



# Jaarverslag 2021

Stichting Agnieten College/De Boog

## Inhoudsopgave

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Infographics .....                                                       | 4  |
| Voorwoord.....                                                           | 5  |
| Leeswijzer .....                                                         | 6  |
| Deel 1: Bestuursverslag.....                                             | 7  |
| 1 Inleiding van het College van Bestuur.....                             | 8  |
| 1.1 Missie Landstede Groep .....                                         | 8  |
| 1.2 Landstede Groep .....                                                | 11 |
| 1.3 Stichting Bestuur Landstede Groep .....                              | 11 |
| 1.4 Juridische structuur .....                                           | 11 |
| 1.5 Interne structuur .....                                              | 11 |
| 1.6 Coronapandemie .....                                                 | 13 |
| 1.6.1 Regieteam Corona .....                                             | 13 |
| 1.6.2 Regieteam Corona Onderwijs .....                                   | 13 |
| 2 Sociaal jaarverslag .....                                              | 16 |
| 2.1 Beleidsuitvoering .....                                              | 16 |
| 2.2 Scholing .....                                                       | 18 |
| 2.3 Personeelsgegevens .....                                             | 19 |
| 2.4 Werving en selectie .....                                            | 20 |
| 2.5 Verzuim .....                                                        | 20 |
| 2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag .....               | 23 |
| 3 Onderwijs.....                                                         | 24 |
| 3.1 Beleidsuitvoering .....                                              | 24 |
| 3.2 Nationaal Programma Onderwijs .....                                  | 26 |
| 3.2.1 Inhaal- en ondersteuningsprogramma's (IOP) .....                   | 27 |
| 3.2.2 Extra Hulp voor de Klas.....                                       | 28 |
| 3.2.3 Nationaal Programma Onderwijs (aanvullende corona-subsidies) ..... | 29 |
| 3.3 Kwaliteitszorg .....                                                 | 31 |
| 3.3.1 Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs .....                          | 31 |
| 3.3.2 Kwaliteitsagenda voortgezet onderwijs .....                        | 31 |
| 3.4 Prestaties.....                                                      | 33 |
| 3.5 Passend Onderwijs en voortijdig schoolverlaters (vsv).....           | 39 |
| 3.6 Onderwijskundige doelen .....                                        | 40 |
| 3.7 Strategisch Opleidingsportfolio.....                                 | 40 |
| 3.8 Samen Opleiden.....                                                  | 41 |
| 3.9 Samenwerkingstrajecten .....                                         | 43 |
| 3.9.1 Regionale Aanpak Personeelstekort .....                            | 43 |
| 3.9.2 Sterk Techniekonderwijs .....                                      | 44 |
| 3.9.3 De Nieuwe leerweg (GL-TL).....                                     | 44 |
| 3.10 Convenantsmiddelen.....                                             | 45 |
| 3.11 Internationalisering .....                                          | 46 |

|       |                                                                      |     |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 4     | Organisatie ondersteuning .....                                      | 48  |
| 4.1   | C&M.....                                                             | 48  |
| 4.1.1 | Beleidsuitvoering .....                                              | 48  |
| 4.1.2 | Zichtbaarheid.....                                                   | 48  |
| 4.2   | Huisvesting .....                                                    | 48  |
| 4.2.1 | Beleidsuitvoering .....                                              | 48  |
| 4.2.2 | Locaties .....                                                       | 48  |
| 4.2.3 | Bezetting/Benchmark .....                                            | 48  |
| 4.3   | ICT .....                                                            | 49  |
| 4.3.1 | Beleidsuitvoering .....                                              | 49  |
| 4.3.2 | Blended onderwijs .....                                              | 49  |
| 4.4   | Inkoop .....                                                         | 50  |
| 4.4.1 | Beleidsuitvoering .....                                              | 50  |
| 4.4.2 | Recht- en doelmatig inkopen.....                                     | 50  |
| 5     | Governance .....                                                     | 51  |
| 5.1   | Governance structuur .....                                           | 51  |
| 5.2   | Risico inschattingen en beheer .....                                 | 52  |
| 5.3   | Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) .....                 | 54  |
| 5.4   | Treasury .....                                                       | 55  |
| 5.5   | Zaken met politieke of maatschappelijke impact.....                  | 55  |
| 5.6   | Horizontale verantwoording.....                                      | 55  |
| 6     | Verslag Raad van Toezicht .....                                      | 59  |
| 7     | Inleiding op financiële cijfers .....                                | 63  |
| 7.1   | Toelichting uitkomsten.....                                          | 63  |
| 7.2   | Continuïteitsparagraaf .....                                         | 66  |
|       | Deel 2: Jaarrekening.....                                            | 71  |
| 8     | Jaarrekening.....                                                    | 72  |
| 8.1   | Balans per 31 december 2021 .....                                    | 72  |
| 8.2   | Staat van baten en lasten over 2021.....                             | 73  |
| 8.3   | Kasstroomoverzicht over 2021.....                                    | 74  |
| 8.4   | Toelichting op de jaarrekening 2021 .....                            | 75  |
| 8.5   | Goedkeuring en vaststelling .....                                    | 101 |
|       | Deel 3: Overige gegevens .....                                       | 102 |
| 9     | Resultaatbestemming.....                                             | 103 |
| 10    | Gegevens rechtspersoon .....                                         | 103 |
| 11    | Verklaring accountant.....                                           | 104 |
|       | Bijlage A: Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht.....    | 108 |
|       | Bijlage B: Functies en nevenfuncties leden College van Bestuur ..... | 109 |
|       | Bijlage C: Begrippenlijst.....                                       | 110 |

# STICHTING AGNIETEN COLLEGE / DE BOOG IN CIJFERS

4.423 LEERLINGEN



98% GESLAAGDEN



VEILIGHEIDSSCORE 8,4



6 VESTIGINGEN



390 FTE'S



230 MANNEN EN  
271 VROUWEN



LEIDINGGEVENDEN 50/50



PDG-TRAJECT  
0



LERARENBEURS  
6



TOTALE BATEN  
47.156K



SOLVABILITEIT 49%



RESULTAAT 3.033K



## Voorwoord

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

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

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

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

| Waarden                                                                                                                                                                                                             | Beloften                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• We willen ontwikkelen</li><li>• We zoeken de ontmoeting</li><li>• We werken aan brede persoonsvorming</li><li>• We verleggen grenzen</li><li>• We zijn betrokken.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>... persoonlijk onderwijs te bieden</li><li>... te investeren in medewerkers</li><li>... aandacht te geven aan zinnige vorming</li><li>... krachtige verbindingen te leggen (in de regio)</li><li>... door te innoveren en excelleren.</li></ul> |

In 2021 intensiverde de samenwerking tussen vmbo en mbo en verkenden we de functionaliteit van een strategisch portfolio voor de scholen in het voortgezet onderwijs. Bovendien hebben we de volgende stap gezet om het kwaliteitsbeleid met de P&C-cyclus te verbinden en is leiderschapsontwikkeling voor alle leidinggevenden binnen de organisatie in 2021 gestart.

Als college ervaren we elke dag weer die enorme potentie en inzet van de teams en de leerlingen om ons te ontwikkelen tot een nóg mooiere scholengroep. De potentie om nóg dichterbij onze gezamenlijke doelstelling te komen door onze

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

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

Juni 2022.

College van Bestuur Landstede Groep  
Theo Rietkerk en Tjeerd Biesterbosch

## Leeswijzer

Dit jaarverslag is een verantwoordingsdocument van het afgelopen kalenderjaar voor externe en interne stakeholders en samenwerkingspartners.

Stakeholders zijn bijvoorbeeld de Inspectie van het Onderwijs en het ministerie van OCW. Onze samenwerkingspartners zijn onder andere de partijen van het RAP-programma en de partners van de samenwerkingsverbanden in Passend Onderwijs regio IJssel-Vecht en Sterk Techniekonderwijs (hoofdstuk 3), gemeenten, ouders, medewerkers en leerlingen.

De Strategienota 2019-2022 met de titel 'Ruimte, Relatie & Rekenschap' en de daarop volgende jaarlijkse Voorjaarsbrief vormen de basis voor het bestuursverslag. De Strategienota bevat onze ambities en doelstellingen voor de langere termijn. Speerpunten van deze ambities en doelstelling voor het lopende jaar worden geformuleerd in de Voorjaarsbrief. Deze documenten zijn bepalend voor onze beleidskeuzes en activiteiten.

Het jaarverslag bestaat uit drie onderdelen:

- Deel 1 Bestuursverslag
- Deel 2 Jaarrekening
- Deel 3 Overige gegevens

Deel 1 Bestuursverslag beschrijft o.a. de missie en visie, organisatiestructuur, strategische doelen,

onderwijsresultaten, personeel, de ondersteuning in de organisatie en de governance. In hoofdstuk 6 van het bestuursverslag is het verslag van de Raad van Toezicht opgenomen. Dit deel is relevant voor zowel interne als externe doelgroepen en toezichthouders. Hoofdstuk 7 van het bestuursverslag geeft een 'Inleiding op de financiële cijfers'. Deel 2 beslaat de Jaarrekening en in deel 3, de overige gegevens, staan de gegevens van de rechtspersoon en de accountantsverklaring. De bijlagen geven aanvullende informatie over een aantal onderwerpen van het bestuursverslag, met in bijlage C een begrippenlijst van gehanteerde termen uit het hele jaarverslag.

Landstede Groep is een onderwijsinstelling met scholen zowel in het voortgezet onderwijs als in het middelbaar beroepsonderwijs. Onderdelen in het jaarverslag, met name in de algemene delen zoals hoofdstuk 1, 5 en 6, kunnen voor zowel het vo als het mbo gelden. Daar waar het specifiek over het voortgezet onderwijs gaat wordt over leerlingen gesproken. Wanneer informatie over studenten wordt gegeven, met name in hoofdstuk 3, betreft dat de mbo-scholen of stagiaires van hbo-scholen die de stage binnen het voortgezet of mbo-onderwijs van Landstede Groep volgen

## Deel 1: Bestuursverslag



## 1 Inleiding van het College van Bestuur



### 1.1 Missie Landstede Groep

#### Ontstaan Strategienota 2019-2022

In het voorjaar 2019 is de Strategienota 2019-2022 met de titel 'Ruimte, Relatie & Rekenschap' vastgesteld en gepubliceerd. De nota geeft antwoord op de vragen wie we zijn als Landstede Groep en waar we naartoe gaan. We hebben met de tweede corona-golf in 2021 besloten de Strategienota met een jaar te verlengen en zo onze mensen de rust en ruimte te geven om de beloften verder te verwezenlijken. Figuur 1 geeft de missie en strategische beloften weer in beeld.

#### *Een persoonlijke leerweg vol mogelijkheden ...*

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

#### *... die we zichtbaar en haalbaar maken*

Elke leerling volgt een persoonlijke leerweg. Deze weg is zichtbaar en aantrekkelijk. Onze missie,

waarden en strategische beloften vormen de belangrijkste leidraad om hieraan te voldoen.

#### *... door onze waarden en beloften te verinnerlijken*

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

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

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

De Strategienota is in de volgende paragrafen kort beschreven.



## **Missie**

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

## **Waarden**

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

### *We willen ontwikkelen*

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

### *We zoeken de ontmoeting*

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

### *We werken aan brede persoonsvorming*

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

### *We verleggen grenzen*

We zijn nieuwsgierig naar veranderingen en kijken met lef naar wat er op ons afkomt. We hebben een hoopvol toekomstbeeld. We zijn creatief en we maken ruimte voor ontwikkeling, zo verleggen we grenzen.

### *We zijn betrokken*

Betrokken zijn is voor ons niet alleen iets dat je voelt, maar vooral iets dat je dóét. Goed zorgen voor jezelf, de mensen om je heen, en de aarde waarop je leeft. En elkaar daarop aanspreken.

## **Strategische beloften**

We willen dat onze waarden elke dag weer herkenbaar en voelbaar zijn binnen en buiten onze organisatie. Daarom hebben we ze vertaald in strategische beloften. Zo wordt het mogelijk ook echt naar de waarden te leven en er aanspreekbaar op te zijn. We reflecteren er regelmatig op en zorgen dat we vooral dóén.

We maken een leven lang ontwikkelen mogelijk door:

### *Persoonlijk onderwijs te bieden*

We stimuleren en inspireren leerlingen om het beste in zichzelf naar boven te halen. We sluiten aan bij de ontwikkeling van onze individuele leerlingen en kijken samen met hen hoe zij nog verder kunnen komen. Dit doen we met een krachtige leeromgeving, uitdagende leerroutes waar ook ondernemendheid, kritisch denken en creatieve vaardigheden in zijn geïntegreerd en natuurlijk begeleiding op maat.

### *Te investeren in medewerkers*

Bij Landstede Groep verwachten we veel van onszelf en elkaar. Allereerst dat we vanuit gedeelde waarden dagelijks invulling geven aan onze maatschappelijke opdracht. Toekomstbestendig onderwijs vraagt om flexibele professionals.



Figuur 1. Missie en strategie in beeld

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

#### *Aandacht te geven aan brede vorming*

We dragen bij aan een samenleving waarin iedereen erbij hoort en mensen verantwoordelijkheid dragen voor zichzelf, hun leefgemeenschap, de samenleving en de wereld om hen heen. Dat begint bij wie we zelf zijn: wereldburgers in een inclusieve organisatie, waar iedereen zich welkom voelt. Onze cultuur is onlosmakelijk verbonden met de aandacht die we hebben voor 'brede vorming': vorming met oog voor zingevingsvragen. We ondersteunen onze leerlingen en elkaar om in gesprek te zijn over wat ons beweegt en wat het leven zinvol maakt. Deze zoektocht helpt ons om in relatie met de ander meer en meer te ontdekken wie we werkelijk zijn en van daaruit waarde(n)vol te handelen.

#### *Krachtige verbindingen te leggen (in de regio)*

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

#### *Te innoveren en excelleren*

We willen klaar zijn voor de wereld van morgen. Als onderwijs- en kennisinstelling dragen wij bij aan innovaties voor de samenleving, het onderwijs en diverse sectoren. We zien de regionale,

maatschappelijke en sociaaleconomische ontwikkelingen als onze leidraad, die we uitwerken in samenwerkingsverbanden zowel nationaal en internationaal. Excellentie, ondernemerschap en internationalisering zijn onmisbaar in onze programma's om toekomstgericht de wereld om ons heen te verkennen. Kortom, we geven elkaar in deze strategieperiode de *Ruimte* om te ontwikkelen en persoonlijk te leren. We hebben een *Relatie* door elkaar te ontmoeten en met elkaar in verbinding te zijn. Tot slot zijn we aanspreekbaar op onze beloften en leggen daarom ook *Rekening* af.

## 1.2 Landstede Groep

Landstede Groep bestaat uit vijf onderwijsstichtingen die elk een of meer scholen voor voortgezet onderwijs (vo) en/of middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en volwasseneneducatie onder zich hebben. In Stichting Bestuur Landstede Groep zijn centrale diensten en het bestuur voor alle scholen die onder Landstede Groep vallen ondergebracht. Iedere school kent een eigen lokale verankering en daarmee eigen beleid, een eigen naam en een eigen profiel maar de missie, waarden en beloften zijn voor alle scholen een gedeeld uitgangspunt.

Landstede Groep heeft naast bovengenoemde stichtingen nog drie stichtingen waarin de private activiteiten zijn ondergebracht.

## 1.3 Stichting Bestuur Landstede Groep

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

## 1.4 Juridische structuur

De stichting verzorgt onderwijs vanuit het christelijke perspectief. Richtsnoer is daarin het evangelie van Jezus Christus zoals dat tot ons komt vanuit de bijbel en zoals dat door de kerken wordt uitgedragen. De stichting zal daarbij acht slaan op de regels, zoals deze gelden voor het Katholiek en Protestants Christelijk onderwijs vanuit de Nederlandse Katholieke schoolraad en de

Nederlands Protestants-Christelijke Schoolraad (artikel 2 van de statuten).

De stichting stelt zich het volgende ten doel:

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

De stichting kent de volgende organen:

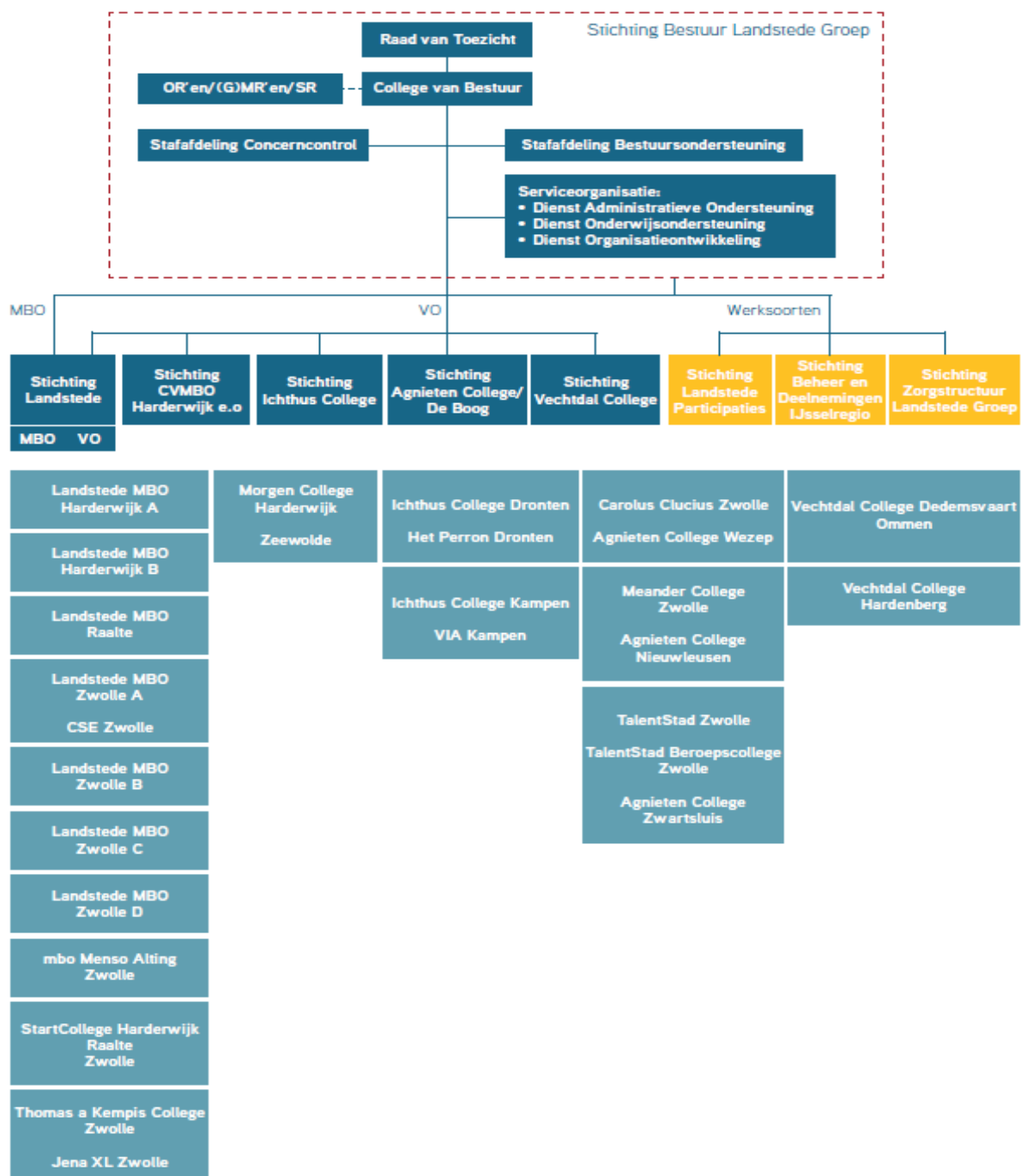
- Raad van Toezicht, zie Bijlage A voor samenstelling, functies en nevenfuncties;
- College van Bestuur, zijnde de vertegenwoordiger van het bevoegd gezag in de zin van de onderwijswetgeving. Bijlage B toont de samenstelling van het CvB en de nevenfuncties.

De collegiale verantwoordelijkheid van het CvB en de wijze waarop toezicht wordt gehouden is vastgelegd in een bestuursreglement en een toezichtreglement. De voorzitter van het CvB is eindverantwoordelijk bestuurder.

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

## 1.5 Interne structuur

Figuur 2 toont het organogram van Landstede Groep per 31 december 2020. Het geeft de structuur weer met de verschillende stichtingen, eenheden/diensten en scholen. Hoe de zeggenschap en medezeggenschap is georganiseerd is terug te vinden in hoofdstuk 5.1 Governancestructuur.



Figuur 2. Organogram Landstede Groep

## 1.6 Coronapandemie

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

### *Resultaten en conclusies*

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

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

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

## 1.6.1 Regieteam Corona

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

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

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

## 1.6.2 Regieteam Corona Onderwijs

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

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

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

### *Vandaag en morgen*

Het Regieteam Corona Onderwijs beoogt de huidige, urgente onderwijskundige vraagstukken te beantwoorden en het primaire proces zo goed mogelijk te ondersteunen. Daar waar het kan met gebruikmaking van bestaande ondersteuningsstructuren. Deze ondersteuning van het primaire proces had in 2021 voor Landstede

Groep extra prioriteit. Het leerproces en het welzijn van onze leerlingen en docenten(teams) staan voorop. Het effectief en efficiënt ondersteunen van de medewerkers en teams bij de uitdagingen van het online en blended<sup>1</sup> vormgeven, uitvoeren, begeleiden en beoordelen van onderwijs in het voortgezet onderwijs en mbo, was van wezenlijk belang voor het continueren van het onderwijs en de kwaliteit van ons onderwijs.

### *Verduurzamen in de toekomst*

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

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

---

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





### 2.1 Beleidsuitvoering

#### Human Resources Development beleid Landstede Groep

In 2021 zijn de kaders en uitgangspunten van het Human Resources Development beleid (HRD) Landstede Groep vastgesteld. Met dit beleid wil Landstede Groep het belang van continu leren, ontwikkelen en professionaliseren benadrukken. Dit is nodig om onderwijs van hoge kwaliteit te kunnen blijven geven aan onze leerlingen.

#### *HRD beleid gekoppeld aan Strategienota*

Vanwege de in snel tempo veranderende samenleving wil Landstede Groep investeren in professionals die continue eigen ontwikkeling en hoge kwaliteit nastreven. Onze waarden geven het vertrouwen dat de wereld beter en mooier wordt als mensen tot hun recht komen en anderen helpen dat ook te doen. Vanuit de Strategienota 'Ruimte, relatie en rekenschap 2019 – 2022' geven wij vorm en kleur aan onze missie, waarden en beloftes:

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

#### *Uitgangspunten en beloftes HRD beleid*

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

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

#### *Drie uitgangspunten van het HRD beleid*

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

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

De zes beloftes:

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

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

#### **De HRD ambitie 2019-2022**

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



Figuur 3. Zeven onderwerpen vanuit de zes beloftes (HRD-ambitie 2019-2020).

### Wat heeft 2021 ons opgeleverd?

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

#### *Leiderschapsprogramma 'de reizende leiders'*

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

#### *Vitaliteit*

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

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

#### *Werving, selectie en arbeidscommunicatie*

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

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

#### *Gesprekscyclus*

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

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

### *Strategische Personeelsplanning (SPP)*

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

## **2.2 Scholing**

In 2021 zijn binnen de Stichting Agnieten College 32 medewerkers aan het studeren; zij volgen een onderwijs (gerelateerde) opleiding ofwel een opleiding voor het behalen van een 1<sup>e</sup>- of 2<sup>e</sup>-graads bevoegdheid. In hoofdstuk 3.8. Samen Opleiden staat een toelichting op de activiteiten in het jaar 2021.



## 2.3 Personeelsgegevens

Per 31 december 2021 waren binnen Stichting Agnieten College 501 medewerkers werkzaam (in 2020 waren dit er 477). De gemiddelde leeftijd bij

vrouwen is 43 jaar en bij mannen 46 jaar (exclusief de inzet van onbetaalde stagiaires en vrijwilligers).



### Toelichting op de personeelsgegevens:

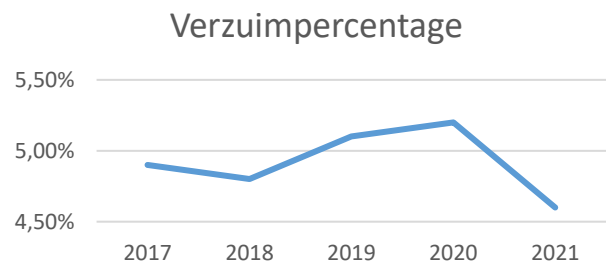
Bij het Agnieten College is in 2021 de verhouding man/vrouw en het percentage parttimers/fulltimers nagenoeg gelijk gebleven ten opzicht van 2020. Ook het aantal medewerkers per leeftijdscategorie laat geen grote verschillen met 2020 zien. De flexibele schil van Stichting Agnieten College is met 6% toegenomen in 2021. De functiemix laat zien dat het Agnieten College met schaal LB nog steeds aan de hoge kant zit in vergelijking met het doelcijfer, en met schaal LC aan de lage kant. De verhouding OOP en OP ligt in lijn met de overige stichtingen van het voortgezet onderwijs.

## 2.4 Werving en selectie

In 2021 heeft Landstede Groep ongeveer 500 vacatures gepubliceerd, waarvan 57 vacatures voor Stichting Agnieten College. Met een digitaal programma voor het melden en beheren van vacatures is het proces van vacatures plaatsen overzichtelijker en efficiënter en de berichtgeving aan kandidaten vereenvoudigd. Naast de tijdswinst die dit programma oplevert, faciliteert het systeem een zorgvuldig en AVG-proof selectieproces. Daarnaast is het mogelijk om een Jobalert aan te maken. Bij het Jobalert is onderscheid gemaakt tussen in- en externe vacatures. Alle medewerkers van Landstede Groep kunnen met hun werkaccount een job-alert aanmaken zodat zij automatisch bericht ontvangen zodra er een interne vacature geplaatst wordt binnen hun interessegebied. In 2021 hebben 114 interne kandidaten zich geregistreerd als sollicitant en/of voor een Jobalert. Voor externe kandidaten is het mogelijk om via de website een Jobalert aan te maken voor extern gepubliceerde vacatures. In 2021 hebben 2.165 externe kandidaten zich geregistreerd als sollicitant en/of aangemeld voor een Jobalert. Na publicatie van vacatures op de website van Landstede Groep deelt de afdeling Communicatie (C&M) de vacatures op sociale media. Met name op LinkedIn, Twitter of Facebook. Met de inzet van de sociale media en met het Jobalert vergroten we de zichtbaarheid en wervingskracht van de vacatures. Vanaf juli 2021 maakten enkele diensten van de afdeling Service Organisatie en Bestuursdienst een aantal keren gebruik van een recruiter.

## 2.5 Verzuim

Het verzuimpercentage is gedaald van 5,2% in 2020 naar 4,6% in 2021 (Figuur 4). Desondanks heeft het verzuim en de beheersing hiervan extra aandacht. Daarom zijn onder andere de volgende beheersactiviteiten uitgevoerd:



Figuur 4. Verloop verzuimpercentage 2017-2021

### Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA)-project

Landstede Groep is als werkgever financieel verantwoordelijk voor de WGA-uitkeringen die (ex)-medewerkers ontvangen. Deze uitkering wordt betaald op voorschrift van de wet via de premiecomponent in de premie Werkhervattingskas van de Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA)-regeling. Vanaf maart 2019 heeft team Arbeid & Gezondheid, met behulp van een externe partner, De Verzuimspecialist, via een traject van herbeoordelingen van de gezondheidssituatie voor diverse ex-medewerkers de uitkering weten te wijzigen naar een volledige en duurzame uitkering (IVA<sup>2</sup>). Voor de ex-medewerkers resulteert dat in een hogere uitkering, voor Landstede Groep in lagere doorbelasting in de loonheffingen vanaf 2021. Aanvankelijk was het de bedoeling om het vervolg van dit project in eigen beheer uit te voeren. Echter vanwege de belangen die aan beide kanten spelen, blijven we dit project samen met de externe partner uitvoeren.

### Werkplekonderzoeken en WIA<sup>3</sup>

In 2021 zijn minder werkplekonderzoeken uitgevoerd, omdat de medewerkers door de coronapandemie bijna het hele jaar thuis werkten. In 2021 zijn in het kader van preventie binnen Landstede Groep in totaal vijf werkplekonderzoeken uitgevoerd, waarvan één voor Stichting Agnieten College. Tijdens de werkplekonderzoeken is de

<sup>2</sup> Inkomensvoorziening Volledig Arbeidsgeschikten

<sup>3</sup> Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen



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

In 2021 kwamen geen medewerkers van de stichting in aanmerking voor een IVA-uitkering, stroomde één medewerker door naar een WGA-uitkering, en legde het UWV geen loonsancties op. Twee dossiers zijn voorgelegd aan het UWV ter beoordeling van arbeidsongeschiktheid.

### **Begeleiding door deskundigen**

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

### **Bedrijfsarts**

In 2020 is Landstede Groep overgegaan van drie arbodienstverleners naar één aanbieder voor de gehele Landstede Groep, te weten Zorg van de Zaak. Samen met Zorg van de Zaak blijft de afdeling Personeel & Organisatie en Juridisch (P&OJ) vormgeven aan de samenwerking op basis van de gedragsmatige aanpak van verzuim. Doorlopend zijn we met hen in gesprek over een optimalisatie van de dienstverlening, waarbij er veel aandacht is voor de preventieve aanpak van verzuim.

### **Plan van aanpak verzuimreductie 2021**

In 2021 werkten de eenheden aan een plan van aanpak verzuimreductie. Uitgangspunt van dit plan van aanpak zijn de verzuimpercentages van 2020. Het doel is om het verzuimpercentage over 2021 te reduceren en daarbij wordt gebruik gemaakt van de factoren waarop we als werkgever invloed hebben. Een voorbeeld van zo'n factor is preventie. Door maatregelen op het gebied van preventie in te zetten kan het verzuim dalen. Daarbij is de afwijking van de verzuimfrequentie een indicator. De verzuimfrequentie geeft het aantal nieuwe ziekmeldingen in verhouding tot het aantal medewerkers weer op jaarniveau. . In aansluiting daarop zijn in 2021 de eerste schoolleiders overleggen bijgewoond door de P&O-adviseur, om het thema 'Verzuim' onder de aandacht te brengen. In deze overleggen wordt op de verplichtingen van de Wet Verbetering

Poortwachter, de registratie in AFAS en het belang van een goede gespreksvoering ingegaan.

### **Bedrijfsmaatschappelijk werker**

In 2021 is de begeleiding van medewerkers overgegaan van de arbeid- en organisatie-psycholoog naar een bedrijfsmaatschappelijk werker. De bedrijfsmaatschappelijk werker is gedurende twee dagdelen per week werkzaam voor de medewerkers van Landstede Groep. Op het gebied van preventie speelden de maatregelen tegen COVID-19 een hoofdrol. Na de lockdown periodes kwamen stressklachten veelal voort uit de combinatie van het thuisonderwijs en thuiswerken. Zeker voor medewerkers met jonge kinderen was dit een veeleisende periode. Als ouder ben je overdag bezig met het onderwijs aan je kinderen en 's avonds en in het weekend bezig met je werk. Of, als docent, verzorgde je overdag de online-lessen aan de leerlingen met je kinderen om je heen. Voor een aantal andere medewerkers was de stap naar online lesgeven bovendien groot. Online lesgeven vraagt andere vaardigheden en de tijd was onvoldoende om die vaardigheden te verwerven.

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

### **Vertrouwenspersoon**

Naast de diverse vertrouwenspersonen voor leerlingen heeft Landstede Groep een vertrouwenspersoon (ongewenste omgangsvormen en integriteit) voor medewerkers. Het CvB heeft hiervoor gekozen om medewerkers, die een beroep willen doen op een vertrouwenspersoon, beter te ondersteunen. Dit in het kader van goed werkgeverschap en het zoveel mogelijk voorkomen en beperken van psychosociale arbeidsbelasting. Een veilige werkplek voor en door iedereen, zoals ook te lezen valt in de Strategienota van Landstede Groep.

Taken van de vertrouwenspersoon voor medewerkers zijn:

- opvang melder in geval van seksuele intimidatie, pesten, agressie/geweld, intimidatie, discriminatie en integriteitskwesties;
- geven van gevraagd- en ongevraagd advies;
- informeren / presenteren aan onderwijsteams en andere geïnteresseerden.

De vertrouwenspersoon legt zijn bevindingen vast in een (half)jaarverslag en bespreekt dit verslag twee maal per jaar met het CvB. Hiervoor is een tijdspad afgesproken waardoor het aanleveren van de verslagen alsook de gesprekken hierover ruim van tevoren is gepland. De vertrouwenspersoon heeft één keer per jaar structureel overleg met de externe vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon is ingeschreven als gecertificeerd lid bij de Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen (LVV) en volgt de vereiste bijscholing.

