M.E.G.M. (Paul) Slegers	Lid College van Bestuur Van 26-8-'24 tot 1-4-'25	- Eigenaar Jolpa Advies Eindhoven - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting SAAMscholen Oss	- 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.