Het aantal meldingen in 2021 is 21. In vergelijking met voorgaande jaren is er sprake van een lichte afname. Gesprekken met melders hebben, gezien de omstandigheden omtrent de coronapandemie, incidenteel via “Teams” plaats gevonden.

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

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

### **RI&E, Risico Inventarisatie en Evaluatie**

Een risico-inventarisatie en –evaluatie, RI&E, is een in de Nederlandse Arbeidsomstandighedenwet genoemd middel ter bevordering van veilig en gezond werken. Sinds 1 januari 1994 is de RI&E verplicht voor alle werkgevers. Het Plan van Aanpak is een verplicht onderdeel van de RI&E.

Ook Landstede Groep maakt risico-inventarisaties en dit wordt centraal georganiseerd.

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

1. Samenwerking met arbeidsdeskundigen.

In ArboNed heeft Landstede Groep een partner gevonden. De arbeidsdeskundigen van ArboNed hebben voor een aantal locaties de risico-inventarisatie volledig uitgevoerd, voor andere locaties voerden regiocoördinatoren de risico-inventarisatie uit en leveren de arbeidsdeskundigen alleen de verplichte rapportage voorzien van een advies (de toetsing). Na deze rapportage en het vaststellen van een plan van aanpak is Landstede Groep in het bezit van een RI&E.

2. Selecteren van een RI&E volgsysteem. Het volgsysteem is een programma met vragenlijsten om per locatie tot een actueel beeld van arbeidsveiligheid te komen en acties die daar uit voortkomen te volgen.
3. Inrichten en beheren van de RI&E. De inrichting betreft vragen over beleidsuitvoering en vragen over de fysieke omgeving. Voor deze delen zijn verschillende organisatiedelen verantwoordelijk. Landstede Groep heeft de keuze gemaakt om de beleidsdelen een eigen plek te geven in de organisatiestructuur van het volgsysteem. Zo worden beide delen afzonderlijk beheerd door de verantwoordelijke functionarissen, regiocoördinatoren FD&H- en P&O adviseurs.
4. Regiocoördinatoren FD&H. Alle regiocoördinatoren hebben in 2021 RI&E's opgesteld en deze zijn getoetst of ter toetsing aangeboden. Het beheren van de inventarisatie en de uitvoering van het plan van aanpak zijn onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden.
5. P&OJ. In 2021 heeft de afdeling PO&J een vervolg gegeven aan het uitwerken van beleidsthema's. De uitwerking werd om meerdere redenen opgeschort, waardoor de ontwerp- en implementatiefase is vertraagd.
6. Preventiemedewerkers. Landstede Groep heeft er voor gekozen deze taak te beleggen bij diverse functionarissen; acht décentrale- en één centrale preventiemedewerkster. Alle regiocoördinatoren zijn décentraal preventiemedewerker.
7. De centrale preventiemedewerkster:

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

### **Melding ongevallen**

Binnen Landstede Groep wordt onderscheid gemaakt tussen meldingen van fysieke en sociale onveiligheid. De incidenten op het gebied van sociale veiligheid worden beschreven in dossiers van leerlingen die het betreft. De fysieke veiligheid is vooral het werkgebied van facilitaire zaken en huisvesting. Deze incidenten worden opgenomen in een module van het RI&E-volgsysteem. In 2021 is het aantal incidenten nog steeds afwijkend in verband met de maatregelen tegen corona. Verhoudingsgewijs zijn weinig medewerkers op de scholen werkzaam als gevolg van de coronapandemie, met uitzondering van het

voortgezet onderwijs. Voor 2021 zijn daarom geen representatieve aantallen te noemen voor het aantal incidenten en ongevallen.

### **Melding klachten**

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

## **2.6      Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag**

Het beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag is in 2021 ongewijzigd gebleven. Het is vooral gericht op een actieve begeleiding en monitoring van nieuwe dossiers in de WW, teneinde de uitkeringsduur en uitkeringslast zoveel mogelijk te beperken. In 2021 is aan tien oud medewerkers van Stichting Agnieten College een WW-uitkering toegekend.

## 3 Onderwijs

### 3.1 Beleidsuitvoering

#### Onderwijs bij de scholen van Landstede Groep

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

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

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

#### Visie op onderwijs

Voor ons is de school een ontmoetingsplaats waar we van en met elkaar leren. We vormen de samenleving in het klein. De school is een leeromgeving die in dienst staat van het leren van de leerlingen. Een omgeving die veiligheid en sociale interactie biedt, waarbinnen leerlingen afwijkende keuzes mogen maken en waar maatwerk wordt geboden. Op deze wijze kunnen we goed aansluiten op capaciteiten, talenten en onderwijsbehoeften van leerlingen en hen maximaal de ruimte bieden om vorm te geven aan het eigen leerproces.

De school als ontmoetingsplaats faciliteert ook het proces waarin de school een lerende organisatie is. Een proces waarin oude structuren verdwijnen en nieuwe structuren ontstaan die een klimaat scheppen zonder beperkingen. Onze onderwijskundige visie maakt duidelijk welke belofte wij doen aan onze leerlingen en de functie die wij van en voor de samenleving vervullen. Het inlossen van deze belofte krijgt inkleuring met de volgende, leidende principes. Deze zes principes hanteren wij voor de inrichting van ons onderwijs – door de onderwijseenheden met onderwijsteams – in onze voortgezet onderwijs scholen.

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

Wij helpen de leerlingen om in toenemende mate regie te voeren op het eigen leerproces. Regie kunnen voeren werkt motiverend en ondersteunt een leven lang blijven leren en ontwikkelen. Dat doen we door leerlingen vooral feedback te geven op hun leerprocessen en minder op hun resultaten. We doen dit ook door ze steeds vaker verantwoordelijk te maken voor keuzes rond het eigen leerproces.

#### *2. We bieden een flexibele en sociaal interactieve leeromgeving*

We bieden maatwerk door het gebruik van individuele en flexibele leerroutes. Afhankelijk van hun behoeften, leerstijlen en capaciteiten volgen leerlingen een eigen route met ondersteunende en gevarieerde leeractiviteiten. Een goede variatie in leeractiviteiten ondersteunt de kwaliteit van het leerproces. De leeractiviteiten hebben een blended karakter: dit betekent dat er een variatie is in online individueel leren en face-to-face leren en alle mogelijke tussenvormen.

#### *3. We bieden een veilige en uitdagende leeromgeving*

Leerlingen voelen zich gezien en begrepen doordat we werken vanuit een pedagogische relatie met hen. Deze relatie karakteriseert zich door het bieden van veiligheid, maar ook begeleiden, stimuleren, uitnodigen, uitdagen, feedback geven en confronteren. Van zowel ons als van de leerlingen en hun opvoeders mag worden verwacht dat zij investeren in deze relatie opdat er gezamenlijk geleerd en gereflecteerd kan worden.

#### *4. We dagen de leerlingen uit hun talenten maximaal te ontplooiën*

We bieden de leerlingen ruimte in hun leerloopbaan om keuzes te maken voor verbreding of verdieping middels activiteiten, projecten of thema's. Op deze wijze geven we leerlingen mogelijkheden om eigen talenten en drijfveren te ontdekken en te ontplooiën. We stimuleren de leerlingen eigen initiatief te nemen in het kenbaar maken van interesses en talenten en daar actief mee aan de slag te gaan.

### *5. We ontwikkelen en groeien door te leren van en met elkaar*

We zorgen ervoor dat betekenisvolle ontmoetingen plaatsvinden. Betekenisvol in de zin dat kennis kan worden gedeeld en geconstrueerd. Ook betekenisvol in de zin dat iedereen leert respect te hebben voor elkaar en de verschillen die er zijn. De ontmoetingen vinden plaats tussen leerlingen, met docenten en met relevante buitenschoolse instellingen en ouders. Tijdens de ontmoetingen werken we volgens de principes van dialoog en reflectie.

### *6. We bewaken en bevorderen de kwaliteit van de leerprocessen*

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

### **Coronapandemie**

Stichting Agnieten College heeft in 2020 subsidie aangevraagd voor inhaal- en ondersteuningsprogramma's (IOP). Het doel van deze subsidie is om leerlingen extra ondersteuning te bieden vanwege leer- en ontwikkelachterstanden die veroorzaakt zijn door sluiting van de scholen als gevolg van de COVID-19 uitbraak. Deze subsidie was toegekend voor de periode 1 oktober 2020 tot en met 31 december 2021. Vanuit dit inhaal- en ondersteunings-programma zijn extra (facultatieve) activiteiten geïnitieerd die zijn aangeboden naast de regulier geprogrammeerde onderwijstijd.

Daarnaast is gebruik gemaakt van de regeling Extra hulp voor de klas. Deze subsidie is bedoeld voor extra personeel om achterstanden als gevolg van lesuitval door het tijdelijk sluiten van locaties of een te hoge werkdruk, te voorkomen. Ook deze regeling was toegekend tot 31 december 2021.

In 2021 is gestart met de uitvoering van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Het doel van het NPO is om leerlingen te helpen hun gaven en talenten tot bloei te brengen, ondanks de coronacrisis. Het Programma neemt stevige maatregelen om verdere vertraging en achterstanden te voorkomen en om opgelopen vertraging en achterstanden waar mogelijk zo snel mogelijk in te halen. Daarbij willen wij de opbrengsten uit deze digitale tijd vasthouden en de 'good-practices' borgen en verduurzamen.

In een Landstede Groep Schoolprogramma (kaderplan) is de invulling van het NPO voor Landstede Groep als geheel beschreven. Vervolgens is door elke school binnen de Landstede Groep een eigen specifiek programma op basis van gedegen onderzoek naar de Leerontwikkeling, de Sociale ontwikkeling en het Welbevinden van hun leerlingen opgesteld. Het individuele schoolprogramma wordt gezien als addendum op de bestaande schoolplannen en kent een looptijd van 2 jaar.

De schoolprogramma's die zijn opgesteld moeten uiteraard aan allerlei (externe) eisen voldoen, maar wij vinden het ook belangrijk dat het 'eigen' en 'herkenbaar' is. Daarom is in alle schoolprogramma's, zowel voor het voortgezet onderwijs en als (v)mbo, de link gelegd met de visie, waarden en beloften van Landstede Groep.

Vanuit OCW is een handreiking Corona-paragraaf opgesteld. In de volgende paragraaf is met behulp van deze handvatten de besteding van de IOP-, NPO en Extra hulp voor de klas-subsidies verantwoord.



## 3.2 Nationaal Programma Onderwijs



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

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

Het Landstede Groep Schoolprogramma is door het bestuur vastgesteld na instemming van de GMR. De individuele schoolprogramma's (de uitwerking in detail op schoolniveau), zijn afgestemd met de (P)DMR.

Op elke school heeft als basis voor het individuele schoolprogramma een schoolscan plaatsgevonden.

Door middel van deze schoolscan is de leerontwikkeling (cognitief en praktisch), sociale ontwikkeling en het welbevinden van elke leerling in kaart gebracht. Voor nu, om een objectief beeld te krijgen van de stand van zaken. Voor straks, om de ontwikkeling te volgen en het effect van de maatregelen te kunnen zien.

Leraren, onderwijsondersteuners, ouders (ook via ouderraad), leerlingen (ook via leerlingenraad) en MR zijn betrokken bij de totstandkoming van het individueel schoolprogramma. Ieder is gevraagd om zich vrij te voelen om mee te denken. Zo is gesproken met ouders, leerlingen en docenten, ook als onderdeel van het mentorgesprek. In teamvergaderingen is aandacht besteed aan NPO. Tijdens de schoolscan zijn enquêtes afgenomen.

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

Scholen zijn zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit en uitvoering van de interventies die vallen binnen NPO. Zij worden ondersteund door een projectleider die zich richt op het borgen van de verantwoording



en de uitvoering van de maatregelen in lijn met de Landstede Groep visie verduurzaming.

### **3.2.1 Inhaal- en ondersteuningsprogramma's (IOP)**

Stichting Agnieten College De Boog heeft voor 2021 subsidie aangevraagd voor inhaal- en ondersteuningsprogramma's om leerlingen extra ondersteuning te bieden vanwege leer- en ontwikkelachterstanden die veroorzaakt zijn als gevolg van de coronacrisis. Het aangeboden inhaal- en ondersteuningsprogramma is facultatief gevolgd buiten de regulier geprogrammeerde onderwijstijd maar sloot hierop wel aan. Het subsidiebedrag per leerling bedraagt € 900.

De subsidie bestaat uit twee tranches. De stichting heeft de eerste periode voor respectievelijk 432 deelnemers voor de scholen van het Agnieten College en 18 deelnemers voor De Boog (Talentstad praktijkonderwijs) subsidie aangevraagd. Voor de tweede periode is voor respectievelijk 440 deelnemers voor de scholen van het Agnieten College en 18 deelnemers voor De Boog (Talentstad praktijkonderwijs) subsidie aangevraagd.

De scholen van de stichting Agnieten College signaleren cognitieve en sociaal emotionele achterstanden. Analyse van de achterstanden vindt plaats via gesprekken tussen mentoren en leerlingen/ouders, door het afnemen van diagnostische toetsen en door informatie vanuit zorgteams en het leerlingvolgsysteem. Bij het inzetten van interventies gaan de scholen uit van de bestaande structuren, passend bij het type onderwijs van de betreffende school. Gewerkt is met de inzet van eigen personeel, en waar nodig met inzet van externe partijen.

#### **Praktijkonderwijs**

Voor de leerlingen met een indicatie praktijkonderwijs, was het niet altijd mogelijk om thuisonderwijs aan te bieden. Op basis van een maatwerktraject is gewerkt aan interventies om de hierdoor ontstane achterstanden in te halen.

De eerste subsidie is in eerste instantie toegekend voor de periode 1 oktober 2020 tot en met 31 augustus 2021 en is verlengd tot en met 31

december 2021. In 2021 is opnieuw subsidie toegekend voor de periode van 14 juni 2021 tot en met 31 december 2021.

De toekenning kende twee randvoorwaarden:

- Indien minder dan 85% van aantal toegekende deelnemers heeft afgerond naar rato op stichtingsniveau minder wordt toegekend;
- Indien meer dan aantal toegekende deelnemers hebben deelgenomen aan het IO programma wordt dit niet vergoed. De stichting zal de meerkosten moeten dekken in haar eigen begroting/middelen.

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

Eind 2021 heeft 160% van de aangevraagde deelnemers van het Agnieten College het IO programma tranche 1 positief afgerond. Hiervan heeft voor De Boog 106% van de aangevraagde deelnemers van het IO programma tranche 1 positief afgerond.

Voor IO programma tranche 2 heeft 395% van de aangevraagde deelnemers van het Agnieten College en hiervan 100% van de aangevraagde deelnemers De Boog. Hiermee is voldaan aan de subsidievoorwaarden.

#### **Scholen stichting Agnieten College:**

De scholen van de stichting Agnieten College hebben een gevarieerd aanbod van IO-programma's met verschillende interventies aangeboden tijdens en na schooltijd.

De volgende activiteiten zijn uitgevoerd:

- Extra (bij)lessen onder meer voor de vakken wiskunde en Nederlands, individuele bijles via Tutors. Dit alles was mogelijk door de uitbreiding met vakdocenten;
- Peer tutoring, waarbij een leerling een andere leerling helpt;
- Training voor de examenkandidaten ter voorbereiding voor hun schoolexamen en centraal examen;
- Huiswerkbegeleiding aan niet-examenklassen. Daarnaast het bieden in groepen van maximaal 9 leerlingen, drie middagen per week, van huiswerkbegeleiding en eigen maken van leerstrategieën;
- Extra begeleiding na schooltijd (bijlessen) en tijdens de tweede lockdown;

- Extra opvang voor leerlingen die geen stage konden lopen. Dit aangevuld met de uitbreiding van docenten om deze leerlingen te begeleiden. Daarnaast zijn programma's ontwikkeld hoe leerlingen weer (gefaseerd) naar stage kunnen;
- Extra inzet van schoolcoach en remedial teacher om leerlingen (gericht en/of individueel) te begeleiden en ondersteunen. Daarnaast heeft taakuitbreiding plaatsgevonden voor mentoren;
- Het bestaande programma THINK-op-School, gericht op leefstijl- en weerbaarheidstraining, is ingezet. Voor klassen in de onderbouw is een traject psychologie gestart. Via trainingen en ondersteuning door docenten is aandacht besteed aan groepsdynamiek.

#### *Praktijkonderwijs:*

In het praktijkonderwijs hebben gerichte activiteiten plaatsgevonden lettend op de (individuele) leerlingen:

- Extra lessen praktisch Nederlands voor NT2 leerlingen;
- Een gastdocent met Zwolse kunstenaar heeft samen met leerlingen een wandschildering in de kantine heeft gemaakt;
- THINK-lessen om aandacht te besteden aan sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen;
- Extra inzet van remedial teacher om leerlingen (gericht en/of individueel) te begeleiden en ondersteunen.

### **3.2.2 Extra Hulp voor de Klas**

Stichting Agnieten College De Boog heeft in 2021 eveneens subsidie aangevraagd voor Extra Hulp voor de Klas om de kosten voor extra tijdelijk personeel als gevolg van de corona-maatregelen op te vangen. Dit om de continuïteit van het onderwijs te waarborgen. Het gaat om extra personeel tijdens de reguliere schooltijd.

De subsidieaanvraag is gekoppeld aan de regio's binnen de Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP). De aanvraag van Stichting Agnieten College De Boog is onderdeel van de RAP-aanvraag Noordwest Veluwe VO en Zwolle VO. De Landstede Groep is hiervoor penvoerder.

Stichting Agnieten College De Boog heeft een aanvraag voor tijdvak 1 en tijdvak 2 ingediend. De subsidie voor het eerste tijdvak is toegekend voor de periode 1 januari 2021 tot en met 31 juli 2021. Het subsidiebedrag bedraagt € 264K voor Agnieten College De Boog. Voor het tweede tijdvak voor de periode van 1 augustus 2021 tot en met 31 december 2021 bedraagt het subsidiebedrag € 272K.

De subsidie mag worden besteed aan een zevental categorieën:

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

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

Het merendeel van de middelen zijn besteed in 2021. In 2021 is van tijdvak 1 het toegekende bedrag € 246K besteed. Van de toegekende subsidie voor tijdvak 2 is € 267K besteed.

Onderstaand een overzicht waar de subsidiemiddelen aan zijn besteed:

- Extra inzet van docenten, onderwijsassistenten en instructeurs in de klas. Een stagiaire heeft naast de vakdocent extra ondersteuning verleend bij Wiskunde. Eén-op-één begeleiding naast vakdocenten heeft plaatsgevonden door leraren in leiding (LIO) bij vreemde talen;
- Extra vakdocenten zijn ingezet tijdens keuzewerktijd-uren;
- Het verkleinen van de klassen door een extra brugklas te formeren;

- Extra ondersteuning voor vervanging docenten bij ziekte, begeleiding leerlingen individueel of in kleinere groepjes;
- Inzet van studenten voor het surveilleerden bij de halve klassen die online les kregen terwijl de docent in de andere klas fysiek les gaf;
- Externe expertise voor ondersteuning op logistiek en naleven corona maatregelen.

#### *Praktijkonderwijs:*

Binnen het praktijkonderwijs zijn de subsidiemiddelen ingezet voor een extra remedial teacher en voor extra begeleiding van leerlingen buiten de klas. De remedial teacher heeft ook als extra docent in de klas ondersteuning verleend aan het docententeam.

### **3.2.3 Nationaal Programma Onderwijs (aanvullende corona-subsidies)**

De NPO-middelen zijn toegekend voor het schooljaar 2021/2022. Het bedrag per leerling in 2021 bedraagt € 701,16. In 2021 is voor Stichting Agnieten College De Boog € 1.139K beschikbaar aan NPO middelen.

De middelen zijn vooralsnog niet ingezet voor bovenschoolse interventies. Eind 2021 heeft een themabijeenkomst met alle schooldirecteuren plaatsgevonden om te kijken naar generieke thema's en verduurzaming en naar de mogelijkheden om hierin samen op te trekken.

#### *Interventies voortgezet onderwijs:*

Op basis van de resultaten uit de schoolscan hebben de scholen van de stichting Agnieten College met name gekozen om de komende jaren aandacht te besteden aan:

- Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen. Begeleiding op welbevinden en sociaal emotionele ontwikkeling. Daarnaast extra aandacht aan sportactiviteiten en cultuureducatie;
- Het ontwikkelen van de executieve functies van leerlingen;
- Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren;
- Deskundigheidsbevordering en professionalisering van medewerkers als mede ondersteuning van het primaire proces.

Lettend op de leerlingengroep en de eigen schoolpraktijk wordt eveneens bij enkele scholen aandacht besteed aan:

- Versterken zorgstructuur en passend onderwijs;
- Versterken groepsdynamiek en -vorming;

De interventies bestaan uit:

- a. Individuele begeleiding van leerlingen op cognitieve ontwikkeling (kennis en executieve vaardigheden);
- b. Het versterken van mentoraat, het uitbreiden van tutoring-systeem, een-op-een begeleiding, keuzewerktijd, individuele coaching, extra ondersteuning bij kernvakken, leesvaardigheid, plannen en organiseren;
- c. Binnen enkele scholen worden de klassen, clusters en groepen verkleind om zo gericht aandacht te kunnen besteden aan een groep van leerlingen;
- d. Een aantal scholen bieden huiswerkbegeleiding, extra begeleiding na schooltijd, (voor)examentrainingen aan;
- e. Extra onderwijsondersteuning zoals een onderwijsassistent voor online lessen, ondersteuning van de projectorganisatie, examens en NPO activiteiten en versterking van de zorgstructuur;
- f. Meer aandacht voor sportieve activiteiten en cultuureducatie. Sportieve activiteiten zijn goed voor samenwerken. Cultuureducatie kan een expressieve uiting geven aan gevoelens; het helpen reguleren en inzicht geven in deze gevoelens. Daarnaast zullen workshops psychologie in het onderwijs worden gegeven.

#### *Interventies Praktijkonderwijs:*

Kijkend naar de doelgebieden aangereikt in de menukaart wordt binnen het praktijkonderwijs de meeste aandacht besteed aan de effectieve inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren. Daarnaast aan de sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen.

Onderstaande interventies worden hierbij ingezet:

- Effectieve inzet van onderwijs door individuele- en groepsbegeleiding van leerlingen op cognitief gebied, geven van individuele instructies, kleinere klassen wat meer mogelijkheden biedt om te leren van en met medeleerlingen, meer aandacht voor vragen

van feedback door leerlingen (pilot werken met QR-code), werkbegeleiding na schooltijd;

- Het verkleinen van klassen om de leerlingen sneller in beeld te krijgen en nog beter op maat te kunnen bedienen. Daarnaast geeft het meer inzetten van onderwijsassistenten en instructeurs op interne en begeleide stages extra mogelijkheden;
- Extra aandacht geven aan samenwerkend leren en extra inzet op passende zorg op psychologisch, orthopedagogisch en maatschappelijk vlak (metacognitie en zelfregulerend leren);
- Aandacht bieden aan het welbevinden van leerlingen door groepsbegeleiding van leerlingen op sociaal-emotioneel gebied door THINK lessen, een introductieprogramma in de eerste schoolweek en extra inzet van de orthopedagoog;
- Sportieve activiteiten en cultuureducatie organiseren, die bijdragen aan het sociaal-en emotionele en fysieke ontwikkeling, onder meer door extra sportclasses in te roosteren, in samenwerking met Kunsteducatie Nederland en Stadkamer Zwolle.

Van de toegekende NPO-middelen heeft Stichting Agnieten College De Boog in 2021 € 302K besteed. De in 2021 niet bestede middelen worden de komende jaren in lijn met de NPO-doelen en met de visie van Landstede Groep op verduurzaming. Dit wordt ook afgestemd met de medewerkers en medezeggenschap.

In 2021 is 7% van deze middelen uitgegeven aan de inhuur van personeel niet in loondienst. Om bovenstaande interventies zoals huiswerkbegeleiding, leren leren en het vormen van kleinere groepen mogelijk te maken, is extra inzet nodig geweest. Eerst is gekeken of het huidige personeelsbestand kon voorzien in de behoefte en waar dit niet mogelijk bleek is extern ingehuurd.

In 2021 zijn de NPO-middelen bij de scholen van de stichting Agnieten College met name besteed aan:

- Het formeren van een extra brugklas;
- Extra lessen door het splitsen van klassen en grote cluster groepen;
- Extra ondersteuning en begeleiding aan leerlingen, na schooltijd en via mentorschap. Waarbij ook aandacht besteed is aan het inbouwen van evaluatiemomenten. Daarnaast is een tutorsysteem ontwikkeld;
- Huiswerkbegeleiding, bijlessen en examentrainingen;
- Sportieve activiteiten;
- Cultuureducatie.

Aan de leerlingen met een indicatie praktijkonderwijs is extra ondersteuning geboden in de vorm van individuele- en stagebegeleiding. Ook door de extra inzet van de remedial teacher. Daarnaast zijn de klassen verkleind voor de groepen in de onderbouw.

### **3.3 Kwaliteitszorg**

#### **3.3.1 Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs**

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

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

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

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

Het sturen op kwaliteit door bestuur en de scholen zelf is met elkaar verbonden, waarbij de scholen van en met elkaar leren. De daadwerkelijke professionalisering en verbetering van de onderwijspraktijk ligt bij de onderwijsteams,

aangestuurd door de teamleider onder verantwoordelijkheid van de eenheidsdirecteur. De lerende organisatie tussen de scholen is zichtbaar in de verschillende kennisgroepen en de verschillende audits die ook in 2021 doorgang hebben gevonden.

De onderwijskundige audit richt zich op de kwaliteit van de lessen, het cyclisch werken, de kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur. Daarnaast is in 2021, naar aanleiding van de wetswijzigingen rondom examinering, een thema-audit op dit thema ingericht. Om het leren van en met elkaar te stimuleren bestaan alle auditteams uit auditees die werkzaam zijn op de scholen van Landstede Groep.

De onderwijsresultaten van de scholen van stichting Agnieten College/De Boog zijn over de gehele linie op orde. Eén van de scholen heeft zelfs het predicaat 'goed' gekregen van Inspectie en heeft zich nu aangemeld voor het traject Excellente Scholen. Op de enkele afdelingen waar één van de indicatoren onder de norm is of examenresultaten tegenvallen, is een verdiepende analyse uitgevoerd en een verbeterplan opgesteld. Op één afdeling worden de resultaten beïnvloed door maatwerk. Doordat een groep leerlingen een aantal vakken op een hoger niveau examineren en deze resultaten niet meetellen in de gemiddelden van de afdeling, vallen de examenresultaten voor de betreffende afdeling lager uit.

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

#### **3.3.2 Kwaliteitsagenda voortgezet onderwijs**

Onderwijs wordt continue aangepast aan de actualiteit. Om de kwaliteit die daarbij hoort te

waarborgen en te verbeteren acteren de eenheden aan de hand van speerpunten. Het Uitvoeringsprogramma Kwaliteitsagenda VO 2021-2022 (UP KA VO) verbindt de strategische beloften en bijbehorende speerpunten met maatregelen en projecten die zijn uitgezet bij de onderwijseenheden. In tegenstelling tot de kwaliteitsagenda van het MBO, zijn voor het voortgezet onderwijs geen kwaliteitsgelden aan de agenda verbonden. Per project wordt gekeken naar de mogelijkheden voor financiering.

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

In het reguliere overleg tussen directeurs van de vo-eenheden en het CvB is het programma besproken en dit leidde begin 2021 tot een positief advies aan het College van Bestuur en is het programma vastgesteld . .

Na vaststelling zijn alle ambities aan aandachtsfunctionarissen gekoppeld en vervolgens zijn deze rollen toegewezen aan directeurs. In de praktijk betekent dit dat een directeur actiehouder en aanjager is van een ambitie.

Een prioritering op de ambities heeft voor de zomer plaatsgevonden. Deze prioritering is tot stand

gekomen door te kijken naar de bestuurlijke speerpunten, de invloed van COVID-19 op het onderwijs en de uitkomsten van een onderzoek naar de gezamenlijke behoeften van de scholen in het voortgezet onderwijs.

Voor het jaar 2021 en 2022 krijgen drie onderwerpen prioriteit:

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

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



### 3.4 Prestaties

Tabel 1 geeft een indruk van de resultaten van het Agnieten College in Nieuwleusen. In de figuren onder de tabellen is de tevredenheid van zowel de ouders als de leerlingen over het onderwijs, de begeleiding en het gevoel van veiligheid terug te zien.

**Tabel 1**

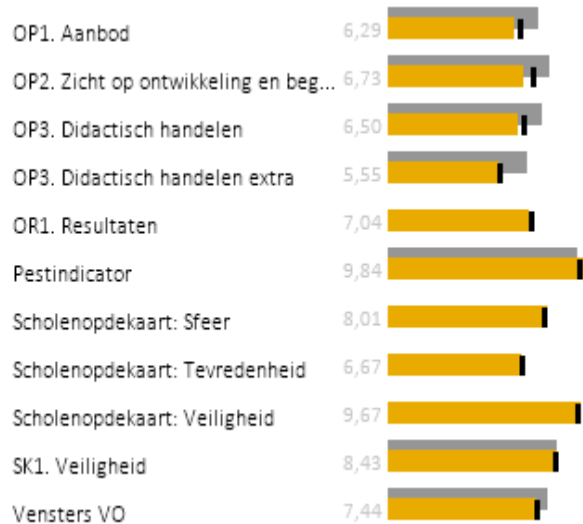
*Opbrengstenoverzicht Agnieten College Nieuwleusen, aangepast overgenomen van [www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier](http://www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier) en [www.vensters.nl](http://www.vensters.nl) (slagingspercentage).*

|  | Onderwijspositie t.o.v. advies po |             | Onderbouwsnelheid |             | Bovenbouwsucces |             | Examencijfers  |             | Slagingspercentage Jaarresultaat |
|--|-----------------------------------|-------------|-------------------|-------------|-----------------|-------------|----------------|-------------|----------------------------------|
|  | Jaar resultaat                    | 3 jaar gem. | Jaar resultaat    | 3 jaar gem. | Jaar resultaat  | 3 jaar gem. | Jaar resultaat | 3 jaar gem. |                                  |

| VMBO-GT |        |        |        |        |         |        |      |      |        |
|---------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|------|------|--------|
| 2019    | 19,12% | 17,05% | 99,31% | 99,51% | 91,53%  | 95,83% | 6,64 | 6,68 | 95,9%  |
| 2020    | 22,79% | 19,13% | 99,32% | 99,30% | 95,00%  | 95,72% | 6,63 | 6,63 | 100,0% |
| 2021    | 24,31% | 22,12% | 99,39% | 99,34% | 100,00% | 95,74% |      |      | 100,0% |



*Figuur 5 Vensters volgens ouders (leerjaar 3).*



*Figuur 6 Vensters volgens leerlingen (leerjaar 3).*

Bron: [www.kwaliteitsscholen.nl](http://www.kwaliteitsscholen.nl)

Legenda  
 2020  
 2021  
 Benchmark 2021

Figuur 5 en 6 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van het Agnieten College in Nieuwleusen. De enquêtes zijn afgenomen in 2021 en zijn door respectievelijk 60,8% van de ouders en 82,4% van de leerlingen ingevuld.

Tabel 2 geeft een indruk van de resultaten van het Agnieten College in Wezep. In de figuren onder de tabellen is de tevredenheid van zowel de ouders als de leerlingen over het onderwijs, de begeleiding en het gevoel van veiligheid terug te zien.

Tabel 2

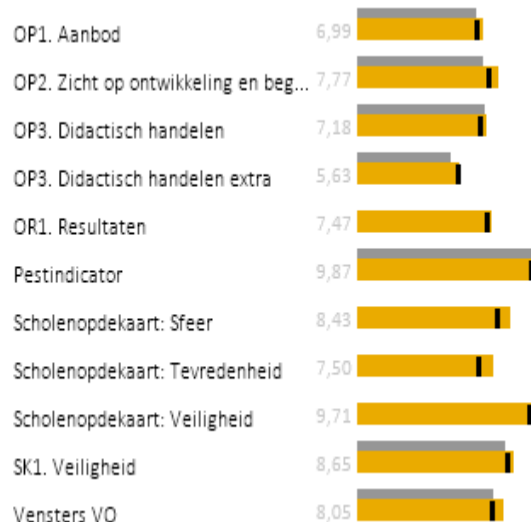
Opbrengstenoverzicht Agnieten College in Wezep, aangepast overgenomen van [www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier](http://www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier) en [www.vensters.nl](http://www.vensters.nl) (slagingspercentage).

|  | Onderwijspositie<br>t.o.v. advies po |                | Onderbouwsnelheid |                | Bovenbouwsucces   |                | Examencijfers     |                | Slagings-<br>percentage<br>Jaarresultaat |
|--|--------------------------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|------------------------------------------|
|  | Jaar<br>resultaat                    | 3 jaar<br>gem. | Jaar<br>resultaat | 3 jaar<br>gem. | Jaar<br>resultaat | 3 jaar<br>gem. | Jaar<br>resultaat | 3 jaar<br>gem. |                                          |

| VMBO-GT |        |        |        |        |        |        |      |      |        |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|--------|
| 2019    | 19,05% | 12,21% | 99,40% | 98,49% | 90,20% | 89,04% | 6,33 | 6,50 | 100,0% |
| 2020    | 25,68% | 17,58% | 97,08% | 98,44% | 93,62% | 89,60% | 6,71 | 6,49 | 100,0% |
| 2021    | 16,46% | 20,25% | 97,65% | 98,04% | 90,12% | 91,34% |      |      | 100,0% |



Figuur 7 Vensters volgens ouders (leerjaar 3).



Figuur 8 Vensters volgens leerlingen (leerjaar 3).

Bron: [www.kwaliteitsscholen.nl](http://www.kwaliteitsscholen.nl)

Legenda  
 2020  
 2021  
 Benchmark 2021

Figuur 7 en 8 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van het Agnieten College in Wezep. De enquêtes zijn afgenomen in 2021 en zijn door respectievelijk 36,0% van de ouders en 84,0% van de leerlingen ingevuld.

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

**Tabel 3**

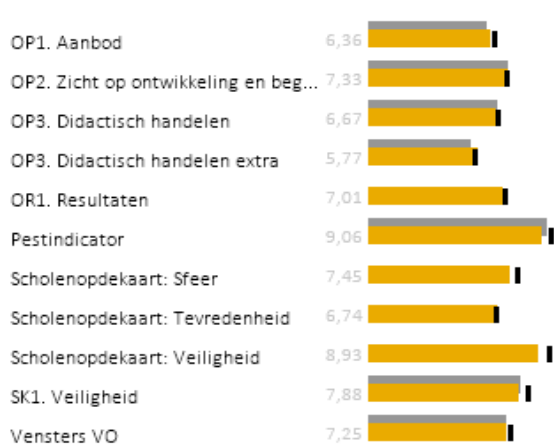
Opbrengstenoverzicht Agnieten College in Zwartsluis, aangepast overgenomen van [www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier](http://www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier) en [www.vensters.nl](http://www.vensters.nl) (slagingspercentage).

Schooldossier en [www.vensters.nl](http://www.vensters.nl) (slagingspercentage).

|            | Onderwijspositie<br>t.o.v. advies po |        | Onderbouwsnelheid |        | Bovenbouwsucces |        | Examencijfers |        | Slagings-<br>percentage<br>Jaarresultaat |
|------------|--------------------------------------|--------|-------------------|--------|-----------------|--------|---------------|--------|------------------------------------------|
|            | Jaar                                 | 3 jaar | Jaar              | 3 jaar | Jaar            | 3 jaar | Jaar          | 3 jaar |                                          |
|            | resultaat                            | gem.   | resultaat         | gem.   | resultaat       | gem.   | resultaat     | gem.   |                                          |
| VMBO-BASIS |                                      |        |                   |        |                 |        |               |        |                                          |
| 2019       | 15,14%                               | 20,75% | 97,84%            | 98,09% | 100,00%         | 94,44% | 6,47          | 6,67   | 100,0%                                   |
| 2020       | 7,98%                                | 14,06% | 96,79%            | 97,72% | 95,45%          | 96,97% | 6,64          | 6,69   | 100,0%                                   |
| 2021       | 4,01%                                | 9,47%  | 99,26%            | 97,90% | 94,12%          | 96,20% |               |        | 100,0%                                   |
| VMBO-KADER |                                      |        |                   |        |                 |        |               |        |                                          |
| 2019       | 15,14%                               | 20,75% | 97,84%            | 98,09% | 97,37%          | 97,09% | 6,45          | 6,43   | 95,5%                                    |
| 2020       | 7,98%                                | 14,06% | 96,79%            | 97,72% | 92,94%          | 95,69% | 6,30          | 6,36   | 100,0%                                   |
| 2021       | 4,01%                                | 9,47%  | 99,26%            | 97,90% | 83,70%          | 90,91% |               |        | 100,0%                                   |
| VMBO-GT    |                                      |        |                   |        |                 |        |               |        |                                          |
| 2019       | 15,14%                               | 20,75% | 97,84%            | 98,09% | 85,90%          | 89,09% | 6,31          | 6,46   | 97,4%                                    |
| 2020       | 7,98%                                | 14,06% | 96,79%            | 97,72% | 94,38%          | 89,71% | 6,70          | 6,51   | 100,0%                                   |
| 2021       | 4,01%                                | 9,47%  | 99,26%            | 97,90% | 98,65%          | 92,89% |               |        | 98,4%                                    |



Figuur 9. Vensters volgens ouders (leerjaar 3).



Figuur 10. Vensters volgens leerlingen (leerjaar 3).

Bron: [www.kwaliteitsscholen.nl](http://www.kwaliteitsscholen.nl)

Legenda  
 2020   
 2021   
 Benchmark 2021

Figuur 9 en 10 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van het Agnieten College in Zwartsluis. De enquêtes zijn afgenomen in 2021 en zijn door respectievelijk 37,0% van de ouders en 97,5% van de leerlingen ingevuld.

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

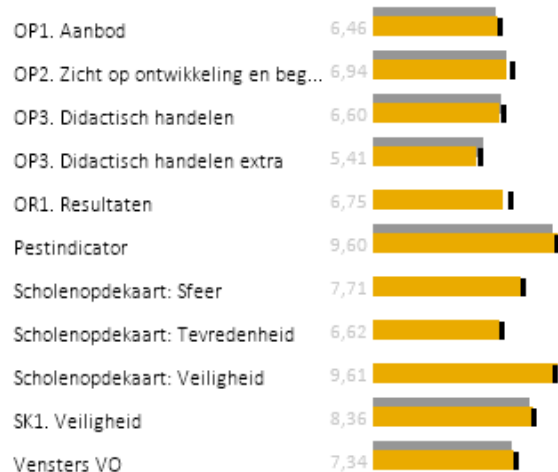
**Tabel 4**

*Opbrengstenoverzicht Carolus Clusius College in Zwolle, aangepast overgenomen van [www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier](http://www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier) en [www.vensters.nl](http://www.vensters.nl) (slagingspercentage)*

| Schooldoosier en <a href="http://www.vensters.nl">www.vensters.nl</a> (slagingspercentage) |                                      |        |                   |        |                 |        |               |        |                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------|-------------------|--------|-----------------|--------|---------------|--------|------------------------------------------|
|                                                                                            | Onderwijspositie<br>t.o.v. advies po |        | Onderbouwsnelheid |        | Bovenbouwsucces |        | Examencijfers |        | Slagings-<br>percentage<br>Jaarresultaat |
|                                                                                            | Jaar                                 | 3 jaar | Jaar              | 3 jaar | Jaar            | 3 jaar | Jaar          | 3 jaar |                                          |
|                                                                                            | resultaat                            | gem.   | resultaat         | gem.   | resultaat       | gem.   | resultaat     | gem.   |                                          |
| VMBO-GT                                                                                    |                                      |        |                   |        |                 |        |               |        |                                          |
| 2019                                                                                       | -1,45%                               | -0,37% | 97,76%            | 98,11% | 96,45%          | 95,45% | 6,62          | 6,64   | 94,3%                                    |
| 2020                                                                                       | 5,12%                                | 2,60%  | 98,28%            | 98,07% | 92,42%          | 95,29% | 6,51          | 6,61   | 100,0%                                   |
| 2021                                                                                       | 13,69%                               | 4,56%  | 99,24%            | 98,36% | 97,75%          | 95,46% |               |        | 98,5%                                    |
| Havo                                                                                       |                                      |        |                   |        |                 |        |               |        |                                          |
| 2019                                                                                       | -1,45%                               | -0,37% | 97,76%            | 98,11% | 85,57%          | 83,61% | 6,39          | 6,39   | 90,0%                                    |
| 2020                                                                                       | 5,12%                                | 2,60%  | 98,28%            | 98,07% | 83,47%          | 85,58% | 6,49          | 6,41   | 98,5%                                    |
| 2021                                                                                       | 13,69%                               | 4,56%  | 99,24%            | 98,36% | 90,37%          | 86,42% |               |        | 97,5%                                    |
| Vwo                                                                                        |                                      |        |                   |        |                 |        |               |        |                                          |
| 2019                                                                                       | -1,45%                               | -0,37% | 97,76%            | 98,11% | 88,19%          | 88,58% | 6,40          | 6,41   | 94,3%                                    |
| 2020                                                                                       | 5,12%                                | 2,60%  | 98,28%            | 98,07% | 87,33%          | 87,80% | 6,68          | 6,45   | 98,3%                                    |
| 2021                                                                                       | 13,69%                               | 4,56%  | 99,24%            | 98,36% | 91,41%          | 88,94% |               |        | 98,8%                                    |



*Figuur 11. Vensters volgens ouders (leerjaar 3).*



*Figuur 12. Vensters volgens leerlingen (leerjaar 3).*

Bron: [www.kwaliteitsscholen.nl](http://www.kwaliteitsscholen.nl)

Legenda  
 2020   
 2021   
 Benchmark 2021

Figuur 11 en 12 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van het Carolus Clusius College in Zwolle. De enquêtes zijn afgenomen in 2021 en zijn door respectievelijk 49,7% van de ouders en 49,2% van de leerlingen ingevuld.

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

Tabel 5

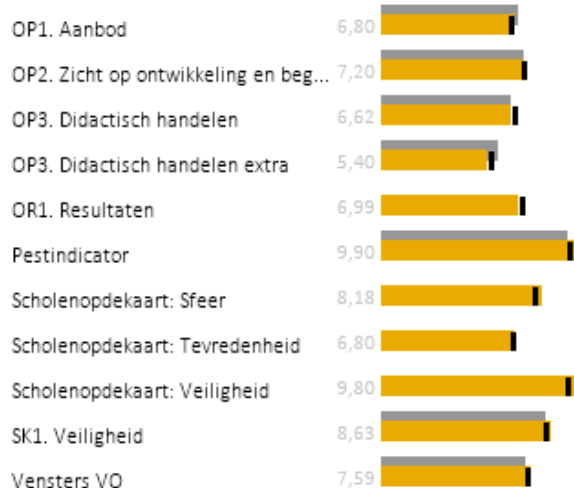
Opbrengstenoverzicht Meander College in Zwolle, aangepast overgenomen van [www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier](http://www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier) en [www.vensters.nl](http://www.vensters.nl) (slagingspercentage).

Schoolresultaat en [www.verstet.nl](http://www.verstet.nl) (slagingspercentage).

|         | Onderwijspositie t.o.v. advies po |                | Onderbouwsnelheid |                | Bovenbouwsucces   |                | Examencijfers     |                | Slagingspercentage<br>Jaarresultaat |
|---------|-----------------------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------------------------|
|         | Jaar<br>resultaat                 | 3 jaar<br>gem. | Jaar<br>resultaat | 3 jaar<br>gem. | Jaar<br>resultaat | 3 jaar<br>gem. | Jaar<br>resultaat | 3 jaar<br>gem. |                                     |
| VMBO-GT |                                   |                |                   |                |                   |                |                   |                |                                     |
| 2019    | 12,70%                            | 6,83%          | 99,52%            | 98,99%         | 95,78%            | 94,21%         | 6,63              | 6,63           | 94,4%                               |
| 2020    | 2,79%                             | 8,52%          | 99,15%            | 99,08%         | 92,49%            | 93,62%         | 6,60              | 6,64           | 100,0%                              |
| 2021    | -1,69%                            | 4,06%          | 99,14%            | 99,26%         | 97,70%            | 95,52%         |                   |                | 95,5%                               |
| Havo    |                                   |                |                   |                |                   |                |                   |                |                                     |
| 2019    | 12,70%                            | 6,83%          | 99,52%            | 98,99%         | 91,30%            | 91,37%         | 6,67              | 6,74           | 94,0%                               |
| 2020    | 2,79%                             | 8,52%          | 99,15%            | 99,08%         | 87,04%            | 90,75%         | 6,68              | 6,71           | 100,0%                              |
| 2021    | -1,69%                            | 4,06%          | 99,14%            | 99,26%         | 88,71%            | 89,02%         |                   |                | 96,7%                               |
| Vwo     |                                   |                |                   |                |                   |                |                   |                |                                     |
| 2019    | 12,70%                            | 6,83%          | 99,52%            | 98,99%         | 90,56%            | 90,07%         | 6,94              | 6,75           | 96,0%                               |
| 2020    | 2,79%                             | 8,52%          | 99,15%            | 99,08%         | 86,84%            | 89,16%         | 6,86              | 6,85           | 100,0%                              |
| 2021    | -1,69%                            | 4,06%          | 99,14%            | 99,26%         | 90,95%            | 89,47%         |                   |                | 96,4%                               |



Figuur 13. Vensters volgens ouders (leerjaar 3).



Figuur 14. Vensters volgens leerlingen (leerjaar 3).

Bron: [www.kwaliteitsscholen.nl](http://www.kwaliteitsscholen.nl)

Legenda  
 2020   
 2021   
 Benchmark 2021

Figuur 13 en 14 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van het Meander College in Zwolle. De enquêtes zijn afgenomen in 2021 en zijn door respectievelijk 34,8% van de ouders en 30,0% van de leerlingen ingevuld.

Tabel 6 geeft een indruk van de resultaten van Talentstad Beroepscollege in Zwolle. In de figuren onder de tabellen is de tevredenheid van zowel de ouders als de leerlingen over het onderwijs, de begeleiding en het gevoel van veiligheid terug te zien.

**Tabel 6**

*Opbrengstenoverzicht Talentstad Beroepscollege te Zwolle, aangepast overgenomen van [www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier](http://www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier) en [www.vensters.nl](http://www.vensters.nl) (slagingspercentage).*

|  | Onderwijspositie<br>t.o.v. advies po |                | Onderbouwsnelheid |                | Bovenbouwsucces   |                | Examencijfers     |                | Slagings-<br>percentage<br>Jaarresultaat |
|--|--------------------------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|------------------------------------------|
|  | Jaar<br>resultaat                    | 3 jaar<br>gem. | Jaar<br>resultaat | 3 jaar<br>gem. | Jaar<br>resultaat | 3 jaar<br>gem. | Jaar<br>resultaat | 3 jaar<br>gem. |                                          |

| VMBO-BASIS |       |       |        |        |        |        |      |      |        |
|------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|------|------|--------|
| 2019       | 9,30% | 9,17% | 98,65% | 98,77% | 88,99% | 91,55% | 6,64 | 6,63 | 96,2%  |
| 2020       | 4,00% | 5,53% | 98,71% | 98,81% | 91,59% | 90,99% | 6,62 | 6,70 | 100,0% |
| 2021       | 3,00% | 4,53% | 99,58% | 98,99% | 93,97% | 91,57% |      |      | 100,0% |

| VMBO-KADER |       |       |        |        |        |        |      |      |       |
|------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|------|------|-------|
| 2019       | 9,30% | 9,17% | 98,65% | 98,77% | 93,40% | 95,41% | 6,27 | 6,32 | 94,7% |
| 2020       | 4,00% | 5,53% | 98,71% | 98,81% | 93,57% | 94,42% | 6,07 | 6,23 | 99,1% |
| 2021       | 3,00% | 4,53% | 98,58% | 98,99% | 94,59% | 93,81% |      |      | 98,1% |

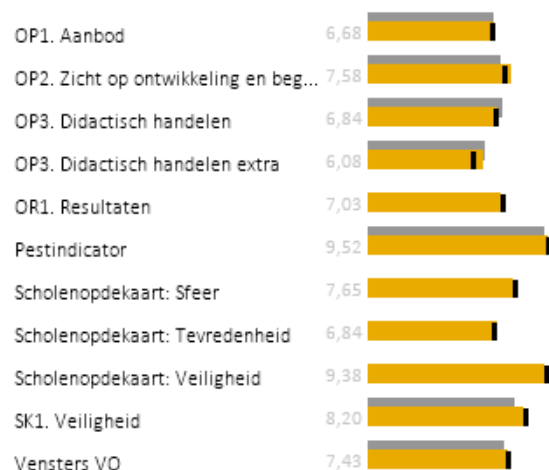


*Figuur 15. Vensters volgens ouders (leerjaar 3).*

Bron: [www.kwaliteitsscholen.nl](http://www.kwaliteitsscholen.nl)

Legenda

2020 2021 Benchmark 2021



*Figuur 16. Vensters volgens leerlingen (leerjaar 3).*

Figuur 15 en 16 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van Talentstad Beroepscollege. De enquêtes zijn afgenomen in 2021 en zijn door respectievelijk 19,4% van de ouders en 74,7% van de leerlingen ingevuld.



### 3.5 Passend Onderwijs en voortijdig schoolverlaters (vsv)

Tabel 7

Realisatie samenwerkingsverbanden 2020-2021

| in € 1.000                                         | Realisatie<br>2021 | Realisatie<br>2020 |
|----------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Samenwerkingsverbanden</b>                      |                    |                    |
| Lichte ondersteuning                               | 342                | 342                |
| Ruimte VSO/saldo zware ondersteuning               | 833                | 1.043              |
| Verwijzingskosten VO                               | -508               | -505               |
| LWOO                                               | 2.064              | 2.108              |
| PRO                                                | 5                  | 37                 |
| Uitbetaling resultaat 2020                         | 161                | 196                |
| 3.1.3.3 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV | 2.897              | 3.221              |
| 3.1.3.1 Doorbetalingen rijksbijdrage SWV           |                    |                    |
| <b>Totaal baten Samenwerkingsverbanden</b>         | <b>2.897</b>       | <b>3.221</b>       |

#### Samenwerkingsverbanden (SWV)

Vanwege de grote regionale spreiding van de verschillende onderwijseenheden, participeren de eenheden/scholen binnen Landstede Groep in drie Samenwerkingsverbanden. De Samenwerkingsverbanden zijn ingericht met meerdere doelen:

- realiseren van een dekkend aanbod in de regio voor alle leerlingen;
- een onderwijsplek creëren passend bij de ondersteuningsbehoefte van de jongeren;
- reduceren van het aantal thuiszitters;
- gezamenlijk invulling geven aan de zorgplicht, waarbij thuisnabij onderwijs wordt nagestreefd;
- voor de overheid: beheersbaar houden van de kosten voor voortgezet speciaal onderwijs.

De voortgezet onderwijs scholen van Landstede Groep in de regio Zwolle zijn aangesloten bij het Samenwerkingsverband VO IJssel-Vecht (23.05).

#### Passend onderwijs voortgezet onderwijs scholen

Het Samenwerkingsverband regio IJssel Vecht 23-05 voert een sterk decentraal beleid, waardoor schoolbesturen zelf verantwoordelijk zijn voor een adequate invulling van passend onderwijs en de zorgplicht met de beschikbare middelen. Het Samenwerkingsverband heeft bij de start van Passend Onderwijs een grote vereveningsopdracht van ruim € 5,5 mln. Het doel is het deelnamepercentage VSO van 5,55% in 2014 terug te brengen naar het landelijke gemiddelde van 3,44%. In de praktijk betekent dit dat meer leerlingen een passende plek moeten krijgen in het

reguliere onderwijs. Sinds oktober 2020 is het deelnamepercentage, na aanvankelijke daling, weer licht gestegen naar 4,51%. waardoor het resterende ondersteuningsbudget vanuit het Samenwerkingsverband voor de diverse besturen afneemt. De middelen zware ondersteuning zullen voor een relatief groot gedeelte worden ingezet voor bekostiging van het VSO. Deze trend van lichte stijging is landelijk waarneembaar. Als reactie op deze ontwikkeling heeft het Samenwerkingsverband deelregio's ingericht met als doel nog meer lokaal te werken aan verlaging van het verwijzingspercentage. De deelregio's worden aangestuurd door een projectleider. Alle Landstedescholen participeren in de deelregio Zwolle. De deelregio heeft de opdracht op zich genomen om te werken aan:

- Meer inclusief onderwijs
- Intensivering van de samenwerking PO-VO
- Meer afstemming met de diverse gemeentes en de beschikbare jeugdhulpverlening
- Stimuleren van interne ondersteuningsvoorzieningen en/of tussenvoorzieningen
- Bevorderen van deskundigheid bij teamleiding en docenten

De onderwijseenheden van Landstede, behorend tot SWV VO IJssel-Vecht, hebben de verantwoordelijkheid op zich genomen om vanuit gezamenlijkheid en solidariteit invulling te geven aan de opdracht rond Passend Onderwijs/inclusiever onderwijs. De gezamenlijke visie van de samenwerkende scholen is "Iedere

leerling krijgt dát onderwijs en dié ondersteuning, die hij/zij nodig heeft om een ononderbroken ontwikkeling te kunnen doormaken". Om inhoud te geven aan de daaruit voortvloeiende ambities, financieren de drie stichtingen uit de middelen Passend Onderwijs o.a. een gezamenlijk Expertisecentrum, een Didactisch Orthopedagogisch Centrum (DOC93) en een gezamenlijk Into-Words dyslexiearrangement. Inrichting en monitoring gebeurt vanuit een werkgroep van directieleden (werkgroep 23-05), verbonden aan het Samenwerkingsverband. In het schooljaar 2020-2021 heeft in het kader van kwaliteitsontwikkeling een herijking op de visie en inrichting van Passend Onderwijs plaatsgevonden. Dit heeft geresulteerd in een Actieplan Passend Onderwijs/inclusiever onderwijs. Met het actieplan wordt beoogd dat scholen een schoolplan opstellen met daarin beschreven wat nodig is om passend onderwijs nog meer vorm te geven en toe te werken naar meer inclusief onderwijs.

Vijf jaar geleden is, in het kader van monitoring en kwaliteitszorg, een visitatiegroep Passend Onderwijs ingericht. In het najaar 2021 is onderzocht in hoeverre de reguliere onderwijskundige audit en de visitatie Passend Onderwijs in elkaar kunnen worden geschoven. Dit resulteert in een combi-audit op 2 kleine schoollocaties in 2022.

De interventies vanuit Samenwerkingsverband en Landstede VO hebben veel positieve ontwikkelingen in de scholen te opgeleverd. De gelaagdheid in het ondersteuningsaanbod en de kwaliteit van de interventies zorgen er o.a. voor dat leerlingen onderwijs op maat geboden kan worden. Het aantal formele thuiszitters is zeer beperkt (0-1 II), maar er is blijvende aandacht nodig voor leerlingen die frequent verzuimen en voor leerlingen die vanwege lichamelijke of psychische klachten niet of slechts met extra aanpassingen en/of inspanningen aan het reguliere onderwijs kunnen deelnemen. Het Covid-jaar 2021 en de toekenning van middelen vanuit het NPO-programma heeft extra ondersteuningsvragen vanuit de scholen opgeleverd. Er is zorg om het welbevinden van leerlingen en de leerachterstanden die zijn opgelopen. Voor een gedeelte is het Expertisecentrum belast met inhoud geven aan een herstelprogramma.

Passend onderwijs creëren en toewerken naar meer inclusief onderwijs is een mooie uitdaging waar onze Landstede-scholen binnen het Samenwerkingsverband IJssel-Vecht voor staan.

### 3.6 Onderwijskundige doelen

De voortgezet onderwijsscholen van Landstede Groep zetten, zowel binnen de school als in een samenwerking tussen de scholen, in op de versterking van de positie van het schoolexamen. In 2021 hebben twee professionaliseringstrajecten plaatsgevonden gericht op het programma van toetsing en afsluiting (PTA) en op de inrichting van de examencommissie.

Vanaf augustus 2021 geldt een aantal wijzigingen in het eindexamenbesluit van het voortgezet onderwijs, waaronder de positie van de examencommissie. Een aantal examencommissies zijn bijgesteld om aan te sluiten bij de wettelijke eis voor een oneven aantal leden. Tevens is er per school, volgens een eenduidig format, een taakomschrijving voor de examensecretaris opgesteld.

Het College van Bestuur wil inzichtelijk krijgen waar de scholen staan ten opzichte van de gestelde actielijnen en doelen, en waar en welke (extra) ondersteuning benodigd is. Daarom is op elke VO-school van Landstede Groep in de periode september 2021- januari 2022 een thema-audit examineringsproces uitgevoerd. Voor elke school én voor Landstede Groep als geheel wordt een ontwikkelrapport opgesteld.

### 3.7 Strategisch Opleidingsportfolio

Het CvB wil zowel voor het mbo als voor het voortgezet onderwijs binnen de Landstede Groep komen tot een strategisch opleidingsportfolio dat toekomstbestendig is en herkenbaar in de regio.

Dit portfolio geeft de scholen een kader om te komen tot een kansrijk opleidingsaanbod en maakt het voor het CvB mogelijk om weloverwogen keuzes te maken bij toekomstige investeringen en het aangaan van toekomstige samenwerkingsrelaties

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

### 3.8 Samen Opleiden

#### OpleidingsSchool Landstede

Samen Opleiden voor de scholen in het voortgezet onderwijs van Landstede Groep gebeurt binnen de gesubsidieerde OpleidingsSchool Zwolle (OSZ). De OpleidingsSchool bestaat al sinds 2006 en is een samenwerkingsverband van Hogeschool Windesheim, 14 partnerscholen van Landstede Groep en twee scholen van Openbaar Onderwijs Zwolle (OOZ). Stichting Agnieten College de Boog treedt op als penvoerder.

Tijdens afgelopen schooljaar hebben in totaal 285 gesubsidieerde studenten van Hogeschool Windesheim stage gelopen op één van de participerende partnerscholen. 93 van deze 285 studenten volgden hun stage bij Stichting Agnieten College. Daarnaast maakten diverse ongesubsidieerde studenten van andere opleidingsinstituten, bijvoorbeeld universiteiten en hogescholen als ArtEZ, dankbaar gebruik van de aanwezige opleidings- en begeleidingsstructuur die op de verschillende partnerscholen aanwezig is.

#### Coronapandemie

We hebben alle studenten een leerzame werkplek kunnen bieden, al was dit niet altijd gemakkelijk. Er moest online lesgegeven worden, gevolgd door een periode van hybride<sup>4</sup> lesgeven. Een uitdaging voor iedereen, maar zeker een extra uitdaging voor de studenten. De grote flexibiliteit van de studenten, maar ook van de werkplekbegeleiders heeft hierbij zeker geholpen. Veel maatwerk is geboden door zoveel mogelijk aan te sluiten bij de leervragen van de individuele studenten. Door COVID-19 is dit geven van maatwerk in een versnelling geraakt.

Studenten zijn naast hun 'gewone' stage-activiteiten ingezet in het kader van NPO, bijvoorbeeld bij noodopvang en andere ondersteunende activiteiten.

Het eerste halfjaar konden de meeste lessen gewoon fysiek doorgaan en hebben de studenten genoeg 'schoolervaring' meegekregen. Het feit dat de assessments bij de derdejaars stagiaires een jaartje gepauzeerd zijn, is een goede beslissing geweest. Ondanks COVID-19 en alle beperkingen is er bij de meeste studenten tevredenheid over het leren in de praktijk op de partnerscholen. De begeleiding is meestal als erg prettig ervaren. Uiteindelijk hebben vrijwel alle studenten hun stage kunnen afronden.

De intervisie- en themabijeenkomsten hebben in een online en/of blended versie doorgang kunnen vinden, waarbij een aantal nieuwe thema's zijn behandeld. De studenten hebben aangegeven dat hun voorkeur uitgaat naar de fysieke bijeenkomsten. De bijeenkomsten van 2021 zijn hierdoor over het algemeen iets minder gewaardeerd.

Op een aantal partnerscholen hebben werkplekbegeleiders de schoolopleiders geholpen. Zij gaven intervisie, begeleidten groepen studenten of namen andere taken van de schoolopleider over. Het was waardevol dat zij met nieuwe inzichten en ideeën kwamen. Op deze wijze wordt het Samen Opleiden meer gedeeld in de school en krijgt het een groter draagvlak. Ook wordt het Samen Opleiden minder kwetsbaar op het moment een schoolopleider mocht wegvallen.

Door COVID-19 hebben de trainingen voor werkplekbegeleiders online moeten plaatsvinden. Dit verliep digitaal niet altijd soepel. Een aantal werkplekbegeleiders zijn hierdoor afgehaakt of gaven aan dat de training niet aan de verwachtingen heeft voldaan. Dergelijke trainingen lenen zich hier niet voor.

Een aantal partnerscholen heeft meegedaan met de pilot Werkplekleren 2 (WPL2), de voormalige eerstejaars leerwerkstage LWS1. Een aantal goede

---

<sup>4</sup> Hybride onderwijs (hybrid learning) gaat over een beroepsgerichte leeromgeving op de grens van school en praktijk.

elementen van WPL2 is een brede oriëntatie op het beroep van docent, zicht krijgen op de zorgstructuur, omgaan met digitale tools en lessen observeren. Het geven van lessen in het eigen vak sneeuwde soms wat onder. Studenten gaven aan dat ze vaker les hadden willen geven. Door het verlengen van de stageperiode tot half juni, is dit bij enkele studenten nog wel gelukt. Bij een vervolg moet hier zeker aandacht voor zijn, waarbij wellicht in het tweede deel van de stage de student toch aan een werkplekbegeleider wordt gekoppeld en op die manier ook in aanraking komt met het te geven vak. Een aantal gaf aan een breed beeld te hebben gekregen van het inhoudelijke docentschap.

Gedurende het afgelopen schooljaar is er binnen de OpleidingsSchool veel door de verschillende ontwikkelgroepen tot stand gebracht. Het opleidingsplan is herschreven en daarbij meteen ook aangepast aan het nieuwe kwaliteitskader. Om de theorie aan de praktijk te koppelen, zijn een

viertal nieuwe themabijeenkomsten ontworpen. Veel tijd is geïnvesteerd in het uitwerken van het nieuwe werkplekieren en daarvoor is een samenwerking aangegaan met twee Zwolse Opleidingsscholen in het mbo: Landstede MBO en het Deltion College.

De OpleidingsSchool werkt planmatig aan voortdurende kwaliteitsborging en kwaliteitsontwikkeling mede ingegeven door het nieuwe kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie. Dit kader beschrijft de basiskwaliteit waaraan een partnerschap zou moeten voldoen en geeft zicht op de ontwikkeling van het betreffende partnerschap en op de landelijke ontwikkeling van Samen Opleiden en Professionaliseren.

Tot slot zijn we betrokken bij diverse programmalijnen in het kader van RAL (Regionale Aanpak Lerarentekort, 2019) en RAP (Regionale Aanpak Personeelstekort, 2020).



### 3.9 Samenwerkingstrajecten

#### 3.9.1 Regionale Aanpak Personeelstekort

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

Om goed voorbereid en gericht aan de slag te gaan in de werkgroepen is eind 2020 voor iedere programmalijn een deelprojectplan opgesteld inclusief doelstellingen en begroting. Deze zijn begin 2021 geaccordeerd door de stuurgroep. Landstede Groep participeert actief in programmalijn 1, 5, 6 en 7. Figuur 17 geeft de samenhang tussen de programmalijnen weer.

**Programmalijn 1.** Samenwerken in de regio.  
De bestuurdersgesprekken werden gevoerd in de periode januari – maart 2021 waarbij de vraag

centraal stond hoe de samenwerking de onderwijsarbeidsmarkt in de regio positief kan beïnvloeden.

**Programmalijn 5.** Toegerust in de klas en op school.

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

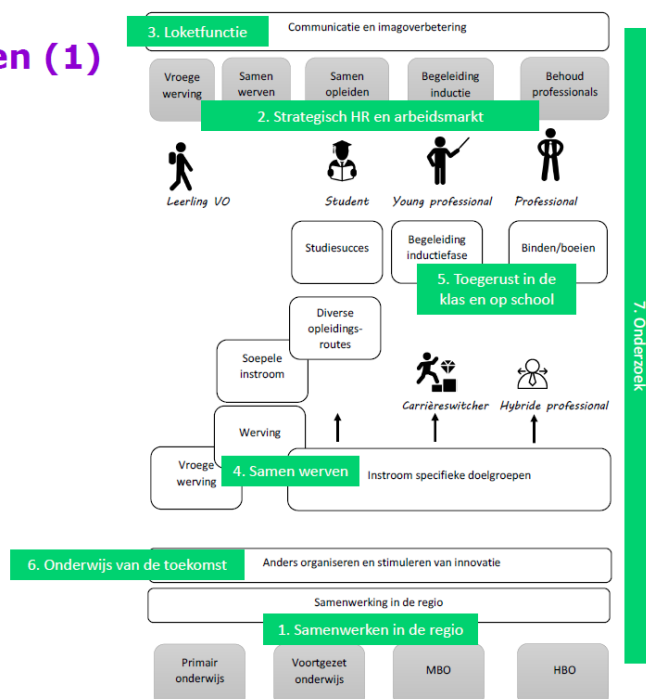
**Programmalijn 6.** Onderwijs van de toekomst.  
Een bestuurdersnetwerk Anders organiseren is ingezet, dit netwerk houdt zich bezig met de vraag hoe besturen samen anders kunnen organiseren. Daarnaast is er een leernetwerk Anders organiseren waarbij proeftuinen worden uitgezet. De werkgroep hybride professionals helpt schoolbesturen bij het inzetten van hybride professionals en wat dit vraagt van school, opleider en professional.

**Programmalijn 7.** Onderzoek  
Naar de resultaten van de RAP en verdiepend onderzoek naar het toekomstige beroep leraar/docent in verschillende loopbaanfasen en op welke wijze leren hierin plaatsvindt. Samenwerking door lectoraten en practoraat - Start van literatuuronderzoek en dataverzameling.

### Samenhang programmalijnen (1)

#### Programmalijnen afgezet tegen loopbaanfasen professional

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



Figuur 17: Samenhang programmalijnen (1) RAP



### 3.9.2 Sterk Techniekonderwijs

Op basis van de regeling Sterk Techniekonderwijs (STO) regio Zwolle wordt een breed en kwalitatief hoogstaand technisch onderwijsaanbod gerealiseerd, samen met partners uit het lokale bedrijfsleven. De grootste uitdaging in het kalenderjaar 2021 is het wegwerken van achterstanden. Achterstanden met name op de planning en het uitwerken van nieuwe plannen. Waar 2020 zich vooral kenschetste door sluiting en lockdowns en de bijbehorende onduidelijkheden, kwamen de activiteiten in 2021 beter uit de verf. De samenwerkingen met het lokale bedrijfsleven kregen meer vorm, keuzevakken werden in samenwerking met het mbo ontwikkeld, het Techlab werd geopend en is volop in bedrijf en leerlingen hebben kennis gemaakt met een vorm van hybride onderwijs. Dit hybride onderwijs spitst zich nu nog voornamelijk toe bij het Techlab. Daarnaast kwam het leren bij bedrijven in de beroepspraktijk op stoom en werden de doorlopende leerlijnen geschreven. In het kader van Sterk Techniekonderwijs werd de Zwolse Beroepensafari succesvol georganiseerd. Een evenement waar ongeveer 1000 leerlingen van vier scholen in acht dagdelen, op basis van hun eigen voorkeur, kennis hebben kunnen maken met diverse bedrijven in de regio. Verder werd gewerkt aan een online-platform om informatie te delen, waar vraag en aanbod van onderwijs en bedrijfsleven elkaar ontmoet en waar e-learning een duurzame plaats krijgt. Dat project krijgt zijn vervolg in 2022.

### 3.9.3 De Nieuwe leerweg (GL-TL)

De komende jaren houden de theoretische leerweg (TL) en de gemengde leerweg (GL) op te bestaan en wordt de nieuwe leerweg ingevoerd. De nieuwe leerweg bereidt leerlingen voor op doorstroom naar mbo en havo. In de nieuwe leerweg volgen alle leerlingen een praktijkgericht programma, aan de hand waarvan zij ervaringen opdoen en kennismaken met het (regionale) bedrijfsleven. Op de afdeling vmbo-TL op het CCC van Stichting Agnieten College zijn werkgroepen bezig om deze verandering vorm te geven.

Vanuit het team komen de volgende ontwikkelpunten:

- Het vergroten van de motivatie van leerlingen;

- Het ontwikkelen en borgen van een heldere onderwijsstructuur;
- Het ontwikkelen van doorlopende leerlijnen binnen onze afdeling.

Vanuit de overheid komen de volgende ontwikkelpunten:

- Het invoeren van de praktische component in De nieuwe leerweg;
- LOB (Loopbaan Oriëntatie Begeleiding) door ontwikkelen;
- De focus op overgangen in het onderwijs;
- De invulling van de wettelijke opdracht tot 'actief burgerschap en sociale integratie'.

Uit onderzoek is een visie naar voren gekomen: "In ons onderwijs stellen wij het leren in levensechte situaties en praktijkgericht leren centraal". Vanuit het perspectief van de vmbo-TL-visie wil het team bovenstaande onderwijsontwikkelingen verwezenlijken. De collega's van het team vmbo zijn in twee werkgroepen uiteen gegaan. Een werkgroep onderbouw en een werkgroep bovenbouw. Daarnaast zijn er collega's die individueel aan een taak binnen het geheel werken. Twee projectleiders zorgen voor verbinding tussen de werkgroepen, de ontwikkelingen in het team en de ontwikkelingen schoolbreed.

Met de subsidie worden de volgende activiteiten voor de bovenbouw van vmbo-TL uitgevoerd:

- In schooljaar '21-'22 ontwikkelt de werkgroep bovenbouw het curriculum voor het vak T&T (technologie en toepassing) voor klas 3;
- In schooljaar '21-'22 ontwikkelt de werkgroep bovenbouw het curriculum en examenprogramma T&T klas 4 voor zodat vanaf 2023 al onze leerlingen examen afleggen in een praktijkvak wat een eis is in de Nieuwe Leerweg;
- In het kader van de visie op leren in levensechte situaties gaan leerlingen in klas 3 werken aan echte opdrachten vanuit het bedrijfsleven. Daarvoor zetten twee collega's in schooljaar '21-'22 een bedrijvennetwerk op.
- Verschillende collega's volgen in schooljaar '21-'22 de cursussen:
  - Basiscursus leergang T&T;
  - Hoe maak ik een passend programma van toetsing en afsluiting (PTA);



- Hoe leg je contacten met bedrijven en vertaal je het naar lesmateriaal;
- Expertcursus 3D-printer;
- Lasersnijder;
- Expertcursus robotica, drone, VR/AR.

Met de subsidie worden drie activiteiten voor een doorlopende leerlijn van klas 1 t/m 4 (onderbouw) uitgevoerd:

- Leerlingen maken in periode vier in de brugklas kennis met T&T in de drie profielen middels een drietal opdrachten. Ook is de cyclische werkwijze van T&T systematisch toegepast in de projecten in klas 1. Om leerlingen kennis te laten maken met een praktisch vak en de werkwijze die daarbij past, heeft de werkgroep onderbouw de bestaande projecturen in de brugklas herzien.
- Een projectgroep heeft de taak om in schooljaar '21-'22 een onderzoek uit te voeren en een advies te geven betreffende de lessentabel van klas 2 zodat een meer doorlopende lijn van klas een tot en met vier ontstaat.
- In schooljaar '21-'22 ontwikkelen vier collega's een praktische lessenserie waarin leerlingen ervaren hoe het desbetreffende vak toepasbaar is in het dagelijks leven. Hun ervaringen worden gedeeld met het team.  
Het werken vanuit een nieuwe visie stopt niet bij projecturen en het vak T&T. Daarom is de wens van het team om onze reguliere lessen vaker levensecht en praktijkgericht vorm te geven.

### Brede ontwikkeling

Het doel om een doorlopende en herkenbare lijn binnen ons gehele vmbo te creëren kan uitgebouwd worden met een doorlopende leerlijn met het mbo. Een groep leraren werkt samen met verschillende mbo-scholen om deze, mede door de overheid gewenste ontwikkeling, vorm te geven en met mbo-scholen wordt samengewerkt aan opdrachten die levensecht zijn. Afgelopen jaar is met een kleine groep leerlingen uit klas 2 proefgedraaid op het mbo.

### 3.10 Convenantsmiddelen

In december 2019 heeft de Stichting Agnieten College aanvullende lumpsum rijksbijdrage voor 2020 en 2021 ontvangen. Het gaat om een bedrag van € 154,96 per leerling. Het geld van deze aanvullende rijksbijdrage was bestemd voor het inzetten van interventies, voor een periode van twee jaar, ter verlichting van het lerarentekort en de werkdruk. Oorspronkelijk was het de bedoeling deze bijdrage in te zetten in 2020. Dat voornemen is doorgeschoven naar 2021.

Bij Talentstad Beroepscollege (BC) is gekozen om met deze aanvullende rijksbijdrage de onderwijsinnovatie te versterken door extra trainingen in te zetten op differentiëren, Loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB) en Teamanalyse. Bij Talentstad PRO is gekozen voor innovatie en werkdrukverlichting voor leerlingen, door extra innovatieve stageplekken voor leerlingen in te kopen en een restaurant op te zetten in de school.

Bij het Agnieten College Zwartsluis en het Meander College Zwolle is onder andere ingezet op formatievergroting waardoor een klas gesplitst kon worden, wat werkdrukverlagend werkt voor de docenten. Het Agnieten College Wezep (ACW) heeft de bijdrage ingezet om medewerkers te faciliteren een versterkt aansluitingsprogramma te ontwikkelen tussen de bovenbouw van de basisscholen en de eerste klas van het ACW. Het Agnieten College Nieuwleusen heeft ook gekozen voor werkdrukverlaging maar dan in de vorm van extra ondersteuning door de onderwijsassistente. De bijdrage is ingezet om de fte-aanstelling uit te breiden.

Het Carolus Clusius College (CCC) heeft met het oog op de veranderingen binnen de school naar een meer horizontale organisatie met projectgroepen, taakhouders en een vermindering van de teams van vijf naar drie, een voorstel gedaan aan de directie om middelen toe te voegen aan de formatie voor implementatie van de nieuwe structuur en de natuurlijke uitfasering van de huidige structuur. Daarmee konden medewerkers op passende wijze gehonoreerd worden voor nieuwe taken en opdrachten.

### 3.11 Internationalisering

#### Wereldburgerschap & internationalisering Stichting Agnieten College/De Boog

Binnen de Stichting Agnieten College/De Boog hebben de scholen Meander College, Talentstad en Agnieten College Nieuwleusen een subsidie ontvangen van de Nederlandse organisatie voor internationalisering in onderwijs 'Het Nuffic' in het kader van regeling Internationalisering Funderend Onderwijs (IFO) ad € 19.840,-. Dat bedrag is besteed aan de volgende activiteiten:

##### *Agnieten College Nieuwleusen*

De coördinator internationalisering van de locatie Nieuwleusen heeft met name ingezet op vormgeving van internationalisering binnen de school. Er zijn potentiële internationale projecten in kaart gebracht voor de klassen 1 t/m 4. Het ligt in de bedoeling om de projecten in 2022 ten uitvoer te brengen. Verder heeft de coördinator internationalisering een visie op het gebied van internationalisering geformuleerd.

In samenwerking met Stichting Cross Your Border (een stichting die interactieve burgerschapsprojecten en wereldse schoolreizen organiseert) hebben leerlingen het spel Globa Land XL gespeeld. Globa Land XL is een tweedaags project waarbij leerlingen met een interactieve app in groepjes hun eigen land besturen. Ze komen voor uitdagingen te staan als belastingen heffen, ministeries runnen en wetten maken. Het project zit vol met creatieve werkvormen en mondiale en maatschappelijke thema's. Het project behandelt (wereld)burgerschap in een breed perspectief: allerlei economische, sociaal-maatschappelijke, rechtsstatelijke, mondiale en duurzaamheidsthema's komen aan bod, plus de verbanden ertussen. Het laat leerlingen een mening vormen over belangrijke vraagstukken van deze tijd.

##### *Meander College*

Binnen het Meander College is men van start gegaan met het opzetten van een projectorganisatie-structuur, een werkgroep en inbedding van het programma burgerschap. Daarnaast heeft men een structureel (intern) netwerk opgebouwd. De specifieke doelen om een internationaliseringsstructuur op te zetten waren:

- Bewustwording kweken bij zowel docenten, managementteam als leerlingen;
- Doelen bespreken met collega scholen;
- Leren van collega-scholen over Sustainable Development Goals (SDG's) en een groenere school. Sustainable Development Goals zijn werelddoelen voor duurzame ontwikkeling;
- eTwinning netwerk uitrollen voor virtuele uitwisseling met Europese scholen, op basis van gelijk gekozen SDG's. eTwinning is een platform voor onderwijspersoneel dat werkzaam is in een school in een van de betrokken Europese landen.

Naast het opzetten van de organisatiestructuur heeft het Meander College een aantal activiteiten uitgevoerd.

- De coördinator Onderwijs & Organisatie van het Meander College heeft samen met de drie projectcoördinatoren van klas 1, 2 en 3 in overleg met de organisatie Cross Your Borders ([www.crossyourborders.nl](http://www.crossyourborders.nl)) twee projectdagen georganiseerd, waarbij een pilot werd gedraaid met twee projecten. Op basis van deze ervaring is besloten om voor volgend schooljaar te gaan werken met drie projecten, zodat elke klas een eigen project heeft, waarbij uiteindelijk na drie jaar alle Sustainable Development Goals (17 werelddoelen voor duurzame ontwikkeling) aan de orde zijn geweest. Het project Company FunFair zal dan gekoppeld blijven aan klas 1, en voor klas 2 wordt er gezocht naar een nieuw project voor schooljaar 22-23. Met 219 leerlingen uit klas 3 hebben is, net als bij het Agnieten College, het spel Globa Land XL gespeeld;
- Met 523 leerlingen uit de klassen 1 en 2 is het spel Company FunFair gespeeld. Company FunFair is een tweedaags ondernemerschapsproject waarin leerlingen in groepjes een eigen bedrijfje opzetten en runnen op een spetterende schoolmarkt. Thema's over het belang van ondernemerschap voor een land, duurzaamheid, microkredieten en eerlijke handel zijn onderwerpen waarmee de leerlingen aan de slag gaan. De winst van de markt gaat naar een microkredietproject in Tanzania;
- Als laatste is het Meander College begonnen met het organiseren van het Meander Wereldcultuurfestival. I.v.m de maatregelen

door corona vindt het festival in juni 2022 plaats. In samenwerking met Kunsteducatie Nederland ([www.kunsteducatienederland.nl](http://www.kunsteducatienederland.nl)) bereidt de coördinator Onderwijs & Organisatie het programma voor.

### *Talentstad Beroepscollege*

Talentstad Beroepscollege heeft in 2021:

- Een beleidsuitvoeringsprogramma opgesteld t.a.v. wereldburgerschap en internationalisering t.b.v. het schoolplan. Talentstad heeft een gemeenschappelijke definitie voor wereldburgerschap geformuleerd en vastgesteld. Het thema is verbonden met het curriculum, zoveel mogelijk worden vakprogramma's voorzien van een internationale dimensie. Op het gebied van internationalisering kiezen scholen van de eenheid Talentstad hun eigen thema's met als uitgangspunt de Landstede brede 'Beleidsnotitie Internationalisering 2019-2022';
- Het speerpunt 'Wereldburgerschap' ondergebracht in een Talentgroep. Wereldburgerschap is een van de vijf speerpunten/ambities van Talentstad. Elk speerpunt heeft een talentgroep. In deze talentgroep nemen docenten deel, als ze affiniteit hebben met het onderwerp of ze doen op school werkzaamheden die passen bij de Talentgroep. Voor het ontwikkelen van het beleidsuitvoeringsprogramma zijn 30 uur - ingezet, een bedrag van  $30 \times \text{€ } 62,00 = \text{€ } 1.860,00$ ;
- De structuur van de talentgroep wereldburgerschap neergezet. Talentstad Praktijkonderwijs heeft een afvaardiging in deze

talentgroep. Thema's die verband hebben met wereldburgerschap zijn ondergebracht in deze groep. Onderwerpen die de talentgroep oppakt hebben betrekking op buitenlandse reizen, op identiteit, op de schoolvakken Mens & Maatschappij, maatschappijleer en maatschappijkunde, op goede doelenacties, culturele foodmarkets en op acties rond mensenrechten. De informatie en de ontwikkelingen uit de talentgroep worden gedeeld in de docententeams. In elk docententeam participeert ten minste een lid van de talentgroep. De talentgroep bestaat uit acht personen en zij zetten zich in voor verschillende projecten. Deze projecten (vier in schooljaar 2021/2022) dragen bij aan de doelstellingen van wereldburgerschap op Talentstad. Bij de projecten zijn projectplannen geschreven.;

- Een lesprogramma wereldburgerschap is ontwikkeld en de module vervolgens geïntegreerd in het onderwijsprogramma. Net als het Meander College en Agnieten College Nieuwleusen zal ook Talentstad Beroepscollege met het spel Globa Land XL van start gaan. Aansluitend is, in het kader van het vak maatschappijleer, in klas 3 aan het onderwerp 'pluriforme samenleving' een goede doelenactie gekoppeld. Leerlingen hebben een bezoek gebracht aan het AZC in Dronten en ingezamelde kleding en speelgoed aangeboden aan de bewoners. De hierboven beschreven vaksecties en de talentgroep wisselen regelmatig informatie uit en de samenwerking tussen beide partijen zal een blijvend karakter krijgen.

## 4 Organisatie ondersteuning

### 4.1 C&M

#### 4.1.1 Beleidsuitvoering

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

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

#### 4.1.2 Zichtbaarheid

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

### 4.2 Huisvesting

#### 4.2.1 Beleidsuitvoering

Het beleidsuitvoeringsplan inzake huisvesting en het Integraal Huisvestingsbeleid, wordt bepaald door de kaders in de Strategienota 2019-2022. Landstede Groep is op een groot aantal locaties actief en hierdoor zijn er elk jaar veel huisvestingsactiviteiten.

#### Realisatie op strategisch niveau

De gemeente Zwolle en de Zwolse schoolbesturen leveren een Integraal Huisvestingsplan (IHP) op voor de gemeente Zwolle. Hierin worden de renovatie van het Carolus Clusius College (CCC) en de capaciteitsvergroting

voor het Meander College opgenomen voor de periode 2024-2027. Inmiddels is een brede verkenning opgestart om per januari 2024 te komen tot het programma van eisen.

De internationale school aan de Wilhelminastraat is verhuisd naar het CCC-gebouw. In het CCC-gebouw zijn de nodige aanpassingen gerealiseerd en met ingang van het schooljaar 20/21 is hier tweetalig onderwijs gestart.

Met de gemeente Dalfsen zijn gesprekken opgestart om een definitieve oplossing te vinden voor het tekort aan huisvesting voor de locatie Agnieten College Nieuwleusen. Op dit moment groeit deze opleiding zodanig hard dat er gebruik wordt gemaakt van twee noodlokalen. De verwachting is dat deze groei de komende jaren toeneemt.

#### Realisatie op operationeel niveau

Afgezien van het regulier onderhoud waren er in 2021 geen aanpassingen.

#### 4.2.2 Locaties

De volgende locaties behoren tot de Stichting Agnieten College:

- Carolus Clusius College: Kamperstraat 1, Zwolle;
- Agnieten College Nieuwleusen: Koningin Julianalaan 10, Nieuwleusen;
- Agnieten College Wezep: Noordsingel 70, Wezep;
- Agnieten College Zwartsluis: Rondweg 2, Zwartsluis;
- TalentStad Beroepscollege en Praktijkonderwijs: Blaloweg 1, Zwolle;
- Meander College: Dobbe 37, Zwolle.

#### 4.2.3 Bezetting/Benchmark

De verantwoordelijkheid voor de landelijke benchmark over het aantal vierkante meters voor VO-gebouwen, ligt in de regel bij gemeenten, zij zijn verantwoordelijk voor het investeren in de gebouwcapaciteit. In de onderwijshuisvestingsverordening van de gemeenten staat aangegeven waar per type leerling een norm is gesteld. Een vmbo-school krijgt meer

vierkante meters per leerling dan een school voor algemeen vormend onderwijs (avo).

### 4.3 ICT

#### 4.3.1 Beleidsuitvoering

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

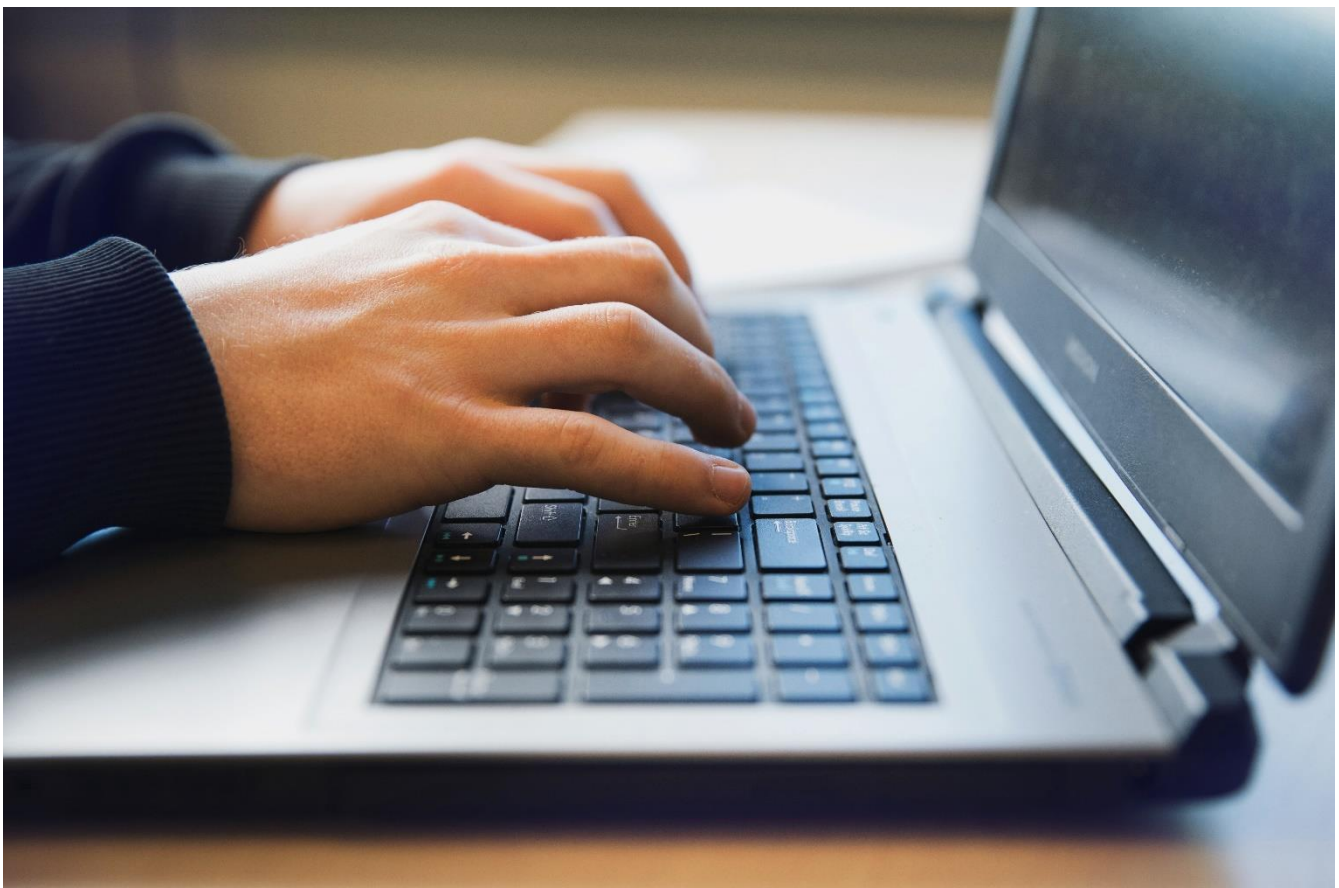
- De activiteiten vanuit ICT-IM zijn een afgeleide van het onderwijsbeleid. Er is aandacht voor informatie-gedreven onderwijs, waarbij het beschikbaar stellen van de juiste kennis en informatie centraal staat.
- Een centraal georganiseerde ICT-dienstverlening betekent dat de vaststelling van het uitvoeringsprogramma en de invulling daarvan plaats vindt in het directeurenoverleg. Vanuit het principe van concentratie van kennis en vaardigheden en in verband met uniformiteits- en efficiëntie overwegingen vindt uitvoering centraal plaats. Bij ICT-IM is contractmanagement en regievoering op IT-leveranciers belegd, Uitvoerend hierbij is het

cluster Service Level Management (SLM), het SLM ondersteunt voortdurend de verbetering van de dienstverlening.

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

#### 4.3.2 Blended onderwijs

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





## **4.4 Inkoop**

### **4.4.1 Beleidsuitvoering**

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

### **4.4.2 Recht- en doelmatig inkopen**

Ondanks de blijvende beperkingen door coronapandemie bleef de markt goed te benaderen

en werd nauwelijks vertraging ondervonden in het doorlopen van inkooptrajecten. In 2021 zijn ca. twintig Europese of meervoudig onderhandse aanbestedingen doorlopen of opgestart. Prioriteit is gelegd bij diensten en producten waarvan lopende overeenkomsten aflopen (continuïteit) en de projecten rondom de nieuwbouw van de scholen in Kampen en Harderwijk.

#### *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)*

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



## 5 Governance

### 5.1 Governance structuur

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

Landstede Groep heeft vijf uitgangspunten geformuleerd en gerealiseerd:

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

#### Zeggenschap

De besluitvorming vindt zoveel mogelijk plaats in het reguliere overleg, waarin het CvB en de directeuren van de onderwijseenheden vergaderen en besluiten nemen. De onderlinge verhoudingen en bevoegdheden van deze gremia en van ieder lid afzonderlijk zijn helder en duidelijk vastgelegd in directiestatuten.

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

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

#### Medezeggenschap

Bij een goede governancestructuur zijn zeggenschap en medezeggenschap op een juiste wijze naast elkaar geplaatst. Zo ook binnen Landstede Groep. De medezeggenschap valt in eerste instantie in twee delen uiteen: Landstede MBO valt onder de Wet op Ondernemingsraden (WOR) en heeft dus een ondernemingsraad, terwijl de stichtingen van het voortgezet onderwijs vallen onder de Wet Medezeggenschap Scholen (WMS) en dus een medezeggenschapsraad hebben. De structuur van de medezeggenschap in de stichtingen van het voortgezet onderwijs is enkele jaren geleden verhelderd en opnieuw vastgelegd in een statuut en een reglement. Dit is geformaliseerd in getekende statuten en reglementen. Voor de medezeggenschap van de ondersteunende diensten en stafdiensten (SO & BD) is een toekomstbestendige structuur in de maak. Dit is het gevolg van het feit dat de medewerkers van de SO & BD deels uit het voortgezet onderwijs en deels uit het mbo afkomstig zijn. In 2018 is, in overleg met de

personeelsvakorganisaties, een nieuwe structuur afgesproken, die in 2019 is geïmplementeerd. De structuur zou, gezien de huidige situatie, moeten bestaan uit een medezeggenschapsraad voor medewerkers van het voortgezet onderwijs en een ondernemingsraad voor de mbo-medewerkers. Dat is bewerkelijk en ingewikkeld. In verband met de coronapandemie heeft het proces alles onder één cao onder te brengen, vertraging opgelopen en is afgesproken dat uiterlijk 1 januari 2023 alle medewerkers uit de SO & BD onder één cao ondergebracht zullen worden.

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

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

## **5.2 Risico inschattingen en beheer**

### **Risico inschattingen en beheer**

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

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

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

### **Ad a. Kwaliteit onderwijs en tevredenheid ouders en leerlingen**

Jaarlijks wordt aan ouders en leerlingen gevraagd een enquête in te vullen over de kwaliteit van het geboden onderwijs. In hoofdstuk 3.4 Prestaties zijn de resultaten van de enquêtes in grafieken weergegeven.

### **Ad b. Beoordeling financiële kerncijfers**

Landstede groep heeft kennis genomen van de in 2021 gewijzigde signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs. Landstede Groep streeft ernaar dat elke stichting met haar kerncijfers (solvabiliteit en liquiditeit) voldoet aan deze streefcriteria. Ultimo boekjaar voldoet de stichting hieraan. Zie voor een verantwoording van de kerncijfers de toelichting in hoofdstuk 7.2.

### **Ad c. Organisatiecultuur**

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

### **Ad d. Het gehanteerde risicomanagement raamwerk**

Het risicomanagement-raamwerk van Landstede Groep bevat een geactualiseerde Planning en Controlcyclus en is het resultaat van een nauwe samenwerking tussen het CvB vertegenwoordigers vanuit de onderwijseenheden en de stafdiensten. 2021 staat in het teken van leren, ontwikkelen en toepassen van de geactualiseerde Planning en Controlcyclus.

Met de invoering en vastlegging van de geactualiseerde Planning en Controlcyclus is helder en duidelijk wie, wat, wanneer en waarvoor verantwoordelijk is. Bij de vastlegging van deze verantwoordelijkheden is zorgvuldig rekening gehouden met de geldende wettelijke voorschriften. De jaarlijkse cyclus is in grote lijnen als volgt. De in de Strategienota vastgestelde hoofdlijnen worden jaarlijks door het CvB vertaald naar beleidskaders in de voorjaarsbrief. Op basis van deze voorjaarsbrief stellen de eenheden een eenheidskaderbrief op en maken van daaruit de teamplannen. Binnen de kaders zijn de directeuren vrij in de wijze waarop ze doelstellingen willen bereiken. Vervolgens starten de directeuren van de eenheden met het formatieproces waarin een vertaling wordt gemaakt van de landelijke en interne ontwikkelingen naar de inzet van medewerkers. De resultaten van het

formatieproces liggen vervolgens vast in het formatieplan. Dit formatieplan omvat de vastlegging van de uitgangspunten van de keuzes en het resultaat op de formatie. Het formatieplan wordt vervolgens voor de zomer aangeboden aan de Medezeggenschapsraad.

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

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

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

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

Met de invulling van de functie van Internal Auditor geeft het risicomanagement-raamwerk voldoende basis en is beter anticiperen op toekomstige ontwikkelingen mogelijk, met name in kwalitatieve zin. Het risicobewustzijn en het oplossingsgericht

handelen zijn punten van aandacht om nog verder te ontwikkelen. De organisatie ziet geen risico's met materiële impact die de organisatie op korte of middellange termijn kunnen beïnvloeden. De beschikbare reserves zijn voldoende om (beperkte) risico's te kunnen opvangen binnen de signaleringswaarde.

#### **Ad e. De adequaatheid van interne risico-beheersing- en controlesystemen**

De Planning & Controlcyclus is expliciet gericht op een beleidsrijke begroting. Het instrumentarium is gericht op zowel het uitvoeringsprogramma als op de financiële vertaling. Dit geldt zowel voor het planningsinstrumentarium als het controle-instrumentarium.

Afgelopen jaar is uitvoering gegeven aan het eerste Audit Plan binnen Landstede Groep. Internal Audit richt zich op de gehele bedrijfsvoering en heeft als doel het verkrijgen van zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing van de organisatie. Daartoe analyseert Internal Audit de processen binnen de organisatie vanuit haar objectieve en onafhankelijke rol en rapporteert rechtstreeks aan het CvB. Met het tweede Audit Plan binnen Landstede Groep worden ervaringen vanuit het eerste jaar meegenomen en wordt een vervolg gegeven aan de weg die we vorig jaar zijn ingeslagen.

#### **Ad f. Specificatie belangrijkste thema's en risico's**

De verwachte ontwikkelingen zijn verwerkt in de beleidsrijke begroting. Voor het beheersbaar houden van thema's en risico's werken de onderwijseenheden en diensten met scenario's rond cruciale processen. In hoofdstuk 7.2

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

#### **Personele lasten**

In de begrotingen van de afgelopen jaren zijn de personele lasten in lijn gebracht met de ontwikkeling van de leerlingenaantallen. Voor een meerjarige positieve exploitatie blijft aandacht voor een verantwoord niveau van personele lasten noodzakelijk, inclusief een adequate flexibele schil. Zeker in deze tijden met incidentele extra middelen en daaraan gekoppelde (tijdelijke) extra inzet. Hierin

wordt voorzien door medewerkers veelal eerst tijdelijk in dienst te nemen via het binnen de Landstede Groep aanwezige uitzendbureau Innotiq Zwolle B.V. Als gevolg van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) is Innotiq Zwolle BV niet langer als uitzendorganisatie aan te merken. De voordelen ten opzichte van rechtstreekse tijdelijke contracten bij de stichting zijn daardoor nagenoeg verdwenen. Innotiq Zwolle B.V. wordt daarom minder gebruikt dan voorheen.

Voor de middellange termijn worden ontwikkelingen in de personele bezetting in kaart gebracht door middel van meerjaren strategische personeelsplanningen. Hiermee sluiten strategie, personeel en onderwijsontwikkelingen goed op elkaar aan. Het risico van over- of onderbezetting wordt door middel van bestaand beleid met sturing op formatie op basis van meerjarenprognoses beheersbaar gehouden. De kwalitatieve verbetering is door middel van strategische personeelsplanning dit jaar verder versterkt en hier wordt het komende jaar een vervolg aan gegeven.

### **Investeringsen**

Veel waarde wordt gehecht aan dat de faciliteiten die passen bij de ambities van onze scholen. Gezien de impact op de liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit op korte en lange termijn wordt bij toekomstige investeringsafwegingen kritisch gekeken naar de effecten op de kerncijfers. Op basis van de behoeftes op het gebied van onderhoud, renovatie en nieuwbouw vanuit het meerjaren onderhoudsplan alsmede het integraal huisvestingsplan wordt in de meerjarenbegrotingen de effecten doorgerekend en bekeken of de behoeftes ook financieel haalbaar zijn. De meerjarenbegroting is in de continuïteitsparagraaf hoofdstuk 7.2 opgenomen.

### **Leerlingenontwikkelingen**

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

kan worden geanticipeerd op de verwachte ontwikkelingen.

### **Terugblik risico's en onzekerheden in afgelopen boekjaar**

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

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

### **Ad g. Risicobereidheid van de organisatie**

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

## **5.3 Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)**

Aandacht voor privacy en beveiliging is een continu proces. Een extra dimensie is dat scholen steeds vaker het doelwit zijn van hackers. Om Landstede Groep zo goed mogelijk te beschermen zijn een tweetal maatregelen doorgevoerd.

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

Deze twee maatregelen hebben betrekking op het inloggen door medewerkers.

Om medewerkers bewust te maken van de gevaren en risico's staat regelmatig berichtgeving over phishing en hacking op Intranet. Onder het motto

‘samen sta je sterker’ neemt Landstede Groep deel aan kennisplatforms in het mbo en in het vo. De Informatiebeveiliging en Privacy (IBP) Benchmark is bijvoorbeeld een uitkomst van de kennisplatforms. Deelname aan de IBP Benchmark brengt mogelijke kwetsbaarheden in de informatiebeveiliging naar voren.

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

## 5.4 Treasury

In 2021 heeft de vijfjaarlijkse evaluatie van het Treasurystatuut plaatsgevonden en zijn op enkele onderdelen toevoegingen of aanpassingen uitgevoerd. De stichting maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten en derivaten. Dit is in lijn met het actuele Treasury-statuut. In het statuut staan de verantwoordelijkheden en rollen van de betrokken functionarissen beschreven. Het statuut sluit aan bij de bepalingen uit de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Het beleid inzake prijs-, krediet-, liquiditeit- en kasstroomrisico's is in overeenstemming met de criteria uit de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 en overige wet- en regelgeving.

De tegoeden van de school die niet voor de directe bedrijfsvoering nodig zijn in het boekjaar, zijn gezien de rentestanden, niet vastgezet in de vorm van deposito's. Het (tijdelijke) overschot aan liquide middelen is in het kader van schatkistbankieren onder gebracht bij het Ministerie van Financiën. Over het daar geparkeerde saldo wordt geen rente ontvangen, maar ook geen rente in rekening gebracht.

Inzake de huisvesting voor het onderwijs zijn voor de locaties Wezep en Zwartsluis doordecentralisatie overeenkomsten afgesloten met respectievelijk de gemeente Oldebroek en Zwartewaterland. Hierbij zijn met een garantstelling van de betreffende gemeenten langlopende financieringen aangegaan

ten behoeve van het hiertoe verkregen onroerend goed. De rente op deze leningen is voor de volledige looptijd vastgezet. Vanuit de gemeente wordt jaarlijks een doordecentralisatie vergoeding ontvangen voor de hiermee gepaard gaande huisvestingskosten inclusief financieringslasten. In 2021 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 2021 gedane investeringen was dit niet nodig. Ultimo 2021 bedragen de uitstaande leningen € 11,9 mln. waarvan kortlopend € 1,7 mln. inclusief € 1,4 mln. terug te betalen vooruitontvangen lange termijn huisvestingsbijdrage aan de gemeente Zwolle.

De kaspositie is in 2021 toegenomen met € 2,5 mln. tot een saldo van € 14,3 mln., met name als gevolg van de ontvangen bijdragen in het kader van het NPO waarvoor nog geen besteding heeft plaatsgevonden ad € 2,9 mln.

## 5.5 Zaken met politieke of maatschappelijke impact

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

## 5.6 Horizontale verantwoording

Adequate aansturing en effectieve zeggenschap vragen om actuele managementinformatie en een sterke medezeggenschap als tegenkracht. Het vraagt daarnaast ook om een tijdige en correcte verantwoording. Die verantwoording vindt intern

plaats naar de ondernemingsraden en (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden, alsmede naar de Raad van Toezicht van Landstede Groep. Extern vindt die verantwoording enerzijds verticaal plaats naar het Ministerie van OCW en naar de Inspectie en anderzijds horizontaal naar alle verschillende belanghebbende relaties, partners en groepen.

De vele belanghebbenden zijn divers. Het is van belang de dialoog met hen open en met regelmaat te voeren, om zo strategische doelen actueel bij te kunnen stellen. Hierbij wordt gewerkt met een Raad van Inzicht, die in 2021 is hernieuwd met leden vanuit verschillende regio's en uit diverse bedrijven, overheden, (onderwijs)instellingen of als ouder. De Raad van Inzicht heeft voor ons een functie van een kritische vriend en vertegenwoordigen onze stakeholders. De voornaamste stakeholders zijn leerlingen, ouders, ministerie van OCW, gemeenten, scholen, bedrijven en medewerkers.

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

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

Voor iedere leerling ontvangen de onderwijsstichtingen onder Landstede Groep bekostiging. Met dit publieke geld wordt integer en verantwoord omgegaan. De budgetten worden volledig ingezet voor het onderwijs en de continuïteit van de schoolorganisatie. Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de inspectie van het onderwijs ieder onderwijsbestuur. De laatste inspectie heeft in 2019 plaatsgevonden. De onderwijsinspectie concludeerde destijds dat zowel het middelbaar beroepsonderwijs als het voortgezet onderwijs van goede kwaliteit is en dat

de financiën op orde zijn. Het Agnieten College Nieuwleusen kreeg in 2021 voor het derde jaar op rij het predicaat 'goed', hetgeen mag worden gezien als een bijzonder goed resultaat.

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

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

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

Tot slot zijn de belangen van medewerkers vastgelegd in de cao voortgezet onderwijs en cao mbo. Centraal HRD-beleid en eenheid-gebonden HRD-beleid zijn aanvullend op de cao. Landstede Groep spant zich in om de ontwikkeling, de gezondheid en het welbevinden van haar medewerkers zo goed mogelijk te dienen. Dit gebeurt onder andere door de resultaten van de jaarlijkse gesprekkencyclus en door de uitkomsten van het medewerkers tevredenheidsonderzoek te



verwerken in het uitvoeringsprogramma en de teamplannen van de eenheid.

### **Klachtenafhandeling**

Gestreefd wordt om problemen eerst onderling, met de direct betrokkenen, op te lossen. Leidt dit niet tot een voor partijen bevredigend resultaat dan kan het ongenoegen formeel als klacht gemeld worden bij de externe klachtencommissie, conform het klachtenreglement. Informatie over aantallen klachten is te lezen in hoofdstuk 2 Sociaal jaarverslag.

### **Toewijzen van middelen naar schoolniveau**

De ontvangen rijksbijdragen worden binnen de stichting verdeeld naar de scholen. Hierbij worden de middelen op basis van het aantal leerlingen

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

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





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

### Missie en waarden

‘Wij geloven dat de wereld beter en mooier wordt als mensen hun talenten ontwikkelen en anderen helpen dat ook te doen’. Dat is de missie van Landstede Groep. De Raad van Toezicht verbindt zich van harte aan die missie en probeert in de wijze waarop zij toezicht houdt, dat steeds voor ogen te hebben. Dat maken we onder meer concreet door aan het begin van onze vergaderingen, bij toerbeurt, iets te vertellen over ons eigen leven in het perspectief van deze missie. Daardoor leren we elkaar beter kennen in wat ons drijft en helpt het ons in onze samenwerking als Raad van Toezicht onderling en samen met het College van Bestuur. En aan het einde van onze vergaderingen richten we ons in onze evaluatie op vier vragen die ons opnieuw daarbij bepalen. Wat is de betekenis van wat we gedaan hebben voor de leerlingen en voor de medewerkers? Zijn we met respect voor elkaars rollen en verantwoordelijkheden met elkaar in gesprek geweest? Is er aanleiding terug te komen op iets wat gebeurd is? Heeft onze vergadering, de wijze waarop we met elkaar en met het College van Bestuur hebben gesproken bijgedragen aan het realiseren van onze waarden?

### Betrokken en ontmoeting

De Raad van Toezicht wil haar taak uitoefenen binnen de kaders die daarvoor gegeven zijn, met name de landelijk vastgestelde Governance Code en steeds in verbinding met de organisatie. En natuurlijk met het meerjaren beleidsplan als uitgangspunt. Hoewel Landstede Groep een grote organisatie is, investeren we bewust en veel in dat contact. Elk jaar spreken we als voltallige Raad van Toezicht, rond een thema, met de verschillende directies en met de medezeggenschapsorganen. Daarnaast bezoeken we elk jaar, meestal in tweetallen, op locatie de directies en op een ander moment de medezeggenschap van elke school en van de Service Organisatie & Bestuurdienst. Deze gesprekken vinden plaats buiten aanwezigheid van het College van Bestuur. Het is bijzonder en mooi te constateren dat in deze open gesprekken blijkt dat de onderwerpen die besproken worden ook onderwerp van gesprek zijn tussen de respectievelijk directies en het College van Bestuur en tussen medezeggenschap, directies en College van Bestuur. In haar zelfevaluatie 2020 heeft de Raad van Toezicht een paar suggesties gedaan om het contact met de organisatie verder te intensiveren. Dat heeft er toe geleid dat in de

jaaragenda van de Raad van Toezicht is opgenomen dat zij voltallig deelneemt aan een 'Beradendag' van het mbo en van het voortgezet onderwijs en dat zij daarnaast een ontmoeting heeft met de SO&BD. Ook is in het programma opgenomen dat de Raad van Toezicht gezamenlijk een dag uittrekt voor het bezoeken van een aantal scholen en daar ook ontmoetingen heeft met leerlingen en medewerkers.

Om actuele en strategische onderwerpen goede aandacht te geven hebben Raad van Toezicht en College van Bestuur jaarlijks gezamenlijk een tweetal themabijeenkomsten. De eerste themabijeenkomst ging over hoe we onze samenwerking nog verder kunnen optimaliseren. De tweede kon als gevolg van de Corona-maatregelen geen doorgang vinden en is naar 2022 verschoven.

### **Uitgangspunten bij het toezicht**

Bestuur en toezicht, en de verhouding daartussen, hebben we vastgelegd in het 'reglement College van Bestuur' en het 'reglement Raad van Toezicht'. Het integrale toezicht is met name gericht op het strategisch beleid (zoals verwoord in het meerjaren Strategisch beleidsplan), de begroting en de jaarrekening, en het functioneren, de ontwikkeling en de rechtspositie van de bestuurders. En dat alles in het perspectief van waar het bij Landstede Groep om gaat: het onderwijs! De leden van de Raad van Toezicht waken individueel en gezamenlijk voor hun onafhankelijke positie als toezichthouder en zijn daarop aanspreekbaar.

Het integrale toezicht ziet verder toe op de doelmatige en rechtmatige besteding van de rijksbijdrage. Dit hebben we met name gedaan door de beoordeling van de voorgenomen besteding zoals deze is opgenomen in de begrotingen en in de meerjarenprognoses. Wij toetsen op hoofdlijnen of de begrotingen inclusief investeringen, de meerjarenprognoses en het integraal huisvestingsplan in lijn liggen met het strategisch plan. Daarnaast beoordeelt de Raad van Toezicht of de ratio's en kengetallen in lijn liggen met de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs en de kengetallen van andere organisaties in de sector.

Cruciaal voor het kunnen houden van toezicht is tijdige, toegankelijke en betrouwbare informatie. Dit is nagenoeg volledig ook de informatie die de

organisatie zelf nodig heeft om te sturen. Raad van Toezicht en College van Bestuur hebben met elkaar afgesproken dat er, indien ook maar enigszins mogelijk, geen informatie uitsluitend ten behoeve van de Raad van Toezicht wordt gegenereerd. Er zijn in 2021 opnieuw goede stappen gezet in het optimaliseren van de informatieverstrekking. In de P&C-cyclus is een nieuwe opzet van triaalrapportages opgenomen die de Raad van Toezicht inzicht geeft in de belangrijkste ontwikkelingen. De belangrijkste toevoeging daaraan is de rapportage waarin data en beleid aan elkaar gekoppeld zijn en de aandacht voor onderwijskwaliteit en personeelsbeleid daarbinnen. Om snel inzicht te krijgen in de stand van zaken met betrekking tot projecten is een dashboard opgenomen.

### **Organisatie en samenstelling Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht bestaat uit zeven leden. In het kader van het toezicht fungeert de Raad van Toezicht voor het bestuur afwisselend als verantwoordingsorgaan, als goedkeuringsorgaan voor bepaalde bestuursbesluiten, als adviseur en klankbord, als werkgever. De leden van de Raad van Toezicht brengen ervaringen in vanuit verschillende segmenten van de samenleving. De Raad van Toezicht kent een auditcommissie, een onderwijscommissie, een commissie personeel/identiteit/juridische zaken en een remuneratiecommissie. De auditcommissie bestaat uit drie leden, de andere commissies uit twee leden. In de commissies worden zaken voorbereid en uitgediept. Hiervan wordt in de Raad van Toezicht verslag uitgebracht. De Raad van Toezicht blijft als geheel verantwoordelijk.

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

Bij de vervulling van de beide vacatures heeft de Raad van Toezicht, zoals zij dat gewend is, deze transparant bekend gemaakt. Een extern bureau heeft de Raad van Toezicht geholpen bij deze procedure, waarin de medezeggenschap een actieve bijdrage heeft geleverd. Petra de Weerd – Nederhof is benoemd op voordracht van de



Medezeggenschap.

De Raad van Toezicht wordt in ieder geval samengesteld op basis van algemene toezichthoudende kwaliteiten, affiniteit met de doelstelling van Landstede Groep en met een spreiding van – en complementariteit in deskundigheden, achtergronden, competenties en stijlen. Specifiek is in 2021 gezocht naar kandidaten die bijdragen aan de diversiteit van de Raad van Toezicht. Met de aanstelling van twee vrouwelijke leden zijn we hier gedeeltelijk in geslaagd.

### **Vergaderfrequentie en onderwerpen ter goedkeuring**

De Raad van Toezicht heeft in 2021 vijf maal vergaderd. Conform de jaarcyclus zijn de (meerjaren)begroting, de jaarrekening en het (externe) jaarverslag behandeld. In aanwezigheid van de accountant zijn jaarverslag en jaarrekening 2020 besproken en goedgekeurd.

Het spreekt voor zich dat in de besprekingen en ook tijdens de locatiebezoeken en de gesprekken met directies en medezeggenschap onderwerpen gerelateerd aan Covid-19 een belangrijke rol hebben gespeeld. Enerzijds vanuit het onderwijsperspectief, maar ook in relatie tot het welzijn van leerlingen en personeel. De Raad van Toezicht heeft grote waardering voor de inzet van alle betrokkenen om deze crises op schoolniveau het hoofd te bieden. Een groot aantal belangrijke strategische onderwerpen heeft in 2021 de aandacht gehad. Voorbeelden hiervan zijn nieuw-/verbouwplannen voor een Onderwijsboulevard in Harderwijk en voor het Ichthus College in Kampen. Met het College van Bestuur is de mogelijkheid verkend te komen tot een juridische structuur die leidt tot vereenvoudiging van besluitvormingsprocessen.

### **Rol als werkgever**

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

De remuneratiecommissie heeft in 2021 het jaarlijkse functioneringsgesprek gevoerd met de leden van het College van Bestuur. Ter

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

### **Zelfevaluatie raad van Toezicht en nevenfuncties**

De Raad van Toezicht heeft in haar jaarlijkse zelfevaluatie gesproken over de wijze waarop zij invulling geeft aan haar toezichthoudende verantwoordelijkheden. Dit is gebeurd in een gesprek aan de hand van de antwoorden die de leden van de Raad van Toezicht en de leden van het College van Bestuur (die niet aan de evaluatie zelf deelnemen) gaven op een aantal vragen. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht, in aanwezigheid van het College van Bestuur en de Bestuurssecretaris naar haar samenwerking gekeken onder leiding van bureau Governance Q rond het thema 'de kunst van het samenspel'. Elders worden hoofd- en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht verantwoord. Jaarlijks wordt dit overzicht op actualiteit gezien. Bij aanstelling van een lid wordt getoetst of er mogelijk sprake is van onverenigbaarheid. Voor het aanvaarden van een nieuwe hoofd- of nevenfunctie overlegt het betreffende lid dit met de voorzitter van de Raad van Toezicht. In geval van twijfel vindt bespreking plaats in de vergadering van de Raad van Toezicht.

### **Deskundigheidsbevordering Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht is lid van de Vereniging van Toezichthouders Onderwijsinstellingen – Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in de

Kinderopvang (VTOI-NVTK). De vergaderingen van het Platform van Toezichthouders mbo-instellingen zijn bijgewoond door de voorzitter van de Raad van Toezicht. In dit overleg komen ook de nieuwe ontwikkelingen in het onderwijsveld aan de orde. Daarnaast hebben individuele leden deelgenomen aan scholingsbijeenkomsten gericht op ethiek en governance, de werkgeversrol van de Raad van Toezicht, een masterclass voor toezichthouders van nu. Onze nieuwe toezichthouders volgden respectievelijk de filosofische denktraining Pathos & Logos van Overdenkwerk en het 'New Board Program' bij Nyenrode Business Universiteit te Breukelen.

Zwolle, 22 juni 2022.

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

### Vergoedingen toezichthouders

De Raad van Toezicht heeft in 2017 besloten de in de WNT beschikbare ruimte in de vergoedingsmogelijkheid voor de Raad van Toezicht vooralsnog niet volledig te gebruiken. Op basis van een analyse van de feitelijke werkbelasting in uren zijn vergoedingsbedragen ingevoerd voor Landstede Groep die op ca 60% van de algemene norm liggen. Jaarlijks worden deze vergoedingen geïndexeerd. De verantwoording van de honorering van de leden van de Raad van Toezicht is vermeld in de jaarrekening.



## 7 Inleiding op financiële cijfers

---

### 7.1 Toelichting uitkomsten

#### **Exploitatieresultaat**

Het resultaat 2021 is uitgekomen op een positief exploitatiesaldo van € 3.033K. Dit resultaat is positief beïnvloed ad € 2.928K door de ontvangen en te verantwoorden bijdragen vanuit de regelingen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs, waarvoor nog geen volledige besteding heeft plaats gevonden. Zonder deze nog niet bestede baten zou het resultaat uitkomen op € 105K. Dit resultaat is € 505K hoger dan het begrote resultaat en € 301K lager dan 2020.

Naast de effecten van corona, de CAO-verhoging per 1 oktober 2021 en de loon- en prijsbijstelling van de rijksbijdragen vanuit OCW, is het resultaat positief beïnvloed door niet ingezette innovatiemiddelen en calamiteitenreserve (gezaamenlijk € 223K) en een nabetaling van het SWV VO IJssel-Vecht vanuit het resultaat 2020 (€ 161K). Het positieve resultaat draagt bij aan de verdere verbetering van de belangrijkste financiële kengetallen van de stichting zoals liquiditeit en solvabiliteit. De staat van baten en lasten, zoals verantwoord in de jaarrekening in hoofdstuk 8, is hieronder weergegeven. Voor een verdere toelichting op de verschillen wordt verwezen naar de paragraaf 'Baten en lasten met toelichting' in hoofdstuk 8.4.

| Staat van baten en lasten       |                                                  |                    |                   |                    |
|---------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| In € 1.000                      |                                                  | Realisatie<br>2021 | Begroting<br>2021 | Realisatie<br>2020 |
| <b>3</b>                        | <b>Baten</b>                                     |                    |                   |                    |
| 3.1                             | Rijksbijdragen                                   | 45.812             | 39.979            | 40.825             |
| 3.2                             | Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden | 670                | 727               | 946                |
| 3.3                             | Wettelijke college- / cursus- / examengelden     | 0                  | 0                 | 0                  |
| 3.4                             | Baten werk in opdracht van derden                | 0                  | 0                 | 0                  |
| 3.5                             | Overige baten                                    | 674                | 728               | 824                |
| <b>Totaal baten</b>             |                                                  | <b>47.156</b>      | <b>41.434</b>     | <b>42.595</b>      |
| <b>4</b>                        | <b>Lasten</b>                                    |                    |                   |                    |
| 4.1                             | Personeelslasten                                 | 35.373             | 32.583            | 33.027             |
| 4.2                             | Afschrijvingen                                   | 1.174              | 1.298             | 1.128              |
| 4.3                             | Huisvestingslasten                               | 2.077              | 2.126             | 2.284              |
| 4.4                             | Overige lasten                                   | 5.085              | 5.407             | 5.316              |
| <b>Totaal lasten</b>            |                                                  | <b>43.709</b>      | <b>41.414</b>     | <b>41.755</b>      |
| <b>Saldo baten en lasten</b>    |                                                  | <b>3.447</b>       | <b>20</b>         | <b>840</b>         |
| 5                               | Gerealiseerde herwaardering                      | 0                  | 0                 | 0                  |
| 6                               | Financiële baten en lasten                       | -414               | -420              | -424               |
| <b>Resultaat</b>                |                                                  | <b>3.033</b>       | <b>-400</b>       | <b>416</b>         |
| 7                               | Belastingen                                      | 0                  | 0                 | 0                  |
| 8                               | Resultaat deelnemingen                           | 0                  | 0                 | 0                  |
| <b>Resultaat na belastingen</b> |                                                  | <b>3.033</b>       | <b>-400</b>       | <b>416</b>         |
| 9                               | Resultaat aandeel van derden                     | 0                  | 0                 | 0                  |
| <b>Totaal resultaat</b>         |                                                  | <b>3.033</b>       | <b>-400</b>       | <b>416</b>         |

#### Balans

Het balanstotaal is met € 3,0 mln. toegenomen tot € 31,7 mln. Vooral het gevolg van het positieve resultaat 2021 ad € 3,0 mln. De balans vertoont geen bijzondere mutaties.

Het beëindigen in 2020 van het gebruik van de locatie Wilhelminastraat 93 voor de Internationale School Zwolle/Orfeo leidt tot een terugbetalingsverplichting inzake de vooruitontvangen huisvestingssubsidie van de gemeente Zwolle ad € 1,4 mln. Deze post is in afwachting van de formele invorderingsbrief ultimo 2021 nog niet terugbetaald.

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

| Balans                         |                          |                          |                          |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| In € 1.000                     | na resultaatbestemming   | Realisatie<br>31-12-2021 | Realisatie<br>31-12-2020 |
| <b>1.</b>                      | <b>Activa</b>            |                          |                          |
| <b>1.1</b>                     | <b>Vaste activa</b>      |                          |                          |
| 1.1.1                          | Immateriële vaste activa | 0                        | 0                        |
| 1.1.2                          | Materiële vaste activa   | 16.243                   | 15.563                   |
| 1.1.3                          | Financiële vaste activa  | 0                        | 0                        |
| <b>Vaste Activa totaal</b>     |                          | <b>16.243</b>            | <b>15.563</b>            |
| <b>1.2</b>                     | <b>Vlottende activa</b>  |                          |                          |
| 1.2.1                          | Voorraden                | 0                        | 0                        |
| 1.2.2                          | Vorderingen              | 1.143                    | 1.263                    |
| 1.2.4                          | Liquide middelen         | 14.328                   | 11.855                   |
| <b>Vlottende Activa totaal</b> |                          | <b>15.471</b>            | <b>13.118</b>            |
| <b>Activa totaal</b>           |                          | <b>31.714</b>            | <b>28.681</b>            |
| <b>2.</b>                      | <b>Passiva</b>           |                          |                          |
| 2.1.1                          | Groepsvermogen           | 12.988                   | 9.955                    |
| 2.1.2                          | Aandeel van derden       | 0                        | 0                        |
| <b>2.1</b>                     | <b>Eigen vermogen</b>    | <b>12.988</b>            | <b>9.955</b>             |
| 2.2                            | Voorzieningen            | 2.434                    | 2.234                    |
| 2.3                            | Langlopende schulden     | 10.157                   | 10.451                   |
| 2.4                            | Kortlopende schulden     | 6.135                    | 6.041                    |
| <b>Passiva totaal</b>          |                          | <b>31.714</b>            | <b>28.681</b>            |

### Eigen vermogen

De vermogenspositie is in 2021 versterkt door het positieve resultaat ad € 3,0 mln. wat voornamelijk gevolg is van de NPO middelen. Hierdoor bedraagt het eigen vermogen per 31 december 2021 € 13,0 mln., wat neerkomt op een solvabiliteit van 40,9%. De solvabiliteit 2 (gebaseerd op het eigen vermogen inclusief de voorzieningen ten opzichte van het balanstotaal) komt uit op 48,6% en daarmee boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 30% van het balanstotaal.

De signaleringswaarde "Mogelijk bovenmatig eigen vermogen" komt uit op 0,78 (ultimo 2020 0,64). Bij de stichting is geen sprake van een overschrijding ten opzichte van het normatief eigen vermogen.

Het normatief eigen vermogen wordt bepaald als volgt:

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

### Bestemmingsreserves

De bestemmingsreserve (publiek) ultimo 2020 betrof een reserve om onvoorziene fluctuaties in personele lasten op te kunnen vangen. Dit is een algemeen risico waarvoor niet een specifieke bestemmingsreserve benodigd is. Om deze reden valt deze bestemmingsreserve ad € 399K via de resultaatbestemming vrij ten gunste van de algemene reserve.

#### *Bestemmingsreserve NPO*

Conform het advies van de VO-Raad is einde boekjaar via de resultaatbestemming, voor het nog niet bestede deel ad € 2.928K van de reeds ontvangen en in de exploitatie verantwoorde NPO middelen, een bestemmingsreserve gevormd.

#### **Liquiditeit**

De liquide middelen zijn in 2021 toegenomen met € 2,5 mln. Vooral het gevolg van het niet bestede deel van de ontvangen NPO subsidies ad € 2,9 mln.

De positieve kasstroom uit operationele activiteiten bedraagt € 4,5 mln. en is ingezet voor de gedane investeringen in materiële vaste activa (€ 1,7 mln.) en aflossingen op de bestaande langlopende financieringen (€ 0,3 mln.). De liquiditeitsratio (current ratio) stijgt mede hierdoor van 2,17 naar 2,52. Dit is ruim boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie hiervoor in het VO (0,75).

## **7.2 Continuïteitsparagraaf**

Op basis van de richtlijnen van het ministerie van OCW wordt in deze paragraaf invulling gegeven aan het te verwachten inzicht in de toekomst van de stichting. Hiertoe is de vastgestelde begroting 2022 en de meerjarenbegroting voor de jaren tot en met 2026 gebruikt als input voor de te rapporteren informatie.

#### **Begroting 2022**

De begroting 2022 en de meerjarenbegroting 2022-2026 is in het najaar van 2021 door de Raad van Toezicht goedgekeurd en vervolgens door het CvB vastgesteld. De cijfers van de begroting 2022 zijn opgenomen in de tabel van de continuïteitsparagraaf. In de begroting 2022 is rekening gehouden met extra inzet van personele lasten voor inhaal- en ondersteuningsprogramma's waarvoor subsidie is ontvangen als gevolg van de COVID-19-pandemie. In 2022 worden niet bestede NPO middelen (€ 0,4 mln.) via het exploitatieresultaat aan de bestemmingsreserve toegevoegd. De NPO middelen worden in 2023 besteed en in de desbetreffende jaren onttrokken aan de bestemmingsreserve.

#### **Meerjarenbegroting 2022-2026**

De meerjarenbegroting 2022-2026 is onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur opgesteld. De uitwerking is voorgelegd aan de medezeggenschap, waarna de meerjarenbegroting is goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

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

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

De maatregelen ter bestrijding van de gevolgen van het Corona virus hebben een grote operationele impact op de primaire en ondersteunende processen van de stichting. Naast kleine financiële meevallers (lagere organisatiekosten op het gebied van internationalisering, evenementen, catering etc.) zullen ook extra kosten ontstaan als gevolg van risico op (langdurig) verzuim. De stichting houdt rekening met leerlingen die mogelijk langer over hun studie doen, onder andere als gevolg van het niet tijdig kunnen voldoen aan de stage verplichtingen. Met leerlingen/ouders wordt actief gecommuniceerd en digitaal onderwijs wordt aangeboden zodat het primaire proces zoveel mogelijk doorgang vindt. Hiermee wordt het risico op mogelijke studievertraging door leerlingen zoveel mogelijk beperkt. Het is te verwachten dat de COVID-19-pandemie in de toekomst leidt tot een verdere intensivering van de digitaliseringsagenda van het onderwijs. Ondanks de reeds aanwezige voorzieningen zal dit mogelijk leiden tot extra noodzakelijke uitgaven op dit gebied. In de meerjarenbegroting is hier ook nadere aandacht gegeven met betrekking tot de hiervoor noodzakelijke investeringen in de ICT organisatie. De stichting heeft in 2023 naar verwachting een negatief exploitatieresultaat als gevolg van besteding van NPO gelden vanuit de bestemmingsreserve.

Betreffende de ontwikkeling in het aantal leerlingen wordt een stijging van 6% verwacht tot 2026. 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<br>2020 | Realisatie<br>2021 | Begroting<br>2022 | Prognose<br>2023 | Prognose<br>2024 | Prognose<br>2025 | Prognose<br>2026 |
|-------------------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Aantal leerlingen, studenten en deelnemers      | 4.413              | 4.423              | 4.438             | 4.508            | 4.579            | 4.662            | 4.681            |
| <b>Personele bezetting, vast en tijdelijk</b>   |                    |                    |                   |                  |                  |                  |                  |
| Bestuur / management (fte)                      | 2                  | 2                  | 3                 | 3                | 3                | 4                | 4                |
| Personeel primair proces (fte)                  | 282                | 293                | 302               | 308              | 287              | 292              | 295              |
| <i>Uitsplitsing ondersteunend personeel</i>     |                    |                    |                   |                  |                  |                  |                  |
| Indirect onderwijsondersteunend personeel (fte) | 34                 | 36                 | 37                | 37               | 38               | 39               | 39               |
| Direct onderwijsondersteunend personeel (fte)   | 25                 | 30                 | 33                | 33               | 33               | 34               | 34               |
| Ondersteunend personeel (fte)                   | 60                 | 66                 | 70                | 70               | 71               | 72               | 73               |
| <b>Totale personele bezetting (fte)</b>         | <b>343</b>         | <b>361</b>         | <b>375</b>        | <b>382</b>       | <b>362</b>       | <b>368</b>       | <b>372</b>       |

De verantwoorde fte's van de personele bezetting zijn gemiddeld in het jaar en inclusief de in- en uit detachering van de medewerkers binnen de onderwijsinstellingen en Stichting Bestuur Landstede Groep van de Landstede Groep. Dit is in overeenstemming met de verantwoorde personeelskosten.

Als gevolg van de vereenvoudiging bekostiging wordt in 2022 een overgangsbekostiging ontvangen. Deze overgangsbekostiging wordt in de jaren 2023 t/m 2026 stapsgewijs afgebouwd. Het negatieve effect van deze afbouw is 0,1% in 2023 tot 0,4% in 2026.

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

| Categorie   | Risico                                                                          | Samenvatting                                                                                                                                                                                                                         | Kans   | Impact |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| ICT         | Investeren in ICT, mogelijk worden niet alle toekomstige investeringen voorzien | Het is van belang om ICT te verbeteren voor aantrekkelijkheid/kwaliteit van het onderwijs, om mee te kunnen blijven gaan met onderwijsvernieuwingen/afstandsleren/bieden van eigentijds onderwijs.                                   | midden | midden |
| Personeel   | Krimp van flexibele schil                                                       | Bij aanhoudende daling van het aantal leerlingen, kan de flexibele schil ontoereikend zijn om krimp van personeel op te kunnen vangen.                                                                                               | midden | hoog   |
| Personeel   | Onverwachte stijging in leerlingenaantallen                                     | Een stijging van leerlingenaantallen kan resulteren in het onvoldoende kunnen aantrekken van bekwaam personeel. Hierdoor ontstaat een kans dat duurder ingehuurd personeel moet worden aangetrokken.                                 | midden | hoog   |
| Bekostiging | Onverwachte stijging in leerlingenaantallen                                     | Een stijging van leerlingenaantallen kan zorgen voor negatief exploitatieresultaat op korte termijn doordat de bekostiging vertraagd meebeweegt met de leerlingenaantallen.                                                          | midden | hoog   |
| Bekostiging | Onverwachte daling in leerlingenaantallen                                       | Een onverwachte daling in leerlingenaantallen kan zorgen voor een negatief exploitatieresultaat doordat een aantal kosten niet evenredig meebeweegt met het leerlingenaantal, zoals kosten ondersteunend en directiepersoneel.       | midden | hoog   |
| Huisvesting | Stijging onderhoudskosten                                                       | Het meerjarenonderhoudsplan wordt geactualiseerd. Een niet voorziene stijging van lasten is mogelijk.                                                                                                                                | midden | midden |
| Huisvesting | Onverwachte daling in leerlingenaantallen                                       | Een onverwachte daling in leerlingenaantallen kan zorgen voor een negatief exploitatieresultaat doordat een aantal kostensoorten zoals huisvestingskosten en afschrijvingskosten niet evenredig meebeweegt met het leerlingenaantal. | midden | midden |
| Beleid      | Concurrentie met naburige schoolorganisaties                                    | Indien de school minder aantrekkelijk wordt dan naburige scholen, kan dat leiden tot onverwachte daling van leerlingenaantallen.                                                                                                     | midden | midden |
| Beleid      | Ontbreken van plannen voor onderwijsvernieuwing op lange termijn.               | Indien plannen voor onderwijsvernieuwing op lange termijn onvoldoende in beeld zijn, kan dat resulteren in onverwachte kosten en investeringen.                                                                                      | midden | midden |
| Beleid      | Corona effecten                                                                 | Mogelijk moeten leermethodes en huisvesting worden aangepast als gevolg van corona effecten.                                                                                                                                         | midden | midden |
| Projecten   | Terugbetalen STO- en corona-subsidies                                           | Terugbetalen van STO- en corona-subsidies door onvoldoende projectmatige aanpak van subsidies en ontbrekende koppeling tussen mensen, middelen en doelen.                                                                            | midden | hoog   |
| Demografie  | Daling in leerlingen-/studentenaantal                                           | Mogelijke daling in leerlingen-/studenten-daling door demografische ontwikkelingen, concurrentie, lage populariteit. Hierdoor minder Rijksbijdrage i.c.m. gelijkblijvende kosten, bijv. personeelskosten.                            | midden | midden |



De goedgekeurde en vastgestelde meerjarenbegroting geeft de volgende financiële uitkomsten.

| Continuïteit, raming staat baten en lasten                        |                                                    | Realisatie    | Realisatie    | Begroting     | Prognose      | Prognose      | Prognose      | Prognose      |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| in € 1.000                                                        |                                                    | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          |
| <b>Prognose basis, aantal leerlingen, deelnemers en studenten</b> |                                                    | 4.413         | 4.423         | 4.438         | 4.508         | 4.579         | 4.662         | 4.681         |
| <b>3. Baten</b>                                                   |                                                    |               |               |               |               |               |               |               |
| 3.1                                                               | Rijksbijdragen                                     | 40.825        | 45.812        | 44.669        | 42.347        | 42.607        | 43.238        | 43.981        |
| 3.2                                                               | Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden | 946           | 670           | 732           | 734           | 745           | 757           | 771           |
| 3.3                                                               | College-, cursus-, les- en examengelden            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| 3.4                                                               | Baten werk in opdracht van derden                  | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| 3.5                                                               | Overige baten                                      | 824           | 674           | 849           | 851           | 865           | 878           | 894           |
| <b>Totaal baten</b>                                               |                                                    | <b>42.595</b> | <b>47.156</b> | <b>46.250</b> | <b>43.932</b> | <b>44.217</b> | <b>44.873</b> | <b>45.646</b> |
| <b>4. Lasten</b>                                                  |                                                    |               |               |               |               |               |               |               |
| 4.1                                                               | Personeelslasten                                   | 33.027        | 35.373        | 36.225        | 36.433        | 34.485        | 35.018        | 35.418        |
| 4.2                                                               | Afschrijvingen                                     | 1.128         | 1.175         | 1.272         | 1.306         | 1.391         | 1.489         | 1.733         |
| 4.3                                                               | Huisvestingslasten                                 | 2.284         | 2.077         | 2.208         | 2.217         | 2.235         | 2.253         | 2.267         |
| 4.4                                                               | Overige lasten                                     | 5.316         | 5.084         | 5.630         | 5.702         | 5.531         | 5.609         | 5.669         |
| <b>Totaal lasten</b>                                              |                                                    | <b>41.755</b> | <b>43.709</b> | <b>45.335</b> | <b>45.657</b> | <b>43.641</b> | <b>44.371</b> | <b>45.087</b> |
| <b>Saldo baten en lasten</b>                                      |                                                    | <b>840</b>    | <b>3.447</b>  | <b>914</b>    | <b>-1.725</b> | <b>576</b>    | <b>503</b>    | <b>558</b>    |
| 6.                                                                | Financiële baten en lasten                         | -424          | -414          | -415          | -394          | -385          | -373          | -363          |
| <b>Buitengewoon resultaat</b>                                     |                                                    |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Totaal resultaat</b>                                           |                                                    | <b>416</b>    | <b>3.033</b>  | <b>499</b>    | <b>-2.120</b> | <b>191</b>    | <b>129</b>    | <b>196</b>    |

| Continuïteit, Balans           |                          | Realisatie    | Realisatie    | Begroting     | Prognose      | Prognose      | Prognose      | Prognose      |
|--------------------------------|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| in € 1.000                     |                          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          |
| <b>Activa</b>                  |                          |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>1.1 Vaste Activa</b>        |                          |               |               |               |               |               |               |               |
| 1.1.1                          | Immateriële vaste activa | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| 1.1.2                          | Materiële vaste activa   | 15.563        | 16.243        | 16.612        | 16.469        | 16.429        | 17.321        | 18.135        |
| 1.1.3                          | Financiële vaste activa  | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Vaste Activa totaal</b>     |                          | <b>15.563</b> | <b>16.243</b> | <b>16.612</b> | <b>16.469</b> | <b>16.429</b> | <b>17.321</b> | <b>18.135</b> |
| <b>1.2 Vlottende Activa</b>    |                          |               |               |               |               |               |               |               |
| 1.2.1                          | Voorraden                | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| 1.2.2                          | Vorderingen              | 1.263         | 1.143         | 856           | 856           | 856           | 856           | 856           |
| 1.2.3                          | Effecten                 |               |               |               |               |               |               |               |
| 1.2.4                          | Liquide middelen         | 11.855        | 14.328        | 14.074        | 11.840        | 11.803        | 10.760        | 9.853         |
| <b>Vlottende Activa totaal</b> |                          | <b>13.118</b> | <b>15.471</b> | <b>14.930</b> | <b>12.696</b> | <b>12.659</b> | <b>11.616</b> | <b>10.708</b> |
| <b>Activa totaal</b>           |                          | <b>28.681</b> | <b>31.714</b> | <b>31.542</b> | <b>29.164</b> | <b>29.087</b> | <b>28.937</b> | <b>28.843</b> |
| <b>Passiva</b>                 |                          |               |               |               |               |               |               |               |
|                                | Algemene reserve         | 9.556         | 10.060        | 10.240        | 10.490        | 10.681        | 10.810        | 11.006        |
|                                | Bestemmingsreserve       | 399           | 2.928         | 2.768         | 399           | 399           | 399           | 399           |
| 2.1                            | Eigen vermogen           | 9.955         | 12.988        | 13.008        | 10.889        | 11.080        | 11.209        | 11.405        |
| 2.2                            | Voorzieningen            | 2.234         | 2.434         | 2.312         | 2.312         | 2.312         | 2.312         | 2.312         |
| 2.3                            | Langlopende schulden     | 10.451        | 10.157        | 9.919         | 9.661         | 9.393         | 9.113         | 8.823         |
| 2.4                            | Kortlopende schulden     | 6.040         | 6.135         | 6.303         | 6.303         | 6.303         | 6.303         | 6.303         |
| <b>Passiva totaal</b>          |                          | <b>28.681</b> | <b>31.714</b> | <b>31.542</b> | <b>29.164</b> | <b>29.087</b> | <b>28.937</b> | <b>28.843</b> |

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 het MJOP. De toename van de afschrijvingslasten is het gevolg van de investeringen vanuit het IHP en MJOP. De rentelasten dalen in lijn met de aflossingen op de externe financiering. Deze financieringen zijn aangegaan voor de locaties waar sprake is van doordecentralisatie van de huisvesting. Voor de ontwikkelingen op huisvestingsgebied, zie verder hoofdstuk 4 Huisvesting.

Mede door aflossingen, investeringen in duurzaamheid en besteding van de reeds in 2021 ontvangen NPO middelen is een daling van liquide middelen zichtbaar.

Door de inzet van deze NPO middelen in de jaren na 2021 zal de gevormde bestemmingsreserve NPO via de resultaatbestemming vrijvallen. Met de in februari 2022 aangekondigde verleningstermijn van de verantwoording/besteding van de NPO middelen tot en met schooljaar 2024/2025 en de aangepaste (opgehoogde) bedragen voor het VO is in de in december 2021 vastgestelde MJB geen rekening gehouden. In de loop van 2022 zal besloten worden welke impact dit heeft op de verdere fasering van de inzet van de NPO-middelen.

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

De signaleringswaarden van de onderwijsinspectie vormen voor de ontwikkeling van de ratio's de basis. Uitgaande van een minimum liquiditeitsratio van 0,75 is in de jaren tot en met 2025 geen aanvullende financiering benodigd. Ultimo 2026 komt de liquiditeitsratio uit op 1,70. Deze bevindt zich daarmee ruim boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 0,75. Dit is ten opzichte van eind 2021 een lichte daling. Het gevolg van de besteding van de reeds ontvangen NPO middelen en de financiering van de uit te voeren investeringsplannen voor met name het groot onderhoud uit de eigen liquide middelen. De solvabiliteit verbetert nog door de verlaging van het balanstotaal als gevolg van de aflossingen op de externe financieringen. De solvabiliteit 2 bevindt zich tot 2026 op een stabiel niveau van ca 0,45 tot 0,50.

#### Signaleringswaarde voor het eigen vermogen

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde voor het eigen vermogen, genaamd "signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen". Ultimo 2021 bedraagt deze voor de stichting 0,78. De meerjarenbegroting laat zien dat de komende jaren de verhouding afneemt. Dit is het gevolg van de verdere investeringen in groot onderhoud, waardoor het normatieve eigen vermogen toeneemt. Vooral in 2025 en 2026 wordt als gevolg van duurzaamheidsinvesteringen en op basis van het meerjaren onderhoudsplan een grote investering voorzien. Ultimo 2026 wordt een verhouding geprognosticeerd van 0,54.

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

| Continuïteit, Financiële kengetallen                                          | Realisatie<br>2020 | Realisatie<br>2021 | Begroting<br>2022 | Prognose<br>2023 | Prognose<br>2024 | Prognose<br>2025 | Prognose<br>2026 |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Kengetallen financiële positie</b>                                         | <b>norm</b>        |                    |                   |                  |                  |                  |                  |
| Prognose basis, aantal leerlingen, deelnemers en studenten                    | 4.413              | 4.423              | 4.438             | 4.508            | 4.579            | 4.662            | 4.681            |
| Rentabiliteit 1 jaar                                                          | 1,0%               | 6,4%               | 1,1%              | -4,8%            | 0,4%             | 0,3%             | 0,4%             |
| Rentabiliteit 2 jaar                                                          |                    | 3,8%               | 3,8%              | -1,8%            | -2,2%            | 0,4%             | 0,4%             |
| Rentabiliteit 3 jaar                                                          |                    |                    | 2,9%              | 1,0%             | -1,1%            | -1,4%            | 0,4%             |
| Personeelslasten / Rijksbijdragen                                             | 80,9%              | 77,2%              | 81,1%             | 86,0%            | 80,9%            | 81,0%            | 80,5%            |
| Personeelslasten / Totaal lasten plus financiële lasten                       | 79,9%              | 81,7%              | 80,6%             | 80,5%            | 79,7%            | 79,6%            | 79,2%            |
| Huisvestingsratio                                                             | 6,6%               | 5,9%               | 6,1%              | 6,1%             | 6,4%             | 6,4%             | 6,4%             |
| Liquiditeit (current ratio)                                                   | 2,17               | 2,52               | 2,37              | 2,01             | 2,01             | 1,84             | 1,70             |
| Liquiditeit (quick ratio)                                                     | 0,75               | 2,17               | 2,37              | 2,01             | 2,01             | 1,84             | 1,70             |
| Solvabiliteit I                                                               |                    | 0,35               | 0,41              | 0,37             | 0,38             | 0,39             | 0,40             |
| Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)                                    | 0,30               | 0,43               | 0,49              | 0,45             | 0,46             | 0,47             | 0,48             |
| Eigen vermogen t.o.v. signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen            |                    | 0,64               | 0,78              | 0,75             | 0,62             | 0,61             | 0,54             |
| <b>Kengetallen overig</b>                                                     |                    |                    |                   |                  |                  |                  |                  |
| Algemene reserve / Totaal baten plus financiële baten                         | 22%                | 21%                | 22%               | 24%              | 24%              | 24%              | 24%              |
| Voorzieningen / Totaal baten plus financiële baten                            | 5%                 | 5%                 | 5%                | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               |
| Rijksbijdragen / Totaal baten plus financiële baten                           | 96%                | 97%                | 97%               | 97%              | 97%              | 97%              | 97%              |
| Overige overheidsbijdragen en -subsidies / Totaal baten plus financiële baten | 2%                 | 1%                 | 2%                | 2%               | 2%               | 2%               | 2%               |
| Investerings huisvesting / Totaal baten plus financiële baten                 | 0%                 | 2%                 | 2%                | 0%               | 0%               | 3%               | 3%               |
| Investerings inventaris en apparatuur / Totaal baten plus financiële baten    | 0%                 | 1%                 | 2%                | 2%               | 3%               | 3%               | 3%               |
| Netto werkkapitaal / Totaal baten plus financiële baten                       | 17%                | 20%                | 19%               | 15%              | 15%              | 12%              | 10%              |

Zwolle, 22 juni 2022

T.W. Rietkerk (voorzitter)

T.F. Biesterbosch

## Deel 2: Jaarrekening

## 8 Jaarrekening

### 8.1 Balans per 31 december 2021

| Balans                         |                          | Realisatie    | Realisatie    |
|--------------------------------|--------------------------|---------------|---------------|
| In € 1.000                     | na resultaatbestemming   | 31-12-2021    | 31-12-2020    |
| <b>1.</b>                      | <b>Activa</b>            |               |               |
| <b>1.1</b>                     | <b>Vaste activa</b>      |               |               |
| 1.1.1                          | Immateriële vaste activa | 0             | 0             |
| 1.1.2                          | Materiële vaste activa   | 16.243        | 15.563        |
| 1.1.3                          | Financiële vaste activa  | 0             | 0             |
| <b>Vaste Activa totaal</b>     |                          | <b>16.243</b> | <b>15.563</b> |
| <b>1.2</b>                     | <b>Vlottende activa</b>  |               |               |
| 1.2.1                          | Vorraden                 | 0             | 0             |
| 1.2.2                          | Vorderingen              | 1.143         | 1.263         |
| 1.2.4                          | Liquide middelen         | 14.328        | 11.855        |
| <b>Vlottende Activa totaal</b> |                          | <b>15.471</b> | <b>13.118</b> |
| <b>Activa totaal</b>           |                          | <b>31.714</b> | <b>28.681</b> |
| <b>2.</b>                      | <b>Passiva</b>           |               |               |
| 2.1.1                          | Groepsvermogen           | 12.988        | 9.955         |
| 2.1.2                          | Aandeel van derden       | 0             | 0             |
| <b>2.1</b>                     | <b>Eigen vermogen</b>    | <b>12.988</b> | <b>9.955</b>  |
| 2.2                            | Voorzieningen            | 2.434         | 2.234         |
| 2.3                            | Langlopende schulden     | 10.157        | 10.451        |
| 2.4                            | Kortlopende schulden     | 6.135         | 6.041         |
| <b>Passiva totaal</b>          |                          | <b>31.714</b> | <b>28.681</b> |

## 8.2 Staat van baten en lasten over 2021

| Staat van baten en lasten       |                                                  |                    |                   |                    |
|---------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| In € 1.000                      |                                                  | Realisatie<br>2021 | Begroting<br>2021 | Realisatie<br>2020 |
| <b>3</b>                        | <b>Baten</b>                                     |                    |                   |                    |
| 3.1                             | Rijksbijdragen                                   | 45.812             | 39.979            | 40.825             |
| 3.2                             | Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden | 670                | 727               | 946                |
| 3.3                             | Wettelijke college- / cursus- / examengelden     | 0                  | 0                 | 0                  |
| 3.4                             | Baten werk in opdracht van derden                | 0                  | 0                 | 0                  |
| 3.5                             | Overige baten                                    | 674                | 728               | 824                |
| <b>Totaal baten</b>             |                                                  | <b>47.156</b>      | <b>41.434</b>     | <b>42.595</b>      |
| <b>4</b>                        | <b>Lasten</b>                                    |                    |                   |                    |
| 4.1                             | Personeelslasten                                 | 35.373             | 32.583            | 33.027             |
| 4.2                             | Afschrijvingen                                   | 1.174              | 1.298             | 1.128              |
| 4.3                             | Huisvestingslasten                               | 2.077              | 2.126             | 2.284              |
| 4.4                             | Overige lasten                                   | 5.085              | 5.407             | 5.316              |
| <b>Totaal lasten</b>            |                                                  | <b>43.709</b>      | <b>41.414</b>     | <b>41.755</b>      |
| <b>Saldo baten en lasten</b>    |                                                  | <b>3.447</b>       | <b>20</b>         | <b>840</b>         |
| 5                               | Gerealiseerde herwaardering                      | 0                  | 0                 | 0                  |
| 6                               | Financiële baten en lasten                       | -414               | -420              | -424               |
| <b>Resultaat</b>                |                                                  | <b>3.033</b>       | <b>-400</b>       | <b>416</b>         |
| 7                               | Belastingen                                      | 0                  | 0                 | 0                  |
| 8                               | Resultaat deelnemingen                           | 0                  | 0                 | 0                  |
| <b>Resultaat na belastingen</b> |                                                  | <b>3.033</b>       | <b>-400</b>       | <b>416</b>         |
| 9                               | Resultaat aandeel van derden                     | 0                  | 0                 | 0                  |
| <b>Totaal resultaat</b>         |                                                  | <b>3.033</b>       | <b>-400</b>       | <b>416</b>         |

### Resultaatbestemming

| In € 1.000                                             |  | Realisatie<br>2021 | Budget<br>2021 | Realisatie<br>2020 |
|--------------------------------------------------------|--|--------------------|----------------|--------------------|
| Resultaat boekjaar                                     |  | 3.033              | -400           | 416                |
| Dotatie: Bestemmingsreserve publiek NPO                |  | -2.928             |                | 0                  |
| Resultaat boekjaar exclusief niet bestede NPO middelen |  | 105                | -400           | 416                |
| Vrijval: Bestemmingsreserve publiek Overige            |  | 399                |                | 0                  |
| <b>Dotatie: Algemene reserve</b>                       |  | <b>504</b>         | <b>-400</b>    | <b>416</b>         |

### 8.3 Kasstroomoverzicht over 2021

| In € x 1.000                                           |     | Realisatie<br>2021 | Realisatie<br>2020 |
|--------------------------------------------------------|-----|--------------------|--------------------|
| <b>A. Kasstroom uit operationele activiteiten</b>      |     |                    |                    |
| Saldo baten en lasten                                  | 1)  | 3.447              | 840                |
| <b>Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat</b> |     |                    |                    |
| Aanpassingen voor afschrijving                         | 2)  | 1.174              | 1.128              |
| Aanpassingen voor waardeveranderingen                  | 3)  | 12                 | 127                |
| Toe- (af)name van voorzieningen                        | 4)  | 200                | 84                 |
| Toaal aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat  |     | 1.386              | 1.339              |
| <b>Veranderingen in werkkapitaal</b>                   |     |                    |                    |
| Af- (toe)name van kortlopende vorderingen              | 5)  | 120                | -62                |
| Toe- (af)name van kortlopende schulden                 | 6)  | -48                | 2                  |
| Totaal Veranderingen in werkkapitaal                   |     | 72                 | -60                |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties                        |     | 4.905              | 2.119              |
| Betaalde interest                                      | 7)  | -415               | -424               |
| <b>Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten</b>  |     | <b>4.490</b>       | <b>1.695</b>       |
| <b>B. Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>       |     |                    |                    |
| Investerings in materiële vaste activa                 | 8)  | -1.732             | -1.506             |
| Toe- (af)name overige financiële vaste activa          | 9)  | 0                  | 184                |
| <b>Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>   |     | <b>-1.732</b>      | <b>-1.322</b>      |
| <b>C. Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>      |     |                    |                    |
| Aflossing langlopende schulden                         | 10) | -285               | -383               |
| <b>Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>  |     | <b>-285</b>        | <b>-383</b>        |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                        |     | <b>2.473</b>       | <b>-10</b>         |

- 1) Volgens de staat van baten en lasten
- 2) Afschrijvingen conform verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2)
- 3) Afboekingen activa conform verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2)
- 4) Volgens verloopstaat voorzieningen (2.2, dotatie - /- vrijval)
- 5) Vlottende activa, mutatie vorderingen (1.2.2) exclusief te ontvangen interest
- 6) Kortlopende schulden (2.4), mutatie exclusief te betalen interest, schulden aan kredietinstellingen
- 7) Financiële baten en lasten (6.2), rekening houdend met mutatie te betalen interest
- 8) Verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2), rekening houdend met nog niet betaalde investeringen ultimo en primo boekjaar
- 9) Verloopstaat financiële vaste activa (1.1.3)
- 10) Verloopstaat langlopende schulden (2.3)



## 8.4 Toelichting op de jaarrekening 2021

### Algemeen

#### *Juridische vorm en voornaamste activiteiten*

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

|                             |                                    |
|-----------------------------|------------------------------------|
| Statutaire naam:            | Stichting Agnieten College/De Boog |
| Statutaire zetel:           | Zwolle                             |
| Bezoekadres hoofdvestiging: | Kamperweg 1, 8019 AV Zwolle        |
| KvK nummer:                 | 05074008                           |
| Activiteiten:               | Het geven van voortgezet onderwijs |

#### *Verslaggevingsperiode*

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

#### *Toegepaste standaarden*

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

#### *Valuta*

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

#### *Continuïteit*

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

#### *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 waardeverminderingverliezen.

#### *Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen*

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

#### *Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa*

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

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

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

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

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

#### *Bijzondere waardeverminderingen financiële activa*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### *Saldering van financiële instrumenten*

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

#### *Vergelijkende cijfers*

De bijdragen inzake de normatieve rijksbijdragen vanuit de subsidieregeling prestatiebox VO 2020 ad € 1.525K zijn in de vergelijkende cijfers gereclassificeerd van categorie 3.1.2 Overige subsidies OCW/EZ naar 3.1.1 Rijksbijdragen OCW/EZ.

#### *Gebeurtenissen na balansdatum*

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die het inzicht van het resultaat over 2021 en het vermogen per 31 december 2021 beïnvloeden dat deze in de jaarrekening verwerkt en/of nader toegelicht hadden moeten worden.

### **Toelichting per post**

#### *Materiële vaste activa*

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

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

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

Binnen de categorie gebouwen en terreinen gelden de volgende afschrijvingspercentages:

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

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

Binnen de overige categorieën gelden de volgende afschrijvingspercentages:

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

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

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

Ontvangen investeringsubsidies/-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 beperkte bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht wordt dit deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de

beperkte 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. Teveel betaalde bedragen wordt als een overlopend actief verantwoord voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen.

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



## *Pensioenen*

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

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

Het pensioen is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij het ABP. De stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Daarom zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De per 31 december 2021 van toepassing zijnde beleidsdekkingsgraad (gemiddelde dekkingsgraad over de afgelopen twaalf maanden) is bij het ABP 102,8% (31-12-2020: 87,6%). De vereiste dekkingsgraad is circa 126,1%, (afhankelijk van de rente en beleggingsmix kan deze grens verschuiven). De beleidsdekkingsgraad is daarmee op een zodanig niveau dat de financiële situatie van het pensioenfonds volgens de daarvoor geldende normen onvoldoende blijft. Voor meer informatie zie [www.abp.nl](http://www.abp.nl) en dan specifiek terugblik 2021 van het ABP van 27 januari 2022 (<https://www.abp.nl/over-abp/actueel/nieuws/terugblik-2021-een-goed-jaar-voor-financiële-positie.aspx>).

## *Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)*

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

## *Leasing*

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

## *Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten*

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

## *Kasstroomoverzicht*

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

## Balansposten met toelichting

### 1.1 Vaste activa

#### 1.1.2 Materiële vaste activa

|                                                           | 1.1.2.1<br>Gebouw en | 1.1.2.2<br>Terreinen | 1.1.2.3<br>Inventaris en<br>apparatuur | 1.1.2.4<br>Overige<br>materiële vaste<br>activa | 1.1.2.5<br>Vaste bedrijfs-<br>middelen in<br>uitvoering en<br>vooruitb. op<br>mva | 1.1.2<br>Totaal |
|-----------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| In € 1.000                                                |                      |                      |                                        |                                                 |                                                                                   |                 |
| <b>Materiële vaste activa, verloop</b>                    |                      |                      |                                        |                                                 |                                                                                   |                 |
| <b>Stand aan het begin van de periode</b>                 |                      |                      |                                        |                                                 |                                                                                   |                 |
| Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, begin               | 15.020               | 676                  | 6.296                                  | 27                                              | 34                                                                                | 22.053          |
| Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin | -3.379               | -2                   | -3.105                                 | -4                                              | 0                                                                                 | -6.490          |
| <b>Materiële vaste activa, begin</b>                      | <b>11.641</b>        | <b>674</b>           | <b>3.191</b>                           | <b>23</b>                                       | <b>34</b>                                                                         | <b>15.563</b>   |
| <b>Verloop gedurende de periode</b>                       |                      |                      |                                        |                                                 |                                                                                   |                 |
| Investerings                                              | 793                  | 0                    | 664                                    | 13                                              | 396                                                                               | 1.866           |
| Desinvesteringen                                          | -19                  | 0                    | 0                                      | 0                                               | 0                                                                                 | -19             |
| Afschrijvingen                                            | -536                 | -2                   | -629                                   | -7                                              | 0                                                                                 | -1.174          |
| Afschrijving op desinvesteringen                          | 7                    | 0                    | 0                                      | 0                                               | 0                                                                                 | 7               |
| <b>Mutatie gedurende de periode</b>                       | <b>245</b>           | <b>-2</b>            | <b>35</b>                              | <b>6</b>                                        | <b>396</b>                                                                        | <b>680</b>      |
| <b>Stand aan het einde van de periode</b>                 |                      |                      |                                        |                                                 |                                                                                   |                 |
| Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, eind                | 15.794               | 676                  | 6.960                                  | 40                                              | 430                                                                               | 23.900          |
| Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind  | -3.908               | -4                   | -3.734                                 | -11                                             | 0                                                                                 | -7.657          |
| <b>Materiële vaste activa, eind</b>                       | <b>11.886</b>        | <b>672</b>           | <b>3.226</b>                           | <b>29</b>                                       | <b>430</b>                                                                        | <b>16.243</b>   |

Het saldo van de desinvesteringen is € 12K. Dit betreft afboekingen op de bestaande gebouwen in verband met het uitgevoerde vervangende groot onderhoud.

Einde boekjaar zijn volledig afgeschreven activa items verantwoord met een aanschafwaarde van € 1,1 mln. (31-12-2020: 0,6 mln.).

### 1.2 Vlottende activa

#### 1.2.2 Vorderingen

| In € 1.000                                                               | 31-12-2021   | 31-12-2020   |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| 1.2.2.1 Debiteuren algemeen                                              | 34           | 47           |
| 1.2.2.3 Vorderingen op gemeenten en GR's                                 | 24           | 0            |
| 1.2.2.4 Vorderingen op groepsmaatschappijen                              | 14           | 71           |
| 1.2.2.5 Vorderingen op andere deelnemingen                               | 1            | 0            |
| 1.2.2.6 Vorderingen op personeel                                         | 0            | 0            |
| 1.2.2.7 Vorderingen (ouders van) II / studenten / deelnemers / cursisten | 22           | 27           |
| 1.2.2.8 Overige overheden                                                | 0            | 0            |
| 1.2.2.10 Overige vorderingen                                             | 185          | 230          |
| 1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen                    | 0            | 0            |
| 1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten                                          | 850          | 893          |
| 1.2.2.13 Verstrekte voorschotten                                         | 4            | 1            |
| 1.2.2.15 Overlopende activa overige                                      | 11           | 2            |
| 1.2.2.16 Voorziening oninbaarheid                                        | -2           | -8           |
| <b>Totaal</b>                                                            | <b>1.143</b> | <b>1.263</b> |

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

Afname overige vorderingen (1.2.2.10) is gevolg van ontvangst van de incidentele hoge vorderingen op het UWV inzake vergoeding betaalde transitievergoedingen bij uitdiensttreding wegens arbeidsongeschiktheid. De vooruitbetaalde kosten (1.2.2.12) betreffen hoofdzakelijk kosten inzake lesmateriaal, schooljaar 2021-2022, die toegerekend worden aan de periode januari – juli 2022.

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

#### 1.2.4 Liquide middelen

| In € 1.000                                         | 31-12-2021    | 31-12-2020    |
|----------------------------------------------------|---------------|---------------|
| 1.2.4.1 Kasmiddelen                                | 3             | 4             |
| 1.2.4.2 Tegoeden op Bankrekeningen                 | 24            | 43            |
| 1.2.4.4 Rekening courant tegoed Schatkistbankieren | 14.301        | 11.808        |
| <b>Totaal</b>                                      | <b>14.328</b> | <b>11.855</b> |

De liquide middelen staan ter vrije beschikking. De banken brengen per 1 januari 2022 over 1.2.4.2 Tegoeden op Bankrekeningen tot een bedrag van € 100K per bankrekening geen rente in rekening. Over het meerdere bedraagt dit 0,5%. Het ministerie van financiën brengt over 1.2.4.4 Rekening courant tegoed Schatkistbankieren geen rente in rekening.

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

#### 2.1 Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

| In € 1.000                        | 2.1.1.1<br>Algemene<br>reserve | 2.1.1.2.A<br>Bestemmings-<br>reserve publiek<br>NPO | 2.1.1.2.B<br>Bestemmings-<br>reserve publiek<br>overige | 2.1.1.2<br>Bestemmings-<br>reserve<br>publiek totaal | 2.1.1<br>Groeps-<br>vermogen |
|-----------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Eigen vermogen, verloop</b>    |                                |                                                     |                                                         |                                                      |                              |
| <b>Stand per 1 januari 2020</b>   | 9.140                          | 0                                                   | 399                                                     | 399                                                  | 9.539                        |
| Resultaat 2020                    | 416                            | 0                                                   | 0                                                       | 0                                                    | 416                          |
| Overige mutaties 2020             | 0                              | 0                                                   | 0                                                       | 0                                                    | 0                            |
| <b>Stand per 1 januari 2021</b>   | 9.556                          | 0                                                   | 399                                                     | 399                                                  | 9.955                        |
| Resultaat 2021                    | 504                            | 2.928                                               | -399                                                    | 2.529                                                | 3.033                        |
| Overige mutaties 2021             | 0                              | 0                                                   | 0                                                       | 0                                                    | 0                            |
| <b>Stand per 31 december 2021</b> | 10.060                         | 2.928                                               | 0                                                       | 2.928                                                | 12.988                       |

De signaleringswaarde “Mogelijk bovenmatig eigen vermogen” komt uit op 0,78 (31-12-2020: 0,64). Bij de stichting is geen sprake van een overschrijding ten opzichte van het normatief eigen vermogen.

##### 2.1.1.2 Bestemmingsreserves (publiek)

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

### Bestemmingsreserve NPO

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

#### Voorstel resultaatbestemming:

Het resultaat van het verslagjaar wordt als volgt bestemd:

| In € 1.000                                  | 2021       | 2020       |
|---------------------------------------------|------------|------------|
| Resultaat boekjaar                          | 3.033      | 416        |
| Dotatie: Bestemmingsreserve publiek NPO     | -2.928     |            |
| Vrijval: Bestemmingsreserve publiek Overige | 399        |            |
| <b>Dotatie: Algemene reserve</b>            | <b>504</b> | <b>416</b> |

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<br>Verlofsparen<br>en sabbatical | 2.2.1.4<br>Jubileum-<br>voorziening | 2.2.1.5<br>Werkloosheids-<br>bijdragen | 2.2.1.6<br>Langdurig<br>zieken | 2.2.1<br>Totaal |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|-----------------|
| <b>Personele voorzieningen, verloop</b>       |                                          |                                     |                                        |                                |                 |
| <b>Voorzieningen, begin</b>                   | 1.135                                    | 846                                 | 113                                    | 140                            | 2.234           |
| Dotaties                                      | 317                                      | 55                                  | 0                                      | 243                            | 615             |
| Onttrekkingen                                 | -138                                     | -47                                 | 0                                      | -158                           | -343            |
| Vrijval                                       | 0                                        | 0                                   | -72                                    | 0                              | -72             |
| Oprenting en/of verandering disconteringsvoet | 0                                        | 0                                   | 0                                      | 0                              | 0               |
| <b>Voorzieningen, eind</b>                    | <b>1.314</b>                             | <b>854</b>                          | <b>41</b>                              | <b>225</b>                     | <b>2.434</b>    |
| Bedrag looptijd max 1 jaar                    | 256                                      | 45                                  | 24                                     | 213                            | 538             |
| Bedrag looptijd > 1 jaar                      | 1.058                                    | 809                                 | 17                                     | 12                             | 1.896           |

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

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

#### 2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical

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

#### 2.2.1.4 Jubileum voorzieningen

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

#### 2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen

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

Bij de berekening wordt rekening gehouden met een verwachte loonkostenstijging van 2,12%, dit is exclusief effect extra vanuit salaristreden en promotie.

Op basis van de gemiddelde looptijd (< 5 jaar) is een disconteringsvoet gehanteerd van 0,3%.

#### 2.2.1.6 Langdurig zieken

De voorziening voor langdurig zieken betreffen de verwachte loonkosten tot moment voor medewerkers die > 42 weken ziek zijn voor meer dan 50% van het dienstverband en naar verwachting niet meer zullen re-integreren bij de huidige werkgever. De voorziening bedraagt de loonkosten vanaf balansdatum tot en met de verwachte datum van aanvang van de uitkering van het UWV inclusief de te betalen transitievergoeding bij einde dienstverband van de medewerkers als gevolg deze langdurige arbeidsongeschiktheid. Daarnaast is een voorziening getroffen voor de lasten voortvloeiende uit het eigen risico dragerschap inzake de Ziektewet inzake de lopende gevallen per jaareinde.

Gezien de korte looptijd wordt bij de berekening geen rekening gehouden met een te verwachten loonkostenstijging, blijf- en overlevingskansen en wordt de voorziening nominaal berekend.

### 2.3 Langlopende schulden

Het verloop van de langlopende schulden is als volgt:

|                                           | 2.3.3<br>Schulden aan<br>krediet-<br>instellingen | 2.3.5<br>Schulden aan<br>Ministerie van<br>Financiën | 2.3.6<br>Schulden aan<br>gemeenten en<br>GRn | 2.3<br>Totaal |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------|
| In € 1.000                                |                                                   |                                                      |                                              |               |
| <b>Langlopende schulden, verloop</b>      |                                                   |                                                      |                                              |               |
| Stand langlopend deel, begin              | 2.972                                             | 7.434                                                | 45                                           | 10.451        |
| Stand kortlopend deel, begin              | 88                                                | 151                                                  | 1.456                                        | 1.695         |
| Langlopende schulden, begin               | 3.060                                             | 7.585                                                | 1.501                                        | 12.146        |
| Aangegane leningen in de verslagperiode   | 0                                                 | 0                                                    | 0                                            | 0             |
| Aflossing in de verslagperiode            | -88                                               | -152                                                 | -45                                          | -285          |
| Stand aan het einde van de periode        | 2.972                                             | 7.433                                                | 1.456                                        | 11.861        |
| Stand kortlopend deel, eind               | 91                                                | 157                                                  | 1.456                                        | 1.704         |
| <b>Stand langlopend deel, eind</b>        | <b>2.881</b>                                      | <b>7.276</b>                                         | <b>0</b>                                     | <b>10.157</b> |
| Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar | 405                                               | 692                                                  | 0                                            | 1.097         |
| Bedrag looptijd meer dan 5 jaar           | 2.476                                             | 6.584                                                | 0                                            | 9.060         |

#### 2.3.3 Langlopende schuld aan kredietinstellingen

|                                                            | Schuld<br>langlopend<br>begin | Schuld<br>kortlopend<br>begin | Schuld<br>begin | Aangegane<br>lening deze<br>periode | Aflossing en<br>overboeking nr<br>kort | Schuld<br>eind | Schuld<br>kortlopend<br>eind | Schuld<br>langlopend<br>eind | Bedrag<br>1 - 5 jaar | Bedrag<br>> 5 jaar | Rente<br>% | Rente %<br>vast/<br>variabel | Einddatum<br>looptijd<br>looptijd | Renterisico<br>afgedekt<br>j/n |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------|-------------------------------------|----------------------------------------|----------------|------------------------------|------------------------------|----------------------|--------------------|------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| In € 1.000                                                 |                               |                               |                 |                                     |                                        |                |                              |                              |                      |                    |            |                              |                                   |                                |
| <b>Langlopende schuld aan Kredietinstellingen, verloop</b> |                               |                               |                 |                                     |                                        |                |                              |                              |                      |                    |            |                              |                                   |                                |
| BNG 40.105566                                              | 2.972                         | 88                            | 3.060           |                                     | -88                                    | 2.972          | 91                           | 2.881                        | 405                  | 2.476              | 4,11%      | vast                         | 1-12-2042                         | nee                            |
| <b>Totaal</b>                                              | <b>2.972</b>                  | <b>88</b>                     | <b>3.060</b>    | <b>0</b>                            | <b>-88</b>                             | <b>2.972</b>   | <b>91</b>                    | <b>2.881</b>                 | <b>405</b>           | <b>2.476</b>       |            |                              |                                   |                                |

Voor de lening inzake locatie Wezep (BNG 40.105566) staat gemeente Oldebroek garant.

#### 2.3.5 Langlopende schuld aan Ministerie van Financiën

|                                                                 | Schuld<br>langlopend<br>begin | Schuld<br>kortlopend<br>begin | Schuld<br>begin | Aangegane<br>lening deze<br>periode | Aflossing en<br>overboeking nr<br>kort | Schuld<br>eind | Schuld<br>kortlopend<br>eind | Schuld<br>langlopend<br>eind | Bedrag<br>1 - 5 jaar | Bedrag<br>> 5 jaar | Rente<br>% | Rente %<br>vast/<br>variabel | Einddatum<br>looptijd<br>looptijd | Renterisico<br>afgedekt<br>j/n |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------|-------------------------------------|----------------------------------------|----------------|------------------------------|------------------------------|----------------------|--------------------|------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| In € 1.000                                                      |                               |                               |                 |                                     |                                        |                |                              |                              |                      |                    |            |                              |                                   |                                |
| <b>Langlopende schuld aan Ministerie van Financiën, verloop</b> |                               |                               |                 |                                     |                                        |                |                              |                              |                      |                    |            |                              |                                   |                                |
| Schatkist 2120                                                  | 4.934                         | 151                           | 5.085           |                                     | -152                                   | 4.933          | 157                          | 4.776                        | 692                  | 4.084              | 3,83%      | vast                         | 1-12-2042                         | nee                            |
| Schatkist 2121                                                  | 2.500                         | 0                             | 2.500           |                                     |                                        | 2.500          |                              | 2.500                        |                      | 2.500              | 3,78%      | vast                         | 3-6-2052                          | nee                            |
| <b>Totaal</b>                                                   | <b>7.434</b>                  | <b>151</b>                    | <b>7.585</b>    | <b>0</b>                            | <b>-152</b>                            | <b>7.433</b>   | <b>157</b>                   | <b>7.276</b>                 | <b>692</b>           | <b>6.584</b>       |            |                              |                                   |                                |

Voor de leningen inzake locatie Zwartsluis (Schatkist 2120+2121) staat gemeente Zwartewaterland garant.

### 2.3.6 Langlopende schuld aan gemeenten en GRn

|                                                         | Schuld langlopend begin | Schuld kortlopend begin | Schuld begin | Aangelegene lening deze periode | Aflossing en overboekings nr kort | Schuld eind  | Schuld kortlopend eind | Schuld langlopend eind | Bedrag 1-5 jaar | Bedrag > 5 jaar | Rente % | Rente % vast/variabel | Einddatum looptijd | Rentierisico afgedekt j/n |
|---------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------|---------------------------------|-----------------------------------|--------------|------------------------|------------------------|-----------------|-----------------|---------|-----------------------|--------------------|---------------------------|
| <b>Langlopende schuld aan Gemeenten en GRn, verloop</b> |                         |                         |              |                                 |                                   |              |                        |                        |                 |                 |         |                       |                    |                           |
| Vooruitontvangen bijdragen                              | 0                       | 1.412                   | 1.412        |                                 |                                   | 1.412        | 1.412                  | 0                      | 0               | 0               |         |                       |                    |                           |
| VSO huisvesting Talentstad                              | 45                      | 44                      | 89           |                                 | -45                               | 44           | 44                     | 0                      | 0               | 0               | 1,50%   | vast                  | 31-12-202          | nee                       |
| <b>Totaal</b>                                           | <b>45</b>               | <b>1.456</b>            | <b>1.501</b> | <b>0</b>                        | <b>-45</b>                        | <b>1.456</b> | <b>1.456</b>           | <b>0</b>               | <b>0</b>        | <b>0</b>        |         |                       |                    |                           |

De vooruit ontvangen bijdragen betreft een ontvangen afkoopsom van de gemeente Zwolle (oorspronkelijke groot € 1.969K) voor huisvestinglasten van ORFEO en Internationale School Zwolle voor 15 jaar. De ontvangen bijdragen zijn ten gunste van het resultaat verantwoord voor daadwerkelijke gebruiksperiode (1 augustus 2016 tot en met 31 oktober 2020). Per 1 november 2020 wordt geen gebruik meer gemaakt van extra gehuurde huisvesting. Op basis van de subsidievoorwaarden moet dit bedrag terugbetaald worden en is als kortlopende schuld verantwoord.

In 2017 is een bedrag ontvangen (€ 219K) naar aanleiding van de vaststellingsovereenkomst huisvesting Talentstad van de Gemeente Zwolle, wat is aan te merken als een financiering van in voorgaande jaren gedane investeringen. Dit bedrag moet in vijf jaar terugbetaald worden, in vijf gelijke annuïtaire termijnen, de laatste in 2022 en is onder de kortlopende schulden verantwoord.

### 2.4 Kortlopende schulden

| In € 1.000    |                                                           | 31-12-2021   | 31-12-2020   |
|---------------|-----------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| 2.4.1         | Schulden aan groepsmaatschappijen                         | 193          | 16           |
| 2.4.3         | Schulden aan kredietinstellingen                          | 91           | 88           |
| 2.4.4         | Schulden aan OCW / EZ                                     | 0            | 0            |
| 2.4.5         | Schulden aan Ministerie van Financiën                     | 157          | 151          |
| 2.4.6         | Schulden aan gemeenten en GRn                             | 1.456        | 1.455        |
| 2.4.8         | Crediteuren                                               | 566          | 360          |
| 2.4.9         | Belastingen en premies sociale verzekeringen              | 1.417        | 1.273        |
| 2.4.10        | Pensioenen                                                | 467          | 392          |
| 2.4.12        | Overige kortlopende schulden                              | 46           | 184          |
| 2.4.13        | Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden | 0            | 151          |
| 2.4.14        | Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ                      | 283          | 596          |
| 2.4.15        | Vooruit ontvangen investeringssubsidies                   | 0            | 0            |
| 2.4.16        | Vooruit ontvangen bedragen                                | 243          | 134          |
| 2.4.17        | Vakantiegeld en vakantiedagen                             | 1.069        | 1.096        |
| 2.4.18        | Te betalen interest                                       | 26           | 27           |
| 2.4.19        | Overige overlopende passiva                               | 121          | 118          |
| <b>Totaal</b> |                                                           | <b>6.135</b> | <b>6.041</b> |

Over de schulden aan groepsmaatschappijen (2.4.1) wordt geen rente betaald en zijn geen zekerheden gesteld. De posten 2.4.3, 2.4.5 en 2.4.6 betreffen het kortlopende deel van de langlopende schulden, zie post 2.3.

Ultimo 2020 zijn de vooruitontvangen ouderbijdragen verantwoord onder 2.4.13. Dit betreffen geen college-, cursus-, les en/of examengelden. Om deze reden zijn deze nu onder 2.4.16 verantwoord. Gezien de niet materiële verschuiving binnen 2.4 Kortlopende schulden zijn de vergelijkende cijfers hiervoor niet aangepast.



De post 2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ is ultimo 2020 vooral hoger als gevolg de ontvangen subsidies inzake inhaal- en ondersteuningsprogramma's COVID waarvoor het grootste deel van de inzet in 2021 heeft plaats gevonden en de resterende subsidie volledig in de exploitatie van 2021 is verantwoord.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd < 1 jaar.

### **Kredietfaciliteiten**

Bij het ministerie van financiën wordt over een kredietfaciliteiten in rekening-courant beschikt van € 3,0 miljoen. Hiervan wordt per jaareinde geen gebruik van gemaakt. Het rentetarief is conform de tariefstructuur rekening-courant- en depositofaciliteit van het ministerie van financiën wat gebaseerd is op het **Euro OverNight Index Average** (EONIA) tarief, wat vergelijkbaar is met de 1 daagse Euribor tarieven.

### **Financiële instrumenten**

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

#### *Kredietrisico*

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

De liquide middelen zijn ondergebracht bij het Ministerie van Financiën. Het kredietrisico hierop is te verwaarlozen.

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

#### *Renterisico*

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

#### *Liquiditeitsrisico*

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

De liquide middelen staan ultimo het boekjaar ter vrije beschikking.

#### *Reële waarde*

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en schulden e.d. zijn in lijn met de boekwaarden.

## Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Meerjarige financiële verplichtingen

| In € 1.000                                  |   | 0-1 jaar | 1-5 jaar | > 5 jaar | Totaal |
|---------------------------------------------|---|----------|----------|----------|--------|
| <b>Meerjarige financiële verplichtingen</b> |   |          |          |          |        |
| Copiers                                     | * | 47       | 47       | 0        | 94     |
| Koffieapparatuur                            | * | 1        | 0        | 0        | 1      |
| Kluisjes                                    |   | 27       | 101      | 155      | 283    |
| Netwerkverbindingen                         | * | 9        | 19       | 0        | 28     |
| Energie (Gas, water, licht)                 |   | 549      | 2.853    | 0        | 3.402  |
| Leermiddelen                                |   | 1.383    | 0        | 0        | 1.383  |
|                                             |   | 2.015    | 3.020    | 155      | 5.190  |

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

Inzake schoonmaakdiensten heeft Landstede Groep contracten afgesloten met een drietal partijen met een looptijd tot 30 april 2024 met een optie tot verlenging van 4x 1 jaar. De verwachte jaarlijkse afname voor de stichting bedraagt € 682K per jaar.

### Fiscale eenheid

Stichting Agnieten College/De Boog vormt met Stichting Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o., Stichting Vechtdal College, Stichting Ichthus College, Stichting Landstede, Stichting Bestuur Landstede Groep, Innotiq Zwolle BV en Stichting Zorgstructuur Landstede Groep een fiscale eenheid voor de BTW. Uit dien hoofde is elk onderdeel van de fiscale eenheid verantwoordelijk voor de schulden inzake de BTW van de gehele fiscale eenheid.

### Niet in de balans opgenomen vordering Ministerie van OCW

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

De vordering wordt op balansdatum bepaald door de op dat moment bestaande schuld aan personeel in verband met de tot december opgebouwde vakantieaanspraken en de over de over de maand december door de instelling verschuldigde afdracht pensioenpremies en loonheffing verbonden salarisbetalingen op grond van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. De benaderde omvang van deze vordering bedraagt per eind 2021 € 2,9 mln. (ultimo 2020 € 3,0 mln.). De vordering is pas opeisbaar bij het opheffen van de instelling.

### Afgegeven garanties

Stichting Agnieten College/De Boog is geen aansprakelijkheidsstellingen aangegaan.

### Juridische procedures

Het bestuur zorgt bij juridische claims en procedures dat deze zaken goed verdedigd worden. Indien bedragen worden geëist die significant zijn voor de jaarrekening, worden aansprakelijkheden en voorwaardelijke verplichtingen in relatie tot deze claims en procedures periodiek beoordeeld op basis van de meest recente informatie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de adviezen van juristen en andere specialisten. Een voorziening

wordt alleen getroffen als een negatieve uitkomst van de procedure 'waarschijnlijk' wordt geacht en het bedrag van het verwachte verlies redelijkerwijs kan worden ingeschat. De daadwerkelijke uitkomst van een claim of procedure kan anders zijn dan de eerder ingeschatte aansprakelijkheid en als gevolg daarvan een niet te voorzien materieel negatief effect hebben op de financiële prestaties en positie van de stichting.

## Baten en lasten met toelichting

### 3. Baten

#### 3.1 Rijksbijdragen

| In € 1.000    |                                       | Realisatie<br>2021 | Begroting<br>2021 | Realisatie<br>2020 |
|---------------|---------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| 3.1.1         | Rijksbijdragen OCW/EZ                 | 40.894             | 36.451            | 36.868             |
| 3.1.2         | Overige subsidies OCW / EZ            | 2.021              | 861               | 736                |
| 3.1.3         | Inkomensoverdracht van rijksbijdragen | 2.897              | 2.667             | 3.221              |
| <b>Totaal</b> |                                       | <b>45.812</b>      | <b>39.979</b>     | <b>40.825</b>      |

De rijksbijdragen OCW (3.1.1) zijn € 4,4 mln. hoger uitgekomen dan de begroting, voornamelijk door de ontvangen algemene NPO middelen ad € 3,1 mln. en de ontvangen aanvullende bekostiging eindexamens € 0,4 mln. Daarnaast was in de begroting geen rekening gehouden met de toename van de personele (2,47%) en de materiële (1,96%) bekostiging die in de loop van 2021 is toegekend wat een positief effect heeft van € 0,9 mln. Ten opzichte van 2020 bedraagt de stijging € 4,0 mln. Deze afwijking is lager dan ten opzichte van de begroting, als gevolg van de 1,8% leerlingendaling waarmee in de begroting rekening was gehouden.

De overige subsidies OCW/EZ (3.1.2) komen € 1,2 mln. hoger uit dan begroot, vooral door bijdragen vanuit de subsidieregelingen uit de inhaal- en ondersteuningsprogramma COVID-19 (IOP) en Extra Handen Voor de Klas (EHK) van in totaal € 1,0 mln. De stichting heeft fors ingezet op de ondersteuning van haar leerlingen binnen de daarvoor beschikbaar gestelde regelingen. Daarnaast zijn de baten inzake de lerarenbeurzen, VSV VO, Pilot praktijkgericht programma voor GL en TL, Tegemoetkoming kosten opleidingsschool VO en Sterk Techniek Onderwijs positiever uitgevallen dan begroot.

Ten opzichte van 2020 is de stijging € 1,3 mln., vooral inzake IOP en EHK van in totaal € 1,2 mln. alsmede meer gerealiseerde inzet vanuit het subsidieproject Sterk Techniek Onderwijs (+€ 0,1 mln.).

De verantwoorde baten inzake inkomensoverdracht van rijksbijdragen (3.1.3) betreft het Samenwerkingsverband VO 23.05 IJssel-Vecht. De baten zijn € 230K hoger dan begroot, voornamelijk als gevolg van een nabetaling van het resultaat 2020 van € 161K.

Ten opzichte van 2020 zijn de baten met € 324K afgenomen als gevolg van een lagere beschikking vanuit het samenwerkingsverband, grotendeels door de daling en wijziging in de mix van de leerlingen aantallen. Voor de inhoudelijke verantwoording en toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk 3.5 in het bestuursverslag.

### 3.2 Overheidsbijdragen / subsidie overige overheden

| In € 1.000    |                                                            | Realisatie<br>2021 | Begroting<br>2021 | Realisatie<br>2020 |
|---------------|------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| 3.2.1.1       | Participatiebudget Educatie (MBO/HBO/WO)                   | 0                  | 0                 | 0                  |
| 3.2.1         | Participatiebudget (MBO/HBO/WO)                            | 0                  | 0                 | 0                  |
| 3.2.2.1       | Provinciale bijdragen en subsidies                         | 0                  | 0                 | 62                 |
| 3.2.2.2       | Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en –subsidies        | 623                | 701               | 797                |
| 3.2.2.3       | Overige overheden                                          | 47                 | 26                | 87                 |
| 3.2.2         | Overige overheidsbijdragen en –subsidies overige overheden | 670                | 727               | 946                |
| <b>Totaal</b> |                                                            | <b>670</b>         | <b>727</b>        | <b>946</b>         |

De provinciale subsidie onder 3.2.2.1 in 2020 betreft de afrekening van een eenmalige subsidie in de ontwikkeling van het internationale onderwijs in de regio Zwolle.

De gemeentelijke subsidies (3.2.2.2) zijn zowel ten opzichte van begroting als 2020 gedaald door lagere doordecentralisatiebijdragen voor de locatie in Wezep en Zwartsluis als gevolg van minder leerlingen en geen huisvestingsbijdrage meer inzake de internationale school Zwolle/Orfeo (2020: € 109K, zie ook 2.3.6). Door minder gebruik van externe sportzalen voor het bewegingsonderwijs is de bijdrage van de gemeente Zwolle hiervoor ook lager uitgevallen dan 2020 en begroot.

De subsidiebaten overige overheden (3.2.2.3) betreffen met name bijdragen inzake internationaliseringsactiviteiten en een bijdrage van de gemeente Zwolle inzake de brandveiligheidsvoorzieningen ad € 10K.

### 3.5 Overige baten

| In € 1.000    |                               | Realisatie<br>2021 | Begroting<br>2021 | Realisatie<br>2020 |
|---------------|-------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| 3.5.1         | Opbrengst verhuur             | 35                 | 54                | 67                 |
| 3.5.2         | Detachering personeel         | 175                | 107               | 166                |
| 3.5.4         | Sponsoring                    | 0                  | 1                 | 0                  |
| 3.5.5         | Ouderbijdragen (PO/VO)        | 324                | 326               | 346                |
| 3.5.6         | Deelnemersbijdragen (MBO)     | 0                  | 0                 | 0                  |
| 3.5.8         | Verkoop (onderwijs)materialen | 0                  | 0                 | 0                  |
| 3.5.9         | Opbrengst catering            | 10                 | 21                | 21                 |
| 3.5.10        | Overige                       | 130                | 219               | 224                |
| <b>Totaal</b> |                               | <b>674</b>         | <b>728</b>        | <b>824</b>         |

De opbrengsten uit detachering van personeel (3.5.2) zijn € 68K hoger dan begroot, met name doordat in de tweede helft van het jaar meer personeel is gedetacheerd dan begroot.

De ouderbijdragen (3.5.5) liggen in lijn met 2020 en begroting, waarin terughoudendheid is betracht bij het begroten van de bijdragen voor activiteiten in verband met corona.

De post overige (3.5.10) is € 89K lager dan begroot, voornamelijk doordat de begrote (buitenlandse) reizen en excursies slechts beperkt zijn door gegaan in verband met corona. Hiertegenover staan hogere overige baten en opbrengsten als gevolg van vrijval van subsidies en bijdragen voor leerlingen die tussentijds instromen.

#### 4. Lasten

##### 4.1 Personeelslasten

| In € 1.000                                                       | Realisatie<br>2021 | Begroting<br>2021 | Realisatie<br>2020 |
|------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Lonen en salarissen verloond                                     | 22.531             | 28.632            | 21.618             |
| Doorbelast binnen Landstede Groep                                | -1.071             | -860              | -1.080             |
| 4.1.1.1 Lonen en salarissen                                      | 21.460             | 27.772            | 20.538             |
| 4.1.1.2 Sociale lasten                                           | 3.058              | 0                 | 2.955              |
| 4.1.1.5 Pensioenlasten                                           | 3.859              | 0                 | 3.405              |
| <b>4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</b> | <b>28.377</b>      | <b>27.772</b>     | <b>26.898</b>      |
| 4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen                         | 543                | 145               | 365                |
| 4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst                      | 6.348              | 4.241             | 5.387              |
| 4.1.2.3 Overige                                                  | 335                | 555               | 518                |
| <b>4.1.2 Overige personele lasten</b>                            | <b>7.226</b>       | <b>4.941</b>      | <b>6.270</b>       |
| 4.1.3 Ontvangen vergoedingen                                     | -230               | -130              | -141               |
| <b>Totaal</b>                                                    | <b>35.373</b>      | <b>32.583</b>     | <b>33.027</b>      |

|                                                               | Realisatie<br>2021 | Realisatie<br>2020 |
|---------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Sociale lasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond | 13,6%              | 13,7%              |
| Pensioenlasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond | 17,1%              | 15,8%              |

##### Personeelsbestand

|                                      | Aantal FTE<br>2021 | Aantal FTE<br>2020 |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Gemiddeld aantal FTE's in loondienst | 375                | 357                |

Het personeel is werkzaam in Nederland.

De loonkosten (4.1.1) zijn gestegen met 5,5% ten opzichte van 2020. Deze stijging wordt veroorzaakt door de structurele CAO loonsverhoging per 1 maart 2020 (2,75%, effect op jaarkosten 2021 0,5%) en 1 oktober 2021 (1,5%, effect op jaarkosten 2021 0,4%), de verhoging van de eindejaarsuitkering van 8,0% naar 8,3% en de eenmalige CAO-uitkering van € 800 per FTE (effect op jaarkosten 2021 beperkt, ook in 2020 eenmalige CAO-uitkering van € 750, saldo effect 0,1% op jaarbasis). Daarnaast is de gemiddelde stijging van het salaris als gevolg van promotie en/of extra salaristreden 1,3% en is het gemiddeld aantal betaalde fte gestegen van 357 fte in 2020 naar 375 fte in 2021.

Deze toename is vooral het gevolg van de extra inzet die plaats vindt in het kader van de programma's die worden uitgevoerd vanuit de extra beschikbare middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). In eerste instantie voor de uitvoering van de IOP en EHK en later in het jaar ook het NPO.

De premies van de sociale lasten zijn in 2021 ten opzichte van 2020 licht gestegen (0,04%), desondanks zijn de lasten in verhouding tot de verloonde lonen en salarissen gedaald. Dit komt door een gewijzigde mix van medewerkers die qua salaris boven de maximale grondslagen uitkomen, waardoor in verhouding de lasten zijn gedaald.

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

De doorbelastingen binnen Landstede Groep betreffen de in- en uitleen van medewerkers van en naar de andere onderwijsstichtingen en SBLG binnen Landstede Groep. In dit geval vooral met betrekking tot inzet van personeel op basis van de CAO VO bij de VO scholen van Stichting Landstede ad € 0,8 mln. (2020: € 0,8 mln.).

Inzake 4.1.2.1 wordt verwezen naar de toelichting in dit hoofdstuk bij 2.2.1 Personele voorzieningen.

De post 4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst betreffen de volgende posten:

|                                      | Realisatie   | Begroting    | Realisatie   |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| In € 1.000                           | 2021         | 2021         | 2020         |
| Doorbelasting personele kosten SO&BD | 3.249        | 2.871        | 3.344        |
| Doorbelasting personele kosten BZV   | 1.590        | 823          | 1.055        |
| Overige interne doorbelasting        | 23           | 0            | 27           |
| Inhuur extern personeel              | 1.486        | 547          | 961          |
| <b>Totaal</b>                        | <b>6.348</b> | <b>4.241</b> | <b>5.387</b> |

De doorbelasting SO & BD betreft het aandeel in de personele lasten van de Serviceorganisatie en Bestuursdienst van Landstede Groep. In de verantwoording wordt dit aandeel met de daarbij behorende kosten verantwoord in de onderwijsstichtingen van Landstede Groep naar rato van het hen toegerekende aandeel op basis van de objectieve verdeelsleutel inzake het aantal leerlingen.

Naast de doorbelaste personele kosten zijn onder 4.4.5 ook de materiële kosten SO & BD doorbelast. Begroot is een totale doorbelasting ad € 4.021K. De realisatie bedraagt € 4.428K. De hogere doorbelasting wordt veroorzaakt door:

- Extra dekking als gevolg van CAO verhoging die bij de stichting is gedekt uit de hogere ontvangen rijksbijdragen ter dekking van de toename van het kostenniveau € 96K;
- Extra dekking inzake grote projecten en vervanging voor verzuim € 311K.

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

Een deel van de doorbelasting is verantwoord onder 4.4.5 Overige lasten. Gezamenlijk begroot € 1.288K. De realisatie bedraagt totaal € 1.703K. De toename van de lasten is het gevolg van extra inzet in het kader van de IOP, EHK en NPO ondersteuningsprogramma's alsmede het niet correct begroot hebben van het aantal DOC93 leerlingen (€ 206K).

De inhuur van extern personeel is met € 525K toegenomen ten opzichte van 2020. Ook hier speelt extra inzet inzake vanuit de corona ondersteuningssubsidies een grote rol.

## 4.2 Afschrijvingen

De afschrijvingen inzake materiële vaste activa (4.2.2) blijven € 123K achter bij de begroting, vooral als gevolg van het vertraagd uitvoeren van de begrote investeringen. De toename ten opzichte van 2020 is het gevolg van de in gebruik genomen investeringen in 2021 ad €1,6 mln. wat aanzienlijk meer is dan de activa (€ 0,5 mln.) die in het jaar de laatste afschrijving hadden en daarmee op een boekwaarde van nihil zijn uitgekomen.

## 4.3 Huisvestingslasten

| In € 1.000    |                                                   | Realisatie<br>2021 | Begroting<br>2021 | Realisatie<br>2020 |
|---------------|---------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| 4.3.1         | Huurlasten                                        | 259                | 255               | 422                |
| 4.3.2         | Verzekeringslasten                                | 19                 | 16                | 16                 |
| 4.3.3         | Onderhoudslasten (klein onderhoud)                | 372                | 500               | 456                |
| 4.3.4         | Energie en water                                  | 520                | 525               | 472                |
| 4.3.5         | Schoonmaakkosten                                  | 775                | 725               | 805                |
| 4.3.6         | Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting | 86                 | 75                | 84                 |
| 4.3.8         | Overige huisvestingslasten                        | 46                 | 30                | 29                 |
| <b>Totaal</b> |                                                   | <b>2.077</b>       | <b>2.126</b>      | <b>2.284</b>       |

De huurlasten (4.3.1) zijn lager dan vorig jaar als gevolg van het stopzetten van de huur van lokalen aan de Wilhelminastraat 93 voor het ISZ/Orfeo.

De onderhoudslasten (4.3.3) zijn lager uitgekomen door het vertraagd uitvoeren van een aantal werkzaamheden alsmede het nog begroten van groot onderhoud wat bij realisatie volgens de waarderinggrondslagen geactiveerd en afgeschreven wordt.

De ventilatie richtlijnen in combinatie met de stijgende energieprijzen leiden tot hogere kosten voor energie en water (4.3.4). Door de tijdelijke sluiting van de scholen door corona middelt dit uit, waardoor de lasten in lijn liggen met de begroting.

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



#### 4.4 Overige lasten

| In € 1.000    |                               | Realisatie<br>2021 | Begroting<br>2021 | Realisatie<br>2020 |
|---------------|-------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| 4.4.1         | Administratie en beheer       | 190                | 659               | 140                |
| 4.4.2         | Inventaris en apparatuur      | 507                | 287               | 323                |
| 4.4.3         | Leer- en hulpmiddelen         | 2.704              | 2.545             | 2.677              |
| 4.4.4         | Dotatie overige voorzieningen | -6                 | 0                 | 0                  |
| 4.4.5         | Overige                       | 1.690              | 1.916             | 2.176              |
| <b>Totaal</b> |                               | <b>5.085</b>       | <b>5.407</b>      | <b>5.316</b>       |

De administratie en beheerlasten (4.4.1) zijn € 469K lager dan begroot, hoofdzakelijk doordat de begrote innovatiemiddelen en de calamiteitenreserve hebben geleid tot vooral inzet van personeel onder 4.1 Personeelslasten.

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

De kosten voor leer- en hulpmiddelen (4.4.3) zijn € 159k meer dan begroot, ondanks de lagere kosten dan begroot inzake reizen/excursies die niet door konden gaan als gevolg van COVID-19. Daartegenover zijn extra uitgaven gedaan in het kader van de ondersteuning/begeleiding leerlingen binnen de programma's voor het IOP, EHK en NPO.

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

| In € 1.000                                  |  | Realisatie<br>2021 | Begroting<br>2021 | Realisatie<br>2020 |
|---------------------------------------------|--|--------------------|-------------------|--------------------|
| Doorbelasting materiële kosten SO&BD        |  | 1.179              | 1.150             | 822                |
| Doorbelasting materiële kosten BZV          |  | 113                | 465               | 316                |
| Overige interne doorbelasting               |  | 0                  | 0                 | -1                 |
| <b>Totaal doorbelasting Landstede Groep</b> |  | <b>1.292</b>       | <b>1.615</b>      | <b>1.137</b>       |
| Overige kosten                              |  | 398                | 301               | 1.039              |
| <b>Totaal</b>                               |  | <b>1.690</b>       | <b>1.916</b>      | <b>2.176</b>       |

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

#### 6 Financiële baten en lasten

Als gevolg van de gedane aflossingen zijn de rentelasten ten opzichte van 2020 gedaald. De stichting betaalt geen rente op creditgelden. De liquide middelen zijn onder gebracht bij het Ministerie van Financiën.

## Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW

### G1 subsidies zonder verrekeningsclausule

|                                                                    | Toew ijzing<br>kenmerk | Toew ijzing datum | Uitgevoerd en<br>afgerond ultimo<br>verslagjaar. * |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|----------------------------------------------------|
| Zij-instroom                                                       | 117539988              | 21-09-2021        | nee                                                |
| Zij-instroom                                                       | 924839987              | 20-11-2019        | ja                                                 |
| Zij-instroom                                                       | 928439996              | 19-12-2019        | ja                                                 |
| Lerarenbeurs studieverlof                                          | 111206 ABLTINS-263527  | 23-7-2020         | ja                                                 |
| Lerarenbeurs studieverlof                                          | 105776 ABLTINS-264344  | 23-7-2020         | ja                                                 |
| Lerarenbeurs studieverlof                                          | 105335 ABLTINS-264168  | 23-7-2020         | ja                                                 |
| Lerarenbeurs studieverlof                                          | 107147 ABLTINS-261623  | 23-7-2020         | ja                                                 |
| Lerarenbeurs studieverlof                                          | 107150 ABLTINS-261624  | 23-7-2020         | ja                                                 |
| Lerarenbeurs studieverlof                                          | 127675 ABLTINS-333110  | 20-8-2021         | nee                                                |
| Lerarenbeurs studieverlof                                          | 125708 ABLTINS-334784  | 20-8-2021         | nee                                                |
| Lerarenbeurs studieverlof                                          | 125252 ABLTINS-333937  | 20-8-2021         | nee                                                |
| Lerarenbeurs studieverlof                                          | 125104 ABLTINS-335972  | 20-8-2021         | nee                                                |
| Lerarenbeurs studieverlof                                          | 130380 ABLTINS-339168  | 21-9-2021         | nee                                                |
| Lerarenbeurs studieverlof                                          | 130548 ABLTINS-338919  | 21-9-2021         | nee                                                |
| Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2020-2021                  | 2020/2/1708774         | 20-11-2020        | ja                                                 |
| Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2021-2022                  | 2021/2/17333420        | 22-11-2021        | nee                                                |
| Inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs 2020-2021 tijdvak 2 | IOP2-41430-VO          | 16-10-2020        | ja                                                 |
| Onderst. programma (IOP) Covid 2e TRANCHE                          | IOP4-41430-VO          | 09-06-2021        | ja                                                 |
| Structureel voorkomen onnodig zittenblijven (Meander)              | VOZ21030               | 24-03-2021        | nee                                                |
| Structureel voorkomen onnodig zittenblijven (Nieuwleusen)          | VOZ21035               | 26-03-2021        | nee                                                |

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

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

|                                               | Toew ijzing<br>kenmerk | Toew ijzing<br>datum | Bedrag van de<br>toew ijzing | Ontvangen t/m<br>vorig<br>verslagjaar | totale<br>subsidiebele<br>kosten t/m vorig<br>verslagjaar | Saldo per<br>1 januari<br>verslagjaar | Ontvangen in<br>verslagjaar | Subsidiebele<br>kosten in<br>verslagjaar | Saldo per<br>31 december<br>verslagjaar |
|-----------------------------------------------|------------------------|----------------------|------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|
| h €                                           |                        |                      |                              |                                       |                                                           |                                       |                             |                                          |                                         |
| Pilot praktijkgericht programma voor gl en tl | GLTL20114              | 11-9-2020            | 162.000                      | 64.800                                | 900                                                       | 63.900                                | 45.360                      | 48.020                                   | 61.240                                  |
| Totaal                                        |                        |                      | 162.000                      | 64.800                                | 900                                                       | 63.900                                | 45.360                      | 48.020                                   | 61.240                                  |

## Samenwerkingsverbanden vo-mbo en overige instellingen

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

|                                                                 | Aantal ln<br>2021 | Aantal ln<br>2020 |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Stichting Agnieten College/de Boog, BRIN nummer(s) 02VT en 05VN |                   |                   |
| VAVO bij diverse onderwijsinstellingen                          | 28                | 30                |

bron: Magister

Stichting Agnieten College/De Boog neemt deel aan het samenwerkingsverband 23-05 VO. Dit is een regionaal samenwerkingsverband voor passend onderwijs.

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

Sinds 2006 participeert het merendeel van de vo-scholen van Landstede Groep in de geaccrediteerde OpleidingsSchool Zwolle (OSZ). Andere partners in deze opleidingsschool zijn Hogeschool Windesheim en de Thorbecke Scholengemeenschap (onderdeel van OOO). Per schooljaar biedt deze opleidingsschool zo'n 275

studenten van de lerarenopleiding (Hogeschool Windesheim) een stageplek en krijgt hiervoor van het ministerie van OCW jaarlijks een tegemoetkoming in de kosten. Deze gelden komen binnen bij de penvoerder Stichting Agnieten College/de Boog.

## Verbonden partijen

| In € 1000                                                                   | Juridische vorm | Statutaire zetel | Code activiteit (één of meer) | Eigen vermogen 31-12-2021 | Realisatie 2021 | Omzet 2021 | Valt onder BW 2 art 403 | Deelname % | Consolidatie % * |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------|------------|-------------------------|------------|------------------|
| <b>Met zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap</b>                          |                 |                  |                               |                           |                 |            |                         |            |                  |
| Stichting Bestuur Landstede Groep                                           | Stichting       | Zwolle           | Overige                       | 0                         | 0               | 32.975     | Nee                     | 100,0%     | 100,0%           |
| Stichting Agnieten College/De Boog                                          | Stichting       | Zwolle           | Overige                       | 12.988                    | 3.033           | 47.156     | Nee                     | 100,0%     | 100,0%           |
| Stichting Ichthus College                                                   | Stichting       | Kampen           | Overige                       | 7.059                     | 1.979           | 26.773     | Nee                     | 100,0%     | 100,0%           |
| Stichting Christelijk VMBO Hardenwijk eo                                    | Stichting       | Hardenwijk       | Overige                       | 7.124                     | 796             | 10.392     | Nee                     | 100,0%     | 100,0%           |
| Stichting Vechtdal College                                                  | Stichting       | Hardenberg       | Overige                       | 9.130                     | 150             | 35.877     | Nee                     | 100,0%     | 100,0%           |
| Stichting Landstede                                                         | Stichting       | Zwolle           | Overige                       | 66.742                    | 7.954           | 138.924    | Nee                     | 100,0%     | 100,0%           |
| Innotiq Zwolle B.V. 1)                                                      | B.V.            | Zwolle           | Overige                       | 620                       | 304             | 7.475      | Nee                     | 75,5%      | 100,0%           |
| Landstede Molijn Beheer B.V.                                                | B.V.            | Nunspeet         | Overige                       | 12                        | 0               | 0          | Nee                     | 50,0%      | 50,0%            |
| Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio                                 | Stichting       | Zwolle           | Overige                       | -3.729                    | 12              | 0          | Nee                     | 100,0%     | 100,0%           |
| Stichting Landstede Kinderopvang                                            | Stichting       | Zwolle           | Overige                       | 402                       | -1              | 0          | Nee                     | 100,0%     | 100,0%           |
| Stichting IJsselregio Foundation                                            | Stichting       | Zwolle           | Overige                       | 686                       | 0               | 0          | Nee                     | 100,0%     | 100,0%           |
| Stichting Zwolse Badminton Accommodatie                                     | Stichting       | Zwolle           | Onroerende zaken              | 38                        | 34              | 244        | Nee                     | 100,0%     | 100,0%           |
| Rechterland Services B.V.                                                   | B.V.            | Zwolle           | Onroerende zaken              | -1.022                    | 0               | 0          | Nee                     | 100,0%     | 100,0%           |
| Stichting Landstede Participaties                                           | Stichting       | Zwolle           | Overige                       | 889                       | 238             | 0          | Nee                     | 100,0%     | 100,0%           |
| Djopzz Beheer B.V.                                                          | B.V.            | Zwolle           | Overige                       | 1.646                     | 476             | 1.332      | Nee                     | 50,0%      | 50,0%            |
| Djopzz B.V.                                                                 | B.V.            | Zwolle           | Overige                       | 606                       | 268             | 3.192      | Nee                     | 50,0%      | 50,0%            |
| Internationale School Eerde B.V. 2)                                         | B.V.            | Deventer         | Overige                       | 152                       |                 |            | Nee                     | 30,0%      | 0,0%             |
| Stichting Zorgstructuur Landstede Groep                                     | Stichting       | Zwolle           | Onroerende zaken              | 782                       | 78              | 338        | Nee                     | 100,0%     | 100,0%           |
| Stichting Huisvesting VMBO Kampen                                           | Stichting       | Kampen           | Onroerende zaken              | 0                         | 0               | 1.045      | Nee                     | 3)         | 0,0%             |
| Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten eo                                  | Stichting       | Dronten          | Onroerende zaken              | 0                         | 0               | 723        | Nee                     | 4)         | 0,0%             |
| <b>Met invloed van betekenis</b>                                            |                 |                  |                               |                           |                 |            |                         |            |                  |
| Innotiq Cibap B.V.                                                          | B.V.            | Zwolle           | Overige                       |                           |                 |            | Nee                     | 24,5%      | 0,0%             |
| Internationale School Eerde B.V.                                            | B.V.            | Zwolle           | Contractonderwijs             |                           |                 |            | Nee                     | 30,0%      | 0,0%             |
| Coöperatie RBA-4 Examenbank voor Gezondheidszorg- en Welzijnsopleidingen UA | Coöperatie      | Hengelo          | Overige                       |                           |                 |            | Nee                     | 33,3%      | 0,0%             |
| Coöperatie Care Academy Veluwe U.A.                                         | Coöperatie      | Hardenwijk       | Overige                       |                           |                 |            | Nee                     | 14,2%      | 0,0%             |
| Coöperatie RegioOpleiders Zwolle U.A.                                       | Coöperatie      | Zwolle           | Contractonderwijs             |                           |                 |            | Nee                     | 12,0%      | 0,0%             |
| Veluine Nunspeet Beheer CV 5)                                               | C.V.            | Nunspeet         | Overige                       |                           |                 |            | Nee                     | 49,5%      | 0,0%             |
| Stichting GroenEnrom                                                        | Stichting       | Ede              | Overige                       |                           |                 |            | Nee                     | 8,3%       | 0,0%             |

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

2) Cijfers over boekjaar 2019/2020 eindigend 31 juli 2020, omzet en exploitatieresultaten worden op basis van omvang niet gepubliceerd.

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

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

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

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

## Honoraria accountant

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

| In € 1.000                                                     | Realisatie 2021 | Realisatie 2020 |
|----------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Kosten onderzoek jaarrekening (inclusief controle bekostiging) | 44              | 47              |
| Andere controleopdrachten                                      | 0               | 0               |
| <b>Totaal accountants honoraria</b>                            | <b>44</b>       | <b>47</b>       |

## Wet Normering topinkomens

### Toelichting bezoldigingsklasse WNT

De WNT is van toepassing op Stichting Agnieten College/De Boog. Het voor Stichting Agnieten College/De Boog toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2021 € 177.000 (Onderwijs klasse E).

| in €                                                         | 1-1-2021 -<br>31-12-2021 | 1-1-2020 -<br>31-12-2020 |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 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                | 177.000                  | 170.000                  |
| Bezoldigingsmaximum Voorzitter Raad van Toezicht             | 26.550                   | 25.500                   |
| Bezoldigingsmaximum Leden Raad van Toezicht                  | 17.700                   | 17.000                   |

### Verantwoording

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

| In €                                                         | T.W.<br>Rietkerk                     | T.W.<br>Rietkerk                     | T.F.<br>Biesterbosch          | T.G.M.<br>Bekker              |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                                                              | Voorzitter<br>College van<br>Bestuur | Voorzitter<br>College van<br>Bestuur | Lid<br>College van<br>Bestuur | Lid<br>College van<br>Bestuur |
| <b>Functiegegevens</b>                                       |                                      |                                      |                               |                               |
| Aanvang en einde functievervulling in 2021                   |                                      | 1/1-31/12                            | 1/1-31/12                     |                               |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)             |                                      | 0,2125                               | 0,1848                        |                               |
| Dienstbetrekking?                                            |                                      | Ja                                   | Ja                            |                               |
| <b>Bezoldiging</b>                                           |                                      |                                      |                               |                               |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen                |                                      | 30.088                               | 24.857                        |                               |
| Beloningen betaalbaar op termijn                             |                                      | 4.806                                | 4.114                         |                               |
| Subtotaal                                                    | 0                                    | 34.894                               | 28.971                        | 0                             |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                |                                      | 37.613                               | 32.710                        |                               |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag |                                      | N.v.t.                               | N.v.t.                        |                               |
| <b>Bezoldiging</b>                                           | <b>0</b>                             | <b>34.894</b>                        | <b>28.971</b>                 | <b>0</b>                      |
| Bedrag van de overschrijding                                 | N.v.t.                               | N.v.t.                               | N.v.t.                        | N.v.t.                        |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan     | N.v.t.                               | N.v.t.                               | N.v.t.                        | N.v.t.                        |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling  | N.v.t.                               | N.v.t.                               | N.v.t.                        | N.v.t.                        |

### Gegevens 2020

|                                                  |               |              |              |               |
|--------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| Aanvang en einde functievervulling in 2020       | 1/1-30/09     | 1/10-31/12   | 1/10-31/12   | 1/1-14/10     |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) | 0,1849        | 0,2126       | 0,1849       | 0,1849        |
| Dienstbetrekking?                                | Nee           | Ja           | Ja           | Nee           |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen    | 23.532        | 7.451        | 6.239        | 24.697        |
| Beloningen betaalbaar op termijn                 |               | 1.128        | 966          |               |
| Subtotaal                                        | 23.532        | 8.579        | 7.205        | 24.697        |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum    | 23.532        | 9.086        | 7.902        | 24.734        |
| <b>Totale bezoldiging</b>                        | <b>23.532</b> | <b>8.579</b> | <b>7.205</b> | <b>24.697</b> |

### 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

| in €                                                         | B. Breunissen                | W. Boerma             | P. Bosma              | F. Eefting            | S.A. Terpstra         |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                              | Voorzitter Raad van Toezicht | Lid Raad van Toezicht | Lid Raad van Toezicht | Lid Raad van Toezicht | Lid Raad van Toezicht |
| <b>Functiegegevens</b>                                       |                              |                       |                       |                       |                       |
| Aanvang en einde functievervulling in 2021                   | 1/1-31/8                     | 1/1-31/12             | 1/1-31/12             | 1/1-31/12             | 1/1-31/8              |
| Bezoldiging                                                  | 2.051                        | 2.228                 | 1.804                 | 1.804                 | 1.203                 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                | 17.676                       | 17.700                | 17.700                | 17.700                | 11.784                |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t.                       | N.v.t.                | N.v.t.                | N.v.t.                | N.v.t.                |
| <b>Bezoldiging</b>                                           | 2.051                        | 2.228                 | 1.804                 | 1.804                 | 1.203                 |
| 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.                |
| <b>Gegevens 2020</b>                                         |                              |                       |                       |                       |                       |
| Aanvang en einde functievervulling in 2020                   | 1/1-31/12                    | 1/1-31/12             | 1/1-31/12             | 1/1-31/12             | 1/1-31/12             |
| Bezoldiging                                                  | 3.588                        | 2.599                 | 2.104                 | 1.739                 | 2.104                 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                | 25.500                       | 17.000                | 17.000                | 17.000                | 17.000                |

| in €                                                         | S.A. Terpstra                | H.P. de Vlieger       | A.J.M. de Winter      | P.C. de Weerd - Nederhof | J. van Zanen          |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
|                                                              | Voorzitter Raad van Toezicht | Lid Raad van Toezicht | Lid Raad van Toezicht | Lid Raad van Toezicht    | Lid Raad van Toezicht |
| <b>Functiegegevens</b>                                       |                              |                       |                       |                          |                       |
| Aanvang en einde functievervulling in 2021                   | 1/9-31/12                    | 1/1-31/8              | 1/1-31/12             | 1/9-31/12                | 1/9-31/12             |
| Bezoldiging                                                  | 1.026                        | 1.203                 | 1.804                 | 601                      | 601                   |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                | 8.874                        | 11.784                | 17.700                | 5.916                    | 5.916                 |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t.                       | N.v.t.                | N.v.t.                | N.v.t.                   | N.v.t.                |
| <b>Bezoldiging</b>                                           | 1.026                        | 1.203                 | 1.804                 | 601                      | 601                   |
| 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.                |
| <b>Gegevens 2020</b>                                         |                              |                       |                       |                          |                       |
| Aanvang en einde functievervulling in 2020                   |                              | 1/1-31/12             | 1/1-31/12             |                          |                       |
| Bezoldiging                                                  |                              | 2.104                 | 2.104                 |                          |                       |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                |                              | 17.000                | 17.000                |                          |                       |

**1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.700 waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is**

| In €                                                                                                                            | T.W. Rietkerk                      |                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| Functiegegevens                                                                                                                 | Voorzitter College van Bestuur     |                                       |
| Is werkzaam in dienstbetrekking bij de volgende WNT plichtige instelling(en)                                                    |                                    |                                       |
| als topfunctionaris niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris                                                            |                                    |                                       |
|                                                                                                                                 | Datum aanvang dienstbetrekking met | Totale bezoldiging per WNT-instelling |
| Stichting Agnieten College/De Boog                                                                                              | 1-10-2020                          | 34.894                                |
| Stichting Ichthus College                                                                                                       | 1-10-2020                          | 18.088                                |
| Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.                                                                            | 1-10-2020                          | 5.451                                 |
| Stichting Vechtdal College                                                                                                      | 1-10-2020                          | 25.663                                |
| Stichting Landstede                                                                                                             | 1-10-2020                          | 106.625                               |
| Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling                           |                                    | 190.721                               |
| Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum |                                    | 209.000                               |

Gegevens overschrijding en eventuele onverschuldigde betaling

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag N.v.t.

Bedrag van de overschrijding N.v.t.

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan N.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling N.v.t.

**Gegevens 2020**

|                                                      |           |        |
|------------------------------------------------------|-----------|--------|
| Stichting Agnieten College/De Boog                   | 1-10-2020 | 8.579  |
| Stichting Ichthus College                            | 1-10-2020 | 4.978  |
| Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. | 1-10-2020 | 1.383  |
| Stichting Vechtdal College                           | 1-10-2020 | 6.561  |
| Stichting Landstede                                  | 1-10-2020 | 25.729 |

|                                                                                                                                 |  |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------|
| <b>Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling</b>                    |  | <b>47.230</b> |
| Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum |  | 201.000       |

| In €                                                                                                                                                     | T.F. Biesterbosch                  |                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| Functiegegevens                                                                                                                                          | Lid College van Bestuur            |                                       |
| Is werkzaam in dienstbetrekking bij de volgende andere WNT plichtige instelling(en) als topfunctionaris niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris |                                    |                                       |
|                                                                                                                                                          | Datum aanvang dienstbetrekking met | Totale bezoldiging per WNT-instelling |
| Stichting Agnieten College/De Boog                                                                                                                       | 1-10-2020                          | 28.971                                |
| Stichting Ichthus College                                                                                                                                | 1-10-2020                          | 15.051                                |
| Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.                                                                                                     | 1-10-2020                          | 4.509                                 |
| Stichting Vechtdal College                                                                                                                               | 1-10-2020                          | 21.427                                |
| Stichting Landstede                                                                                                                                      | 1-10-2020                          | 88.354                                |
| Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling                                                    |                                    | 158.312                               |
| Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum                          |                                    | 209.000                               |

Gegevens overschrijding en eventuele onverschuldigde betaling

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag N.v.t.

Bedrag van de overschrijding N.v.t.

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan N.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling N.v.t.

**Gegevens 2020**

|                                                      |           |        |
|------------------------------------------------------|-----------|--------|
| Stichting Agnieten College/De Boog                   | 1-10-2020 | 7.205  |
| Stichting Ichthus College                            | 1-10-2020 | 4.181  |
| Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. | 1-10-2020 | 1.162  |
| Stichting Vechtdal College                           | 1-10-2020 | 5.527  |
| Stichting Landstede                                  | 1-10-2020 | 21.558 |

|                                                                                                                                 |  |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------|
| <b>Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling</b>                    |  | <b>39.633</b> |
| Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum |  | 201.000       |

### *3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT*

Naast de in de verantwoording vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2021 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

#### *Nadere toelichting*

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

De heer T.W. Rietkerk (tot en met 30 september 2020), de heer T.G.M. Bekker (tot en met 31 oktober 2020) en de Raad van Toezicht staan op de loonlijst, respectievelijk factureren hun bezoldiging aan, Stichting Bestuur Landstede Groep.

De Raad van Toezicht heeft per 1 oktober 2020 besloten tot omzetting van het dienstverband vanuit Stichting Bestuur Landstede Groep met de bestuurder T.W. Rietkerk en de nieuw aangestelde bestuurder T.F. Biesterbosch naar vijf zelfstandige dienstverbanden voor elk van de bestuurders bij de vijf onderwijsstichtingen van Landstede Groep, waaronder ook Stichting Agnieten College/De Boog.

De leden van de Raad van Toezicht factureren hun vergoeding aan Stichting Bestuur Landstede Groep. De vergoedingen worden naar rato van het driejaarsgemiddelde van het aantal leerlingen/studenten doorberekend aan de vijf onderwijs stichtingen van Landstede Groep. Deze doorbelasting is voor 2020 inclusief de in rekening gebrachte omzetbelasting. Voor 2021 hebben de leden van de RvT conform de aangepaste regelgeving geen BTW in rekening gebracht. Het driejaarsgemiddelde van de leerlingen/studenten betreft dezelfde jaren als op basis van de wet normering topinkomens gehanteerd wordt bij de bepaling van de bezoldigingsklasse.

De leidinggevende topfunctionarissen kwalificeren voor de periode van het dienstverband bij Stichting Bestuur Landstede Groep bij Stichting Agnieten College/De Boog als leidinggevende topfunctionaris zonder dienstbetrekking. De gezamenlijke kosten, bestaande uit de loonkosten inclusief werkgeversdeel sociale lasten en eventuele reiskosten, worden vanuit Stichting Bestuur Landstede Groep verdeeld over de onder de verantwoordelijkheid van het bestuur vallende entiteiten op basis van de toegerekende inzet van de bestuurders en toezichthouders. Deze toerekening heeft plaatsgevonden op basis van het kostenallocatiemodel zoals deze binnen Landstede Groep wordt gehanteerd.

#### *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. De bezoldiging bij Stichting Bestuur Landstede Groep van de personen die de leidinggevende topfunctionarissen zijn in Stichting Agnieten College/De Boog en Stichting Ichthus College is in overeenstemming met de bepalingen van en krachtens de WNT.



## 8.5 Goedkeuring en vaststelling

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

Zwolle, 22 juni 2022.

### College van Bestuur

T.W. Rietkerk (voorzitter)

T.F. Biesterbosch

### Raad van Toezicht

S.A. Terpstra (voorzitter)

W. Boerma

P. Bosma

F. Eefting

P.C. de Weerd-Nederhof

A.J.M. de Winter

J. van Zanen

### Deel 3: Overige gegevens

## 9 Resultaatbestemming

---

*Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming*

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

## 10 Gegevens rechtspersoon

---

|                             |                                                                  |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Naam instelling:            | Stichting Agnieten College/De Boog                               |
| Bezoekadres hoofdvestiging: | Kamperweg 1, 8019 AV Zwolle                                      |
| Postadres:                  | Postbus 1, 8000 AA Zwolle                                        |
| Telefoon:                   | 088-8508000                                                      |
| Contactpersoon:             | R.J. Jalvingh                                                    |
| Emailadres:                 | info@landstedegroep.nl                                           |
| Soort instelling:           | School voor voortgezet onderwijs                                 |
| Brinnummers:                | 02VT en 05VN                                                     |
| Numer Bevoegd gezag:        | 41430                                                            |
| Accountantskantoor:         | Ernst & Young Accountants LLP<br>Euclideslaan 1, 3584 BL Utrecht |

### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Agnieten College/De Boog

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting Agnieten College/De Boog te Zwolle gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Agnieten College/De Boog op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2021;
- de staat van baten en lasten over 2021; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag (inclusief bijlagen A t/m C);
- de overige gegevens;
- infographics, voorwoord en leeswijzer.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening  
Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.3.1. Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol 2021.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

#### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn,
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderwijsinstelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Utrecht, 22 juni 2022

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. M.A. Brandhorst MSc RA



## Bijlage A: Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht

| Raad van Toezicht                                          |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Naam                                                       | Functies                                                                             | Nevenfuncties in 2020                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| dhr. B. (Breun) Breunissen<br>(voorzitter tot 1-9-2021)    | Eigenaar Breun Breunissen Advies & Management; voorzitter                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lid Dagelijks Bestuur Waterschap Drents Overijsselse Delta</li> <li>– Lid Raad van Toezicht Stichting 2Switch (Kringloopbedrijf in Gelderland, Overijssel en Limburg)</li> <li>– Voorzitter Belanghebbenden Orgaan Arcadis Kring en VBO bij Het nederlandse pensioenfonds</li> <li>– Penningmeester Stichting Koninklijke Nederlandsche Heidemaatschappij in Overijssel</li> <li>– Lid Bestuur Stichting Cultureel Erfgoed KNHM-Arcadis</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| dhr. W. (Wieb) Boerma                                      | Manager HR&AZ Altrex BV                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Docent/coach Christelijke Hogeschool Ede</li> <li>– Vicevoorzitter Raad van Toezicht IJsselheem (tot 1 februari 2020)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| dhr. P. (Peter) Bosma                                      | Advocaat/Partner Den Besten advocaten                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Voorzitter Raad van Toezicht Christelijk College Nassau Veluwe te Harderwijk (tot 1 juli 2020)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| mw. F. (Fenna) Eefting                                     | Bestuurder de Vogellanden                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bestuurslid Stichting Regionaal Zorgnetwerk Zwolle</li> <li>– Voorzitter bestuur Werk Gevers Vereniging Zorg en Welzijn Oost Nederland</li> <li>– Directeur/eigenaar Adviesbureau Fenomen(t)aal</li> <li>– Lid Bestuurscommissie Informatiebeleid en Marketing (Revalidatie Nederland)</li> <li>– Lid Bestuurlijke Tafel / Zorgtafel Regio Zwolle</li> <li>– Lid Bestuur Zorgnetwerk AntiBioticaResistentie (ABR), Euregio Zwolle</li> <li>– Lid Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ), regio Zwolle</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| dhr. S.A. (Sam) Terpstra<br>(voorzitter m.i.v. 1-9-2021)   | Eigenaar van Sam Terpstra (advies, begeleiding bestuurders, opleiding en coaching)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Voorzitter Raad van Toezicht GelderVeste Vorden;</li> <li>– Voorzitter Raad van Toezicht Protestantse Stichting Diaconaal Vakantiewerk, Driebergen</li> <li>– Lid adviesraad NSO/CNA, Amsterdam (tot 1 juni 2020)</li> <li>– Voorzitter Overlegraad PO-VO, Utrecht</li> <li>– Lid bestuur Stichting Trainees in Onderwijs, penningmeester, Driebergen.</li> <li>– Kerndocent leergang "Leidinggeven in onderwijsbestuur" , AOG School of Management, Groningen( tot 1 oktober 2020)</li> <li>– Voorzitter PvdA afdeling Zutphen-Warnsveld.</li> <li>– Lid werkgroep Code Goed bestuur PO, Utrecht (tot 1 oktober 2020).</li> <li>– Lid Commissie Goed bestuur VO, Utrecht</li> <li>– Voorzitter bestuur Stichting Vrienden van de Martinuskerk, Warnsveld</li> </ul> |
| mw. H.P. (Rieke) de Vlieger<br>Lid RvT tot 1-9-2021        | Voorzitter directie Aeres Hogeschool en faculteitsdirecteur Aeres Hogeschool Dronten | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Voorzitter Sectoraal Advies College Hoger Agrarisch Onderwijs (tot 1 -11-2020)</li> <li>– Voorzitter van het College van Curatoren van het Doopsgezind Seminarium in Amsterdam (per 1-11-2020)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Mw. P.C. (Petra) de Weerd-Nederhof<br>(lid sinds 1-9-2021) | Hoogleraar Organisatiestudies en Innovaties, Universiteit Twente                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Commissie Accreditatie, Raad voor Accreditatie (RvA)</li> <li>- Lid Investeringscommissie, NWB Waterinnovatiefonds</li> <li>- Toezichthouder woningcorporatie De Woonplaats</li> <li>- Trustee Advisory Board Wittenborg University of Applied Sciences</li> <li>- Lid Werkveldadviesraad retail &amp; entrepreneurship Saxion Hogeschool, ROC Aventus Wittenborg</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| dhr. A.J.M. (Ton) de Winter                                | CEA Mastervolt International BV                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- geen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Mw. J. (Jolanda) van Zanen<br>(lid sinds 1-9-2021)         | Manager Director BAM                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Raad van Advies NEN</li> <li>- Voorzitter Bestuur GOA Infra Opleidingen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## Bijlage B: Functies en nevenfuncties leden College van Bestuur

| College van Bestuur             |                                |                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Naam                            | Functie                        | Nevenfunctie                                                                                                                                                          |
| Dhr. T.W. (Theo) Rietkerk       | Voorzitter College van Bestuur | <ul style="list-style-type: none"><li>– Lid Eerste Kamer</li><li>– Voorzitter Raad van Commissarissen Roelofs Groep</li><li>– Voorzitter VV Go Ahead Kampen</li></ul> |
| Dhr. T.F. (Tjeerd) Biesterbosch | Lid College van Bestuur        | <ul style="list-style-type: none"><li>– geen</li></ul>                                                                                                                |

## Bijlage C: Begrippenlijst

### A

**Alumni**

Alumni is het meervoud van alumnus. Een alumnus is een afgestudeerde student. Het zijn beide Latijnse woorden.

**Audit**

Een methode om er achter te komen hoe een organisatie het doet. Vaak gaat het om een controle door een extern, onafhankelijk bedrijf.

### B

**Blended learning**

Blended learning is een Engelse term voor gemengd onderwijs. Een onderwijsvorm dat zich richt op de combinatie van leeractiviteiten die fysiek (klassikaal) en online plaatsvinden.

**BBL**

Beroepsbegeleidende leerweg. Deze opleidingsvorm is een combinatie van werken en leren

**BOL**

Beroepsopleidende leerweg. Bij deze opleidingsvorm ga je elke dag naar school. Ook loop je stage bij een leerbedrijf.

**BPV**

Beroepspraktijkvorming. BPV-periode staat voor de stageperiode die je loopt tijdens een BOL-opleiding.

**BVE**

Beroepsonderwijs en volwasseneducatie. Het is een sector en het is een vorm van onderwijs.

### C

**Cao**

Collectieve arbeidsovereenkomst. In deze overeenkomst staan afspraken over de arbeidsvoorwaarden.

**Crebo**

Centraal Register Beroepsopleidingen. In het Crebo staan alle Nederlandse beroepsopleidingen die erkend zijn, dus goedgekeurd.

### D

**Duurzame inzetbaarheid**

Duurzame inzetbaarheid is een beleid om alle medewerkers inzetbaar te houden, gelet op levensfase, loopbaanwensen en persoonlijke omstandigheden.

### E

**Exploitatie**

Exploitatie zijn de uitkomsten van de behaalde financiële resultaten van een organisatie en komt tot uitdrukking in de staat van baten en lasten. Dit is onderdeel van de jaarrekening.

### F

**Fte**

Fulltime-equivalent. Het is een manier om uit te drukken hoeveel iemand werkt. 1 fte staat volgens onze cao gelijk aan een werkweek van 36,86 uur.

### H

**Hybride onderwijs**

Een beroepsgerichte leeromgeving op de grens van school en praktijk. Het is een onderwijsvorm dat deels op school en deels ergens anders plaatsvindt. Bijvoorbeeld op werkplekken of in een innovatiewerkplaats.

### K

**Kasstroom  
Kengetallen**

Een kasstroom geeft aan hoeveel geld er binnenkomt en hoeveel geld er wordt uitgegeven. Kengetallen geven inzicht in de huidige situatie van een organisatie. Ook laten deze getallen zien hoe de situatie zich ontwikkelt.

**Keuzedelen**

Keuzedelen zijn modules of vakken in het mbo die je zelf kunt kiezen. Je kunt hiermee je opleiding verdiepen/verbreden of je voorbereiden op een vervolgopleiding.

### L

**Liquiditeit**

Liquiditeiten zijn de direct beschikbare geldmiddelen zoals, kasgeld en banktegoeden.

### R

**Rentabiliteit**

Rentabiliteit laat zien of een organisatie voldoende rendabel is. Rendabel betekent dat iets meer geld opbrengt dan dat het kost.

**RIF**

Regionaal Investeringsfonds Mbo. Dit fonds ondersteunt de samenwerking tussen bedrijven en mbo-instellingen.

**Risicomanagement**

Een gestructureerde manier om met risico's om te gaan. De organisatie bekijkt de risico's, de mogelijke gevolgen en de te nemen maatregelen. oplossingen.

### S

**Solvabiliteit**

Solvabiliteit laat zien in hoeverre een organisatie in staat is om financiële tegenslagen op te vangen.

### T

**Treasury**

Een Engelse woord voor schatkist. Het staat voor het beheren van het geld van de organisatie

### V

**vsv**

vsv is de afkorting van voortijdig schoolverlaten. Met vsv'ers bedoelen we leerlingen/ studenten die zonder startkwalificatie van school zijn gegaan.